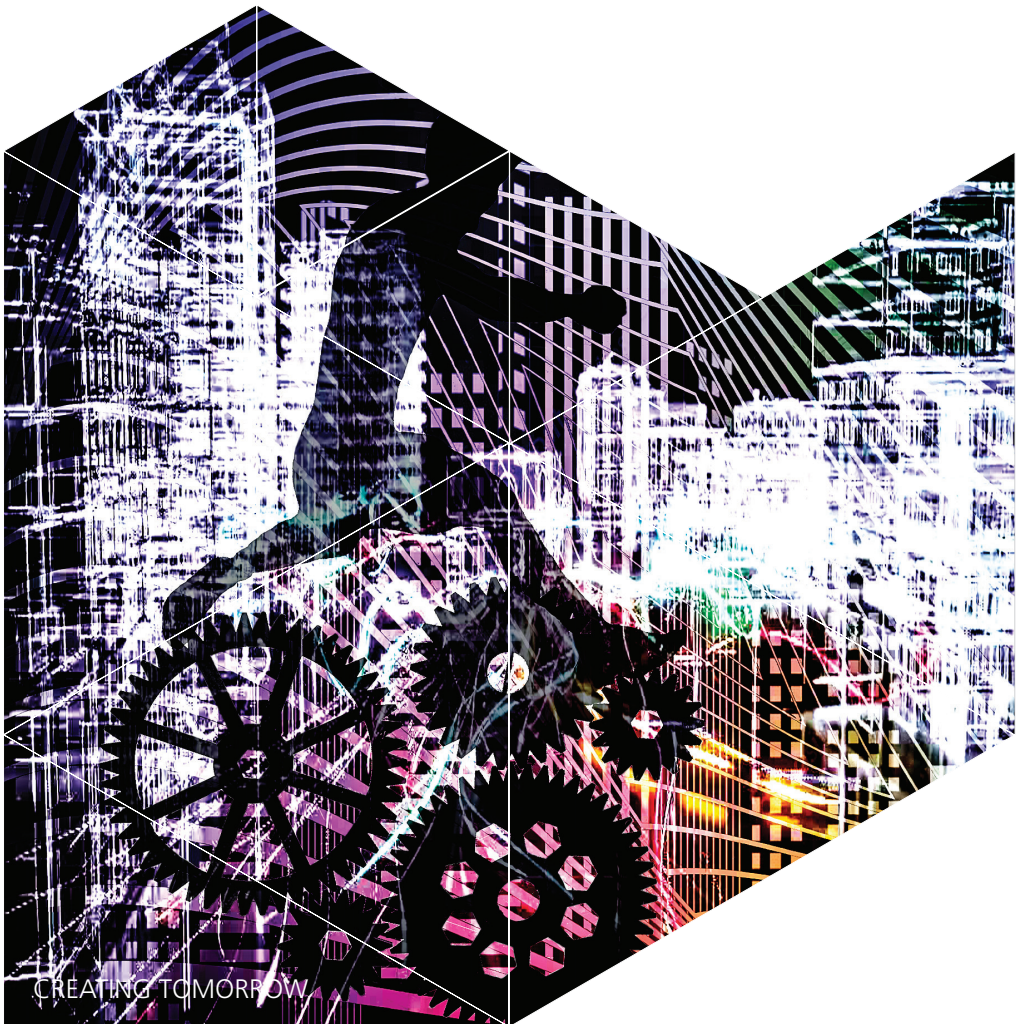




Hogeschool van Amsterdam

ONDERNEMEN DOE JE NIET ALLEEN

Dr. Ingrid Wakkee



CREATING TOMORROW

Ondernemen doe je niet alleen

Ondernemen doe je niet alleen

Lectorale rede

uitgesproken op dinsdag 5 september 2017

door

Ingrid Wakkee

lector Ondernemerschap
aan de Hogeschool van Amsterdam



Hogeschool van Amsterdam

Omslagillustratie: BertZuiderveen.nl

Vormgeving omslag en opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

ISBN 978-94-6301-147-1

© Ingrid Wakkee, Amsterdam 2017

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Inleiding

Hoewel ondernemerschap ouder is dan de weg naar Rome, zien we dat de aard van het ondernemerschap de afgelopen twintig jaar drastisch is veranderd. De aandacht voor, en het relatieve belang dat wordt gehecht aan, ondernemerschap zijn in dezelfde periode explosief toegenomen. Overheid, onderzoeksbureaus, media en allerhande andere partijen buitelen over elkaar heen om te vertellen hoezeer ondernemerschap bijdraagt aan een welvarender samenleving. En inderdaad: ondernemerschap leidt tot innovatie, zorgt voor werkgelegenheid, stelt mensen in staat hun creativiteit te gebruiken en zo tot zelfontplooiing te komen en wordt alom gezien als een middel om oplossingen te vinden voor de complexe maatschappelijke uitdagingen van deze tijd.

Deze combinatie van veel verandering en grote relevantie maakt dat ondernemerschap als onderzoeksdomein een spannende context biedt voor wetenschappers zoals ik.

In deze rede, die een uitwerking is van mijn lectoraatsopdracht, verken ik een aantal van de ontwikkelingen op ondernemerschapsgebied en vertaal deze naar een drietal onderzoekslijnen die centraal zullen staan binnen mijn lectoraat. Ik begin met een nadere duiding van het begrip 'ondernemerschap' als wetenschappelijk concept. Vervolgens licht ik de theoretische benadering die het vertrekpunt vormt van het lectoraatsonderzoek toe. Daarna beschrijf ik enkele ontwikkelingen in ondernemersland. Deze ontwikkelingen vertaal ik naar drie onderzoekslijnen, te weten:

- collaborative entrepreneurship
- entrepreneurial failure & recovery
- entrepreneurship education & support

Tenslotte beschrijf ik hoe ik via het lectoraat een bijdrage kan leveren aan de HvA en haar stakeholders.

Betekenis van het begrip 'ondernemerschap'

Het begrip 'ondernemerschap' levert nogal wat discussie op; iedereen verstaat er het zijne onder. Dit, en de enorme verscheidenheid aan verschijningsvormen van ondernemerschap, vragen om een nauwkeurige beschrijving van het begrip voor ik dieper inga op de wijze waarop het lectoraat de komende jaren onderzoek naar dit fenomeen zal doen.

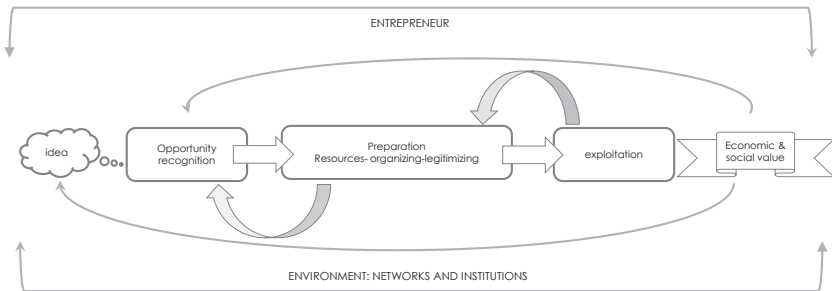
Het schetsen van een volledig overzicht van alle definities van ondernemerschap uit wetenschap of beleid voert voor deze gelegenheid te ver. Wel kan gezegd worden dat de bestaande definities grofweg in twee groepen kunnen worden ingedeeld. De ene groep definities ziet ondernemerschap primair als het starten en/of managen van een bedrijf, voor eigen rekening en risico (de zogenaamde 'beroepsmatige definities' ((Carree, Van Stel, Thurik, & Wennekers, 2007))). De andere groep definities ziet ondernemerschap als een proces van waardecreatie door vernieuwing, zonder daarbij expliciet te verwijzen naar een specifieke organisatiecontext waarin dit proces plaatsvindt (de 'gedragsgerichte definities') (Shane & Venkataraman, 2000). Het is deze laatste groep definities waarbij ik me aansluit. Deze gedragsgerichte definities beschrijven in mijn ogen nauwkeuriger welke processen ik wil begrijpen en die tot de kern van het specifieke onderzoeksdomein behoren zoals dat al beschreven werd door Venkataraman (1997). Concreet is de definitie die we hanteren binnen het lectoraat afgeleid van een definitie van Stevenson, Roberts, & Grousbeck (1989), namelijk: het najagen van *opportunities* ongeacht de reeds beschikbare middelen met als doel het creëren van economische en sociale waarde voor de initiatiefnemer, de markt waarin deze is ingebed en de community waarin deze opereert.

Het begrip 'opportunities' is hier bewust onvertaald gelaten omdat het Nederlandse begrip 'kansen' (waarmee het vaak wordt vertaald) de lading niet goed dekt en een element van toeval in zich lijkt te dragen. Opportunities, of om preciezer te zijn, *entrepreneurial opportunities*, zijn toekomstige situaties gebaseerd op vernieuwende combinaties van producten, diensten, processen, media en/of markten die als haalbaar en wenselijk worden beschouwd (Kirzner, 1997; Stevenson & Jarillo, 1990). Er kan aan het begin van het ondernemerschapsproces niet met zekerheid worden gezegd of een specifieke opportunity ook daadwerkelijk tot waarde zal leiden, maar dit betekent niet dat er sprake is van toeval. Het vernieuwende karakter van een opportunity impliceert immers al dat er mogelijk een oplossing wordt gevonden voor een bestaand probleem of dat er een nieuwe latente behoefte wordt aangeboord waardoor er een aannemelijke kans van slagen is.

Ook het begrip 'waardecreatie' verdient enige verduidelijking: ondernemerschap gaat, als we naar de definitie kijken, niet om winstmaximalisatie, maar om het creëren van zowel economische als maatschappelijke en/of sociale waarde waarbij de balans daartussen van initiatief tot initiatief kan verschillen. Belangrijk daarbij is ook dat de waarde niet alleen ten gunste valt aan de ondernemer maar dat, om voldoende legitimiteit te ontwikkelen en te behouden om op langere termijn

te overleven, juist ook de markt waarin deze opereert en de omgeving waarin deze is ingebed profiteert van de ondernemende activiteiten.

Het ondernemerschapproces is gevisualiseerd in figuur 1. Zoals te zien is in deze figuur begint ondernemerschap met een goed idee van waaruit de opportunity ontwikkeld wordt. Vervolgens is een voorbereidende fase nodig waarin relevante middelen worden aangetrokken, een organisatie wordt gevormd en legitimiteit wordt gegenereerd, alvorens over kan worden gegaan tot benutting of exploitatie van de opportunity via uitwisseling met de markt en waarde kan worden gegenereerd. Dit proces wordt gedreven door de ondernemer, maar wordt tevens in hoge mate beïnvloed door de omgeving waarin dit proces zich ontwikkelt. Zoals te zien is in de figuur, wordt het proces gekenmerkt door verschillende feedback loops waarin de opportunity en de wijze waarop deze wordt nagejaagd, worden bijgesteld.



Figuur 1 HET ONDERNEMERSCHAPSPROCES
(aangepast van Englis, Wakkee en Van der Sijde (2007); en
Van der Veen en Wakkee (2006))

Het vormen van een organisatie is een belangrijk onderdeel van het ondernemerschapproces. Hiermee wordt echter niet, zoals zo vaak wordt gedacht, per se het starten van een nieuw bedrijf bedoeld. Sterker nog, het starten van een nieuw bedrijf is in veel gevallen niet de meest effectieve of efficiënte route voor het najagen van een opportunity. Vaak is het juist beter om binnen de context van een bestaande organisatie ruimte te creëren voor deze nieuwe opportunity door er middelen en organisatiecapaciteit voor vrij te maken. De ondernemer kan zich dan volledig concentreren op het najagen van de opportunity zonder zich ook te moeten bezighouden met wat uiteindelijk toch randzaken zijn, zoals het opzetten van een aparte administratie of het verkrijgen van basislegitimatie.

Hoewel ik hoor dat deze visie breed binnen de HvA wordt erkend zien we in de praktijk toch dat vrijwel alle ondernemersopleidingen en dan met name de minoren een zeer sterke nadruk leggen op het starten van een bedrijf en studenten – overigens tot groot enthousiasme van die studenten – in het kader van de opleiding ook daadwerkelijk een nieuwe onderneming opstarten. Wat mij betreft zou het de moeite waard zijn om ook eens te bekijken hoe we binnen deze opleidingstrajecten het najagen van opportuniteiten echt centraal kunnen stellen om zo studenten uit te dagen om per opportunity te kijken of het starten van een nieuw bedrijf dan wel het aanhaken bij een bestaande organisatie en de opportunity daar in te bedden kansrijker is.

Ondernemerschap als sociaal ingebed proces

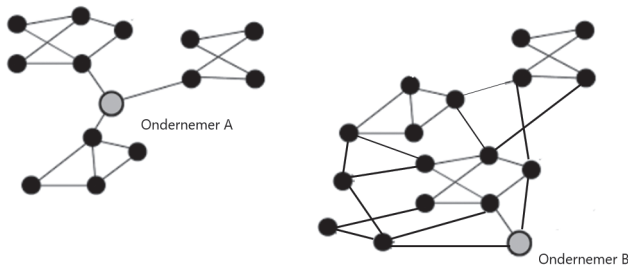
Dit brengt mij op mijn theoretische benadering van ondernemerschap. Ondernemers worden vaak gezien als autonome, *selfmade* individuen, die zelf volledig verantwoordelijk zijn voor hun mislukkingen en hun successen. Bekende ondernemers als Mark Zuckerberg van Facebook of Elon Musk, oprichter van Tesla, PayPal en SpaceX, zijn de nieuwe helden en fungeren als rolmodel voor heel veel jonge aspirant ondernemers.

Dit beeld van de ondernemer als held of zelfs als een soort popster, hoe inspirerend ook, doet geen recht aan de realiteit. Hoewel er zonder de actie van de ondernemer niets gebeurt, is diens invloed en speelruimte, ook wel 'agency' genoemd, veel beperkter dan meer klassiek economische benaderingen van ondernemerschap of de populaire media lijken te impliceren. Niet alleen bestaat een succesvolle onderneming over het algemeen uit meer dan één persoon en spelen de minder charismatische mensen achter de schermen een belangrijke rol, ook de externe omgeving is van grote invloed op het wel of niet slagen van een onderneming.

In navolging van onderzoekers als Granovetter (1985), Uzzi (1997) en Jack and Anderson (2002), zie ik ondernemerschap als voortkomend uit en verweven met voortdurend ontwikkelende netwerken van persoonlijke, professionele en institutionele relaties. De wijze waarop een ondernemer is ingebed leidt door de aanwezigheid van specifieke informatie in bepaalde delen van het netwerk tot het al dan niet herkennen en ontwikkelen van *bepaalde* opportuniteiten. De aanwezigheid en aard van de ontwikkelde relaties bepalen tevens welke middelen een ondernemer of onderneming voorhanden heeft voor het najagen van deze opportuniteiten. Bovendien is een onderneming afhankelijk van deze relaties voor

het verkrijgen en behouden van de legitimiteit die nodig is om te kunnen floreren (Elfring & Hulsink, 2003).

Het gaat hierbij overigens niet alleen om de directe relaties die een ondernemer legt binnen het netwerk, maar ook om de positie binnen de grotere sociale context. Immers, deze positie bepaalt niet alleen welke informatie en middelen beschikbaar en toegankelijk zijn voor een ondernemer, maar ook het moment waarop deze beschikbaar komen (zie figuur 2).



Figuur 2 Ondernemers in hun netwerk

Zoals gezegd werkt inbedding niet alleen faciliterend. De aanwezigheid van bestaande relaties en netwerkstructuren kan beperkingen opleggen aan de ondernemer. Zo kunnen sociale normen in bepaalde kringen ertoe leiden dat ondernemende ambities worden afgeremd of dat bepaalde sectoren als minder wenselijk, gepast of aantrekkelijk worden gezien (Suchman, 1995). Ook kunnen gevestigde partijen die niet zitten te wachten op de introductie van een bepaalde innovatie door een nieuwe toetreders de rijen sluiten om de nieuwkomer buiten te sluiten waardoor deze minder kansen krijgt.

Maar het gaat niet alleen om actieve tegenwerking: zo wordt de besluitvormingsruimte van een ondernemer in grote mate bepaald door eerder gemaakte netwerkinvesteringen (Portes & Sensenbrenner, 1993). Hoe meer een ondernemer investeert in een bepaalde relatie, hoe meer hij/zij afhankelijk wordt van een wederinvestering, wat de speelruimte kan beperken. Dit werkt overigens ook de andere kant op: partijen die fors investeren sturen daarmee als het ware ook de toekomstige besluitvorming van de ondernemer (Berthon, Pitt, Ewing, & Bakkeland, 2003). Indien partijen in een bepaalde regio te zeer met elkaar verweven raken en er zogenaemde 'gesloten netwerken' ontstaan waar vrijwel geen nieuwe partijen meer tussen komen, worden ondernemerschap en sociale verandering uiteindelijk afgeremd (Johannisson & Wigren, 2006).

Deze beperkende of zelfs ondermijnende invloed van inbedding, in de literatuur ook wel de “dark side of embeddedness” genoemd, krijgt de laatste jaren steeds meer aandacht in de wetenschap (Abosag, Yen, & Barnes, 2016), maar krijgt in het publieke discours alsook in het onderwijs nog niet de aandacht die het verdient. Het ontwikkelen en delen van een genuanceerd beeld van de voor- en nadelen van embeddedness is wat mij betreft cruciaal voor de ontwikkeling en implementatie van beleid, ondersteuningsmechanismen, advisering en opleiding van (toekomstige) ondernemers.

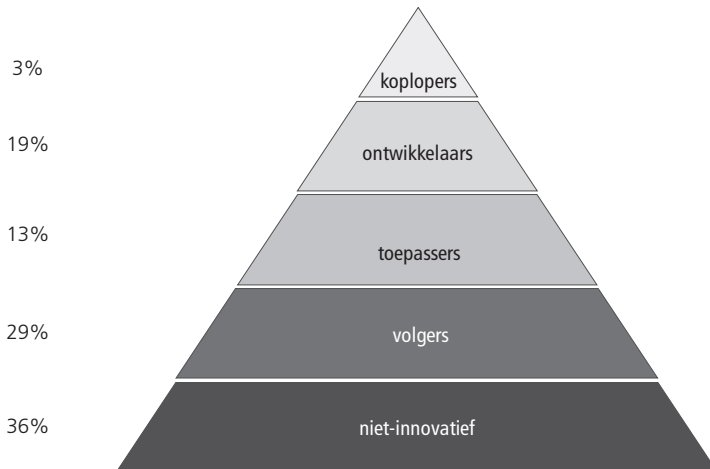
Binnen het lectoraat zijn *netwerken*, ofwel de aan- of afwezigheid van relaties tussen een set van actoren, en *sociaal kapitaal*, ofwel het totaal van de middelen en steun die een ondernemer kan benutten als gevolg van de aanwezige netwerkrelaties, dan ook kernconcepten die richting geven aan het onderzoek. We kijken daarbij bijvoorbeeld naar de invloed van specifieke actoren zoals mentoren, samenwerkingspartners en incubatorprogramma’s, maar ook naar de invloed van lokale ecosystemen op het handelen en het succes (of het uitblijven daarvan) van ondernemers. Daarbij zal aandacht zijn voor zowel de positieve als de negatieve aspecten van sociaal kapitaal. Bij de uitwerking van de onderzoekslijnen verderop in deze rede kom ik hierop terug.

Innovatief mkb

Zoals gezegd stuurt de definitie van ondernemerschap die we binnen het lectoraat hanteren – het najagen van opportuniteiten om waarde te creëren – niet expliciet aan op een bepaalde organisatievorm waarin ondernemerschap wordt vormgegeven. Dit betekent echter niet dat ondernemerschap niet georganiseerd moet worden: nieuwe combinaties en waardecreatie komen niet vanzelf tot stand. Deze organisatie vindt zowel plaats in bedrijven als (semi-)publieke organisaties, ngo’s, civic organisations als in meer tijdelijke informele verbanden en gemeenschappen. Sterker nog, ondernemerschap vindt steeds vaker plaats in al dan niet tijdelijke samenwerkingsverbanden tussen meerdere typen organisaties. De focus binnen het lectoraat ligt echter bij ondernemerschap in de context van het midden- en kleinbedrijf (mkb). Tot het mkb behoren alle winstgedreven bedrijven met minder dan 250 medewerkers en aangezien bijna 99 procent van alle bedrijven in Nederland tot het mkb behoort, valt er natuurlijk binnen deze groep het nodige onderscheid te maken. Voor nu volstaat dat er zowel aandacht wordt geschonken aan startende mkb-ondernemers als aan het gevestigde mkb. Binnen deze grote groep richt ik me echter met name op het innovatief mkb. In deze groep is het proces

van waardecreatie door vernieuwing – dus het ondernemen als proces – het meest prominent aanwezig.

Ik hanteer hierbij overigens niet al te strikte normen, maar beschouw mkb-bedrijven als innovatief naar gelang hun positie op de door onderzoeksbureau Panteia ontwikkelde Innovatiepiramide (zie figuur 3). In deze piramide worden vijf innovatieklassen onderscheiden: koplopers, ontwikkelaars, toepassers, volgers en niet-innovatief, waarvan de eerste drie groepen tot het innovatief mkb gerekend kunnen worden. Innovatie heeft hier overigens niet alleen betrekking op technologische innovatie, maar ook op product-, proces-, markt- en organisatorische innovatie. Ongeveer 35% van het mkb kan op basis van deze indeling als innovatief worden beschouwd.



Figuur 3 De Innovatiepiramide (bron: Panteia)

De spannende vraag daarbij voor mij is hoe we toepassers zich kunnen laten ontwikkelen en ontwikkelaars qua innovatievermogen richting de kopgroep kunnen krijgen. Een tweede relevante vraag is hoe het innovatieve ondernemerschap, met name binnen bestaande kleine en middelgrote organisaties, levend wordt gehouden.

Binnen de context van de HvA betekent dit dat we vanuit het Programma Ondernemerschap in toenemende mate de verbinding zullen zoeken met faculteiten en opleidingen waar de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten, processen en concepten een belangrijke rol speelt, zoals bij: gezondheid, techniek en digi-

tale media en creatieve industrie. Er bestaan natuurlijk voldoende voorbeelden van succesvolle ondernemingen die gestart zijn door iemand die eerst eigen baas wilde zijn en vervolgens op zoek is gegaan naar een passende opportunity. Ik ben echter van mening dat de kans van slagen aanzienlijk groter is als het ondernemerschap is ingegeven door de herkenning van de opportunity, en dan vooral wanneer we het hebben over innovatief ondernemerschap.

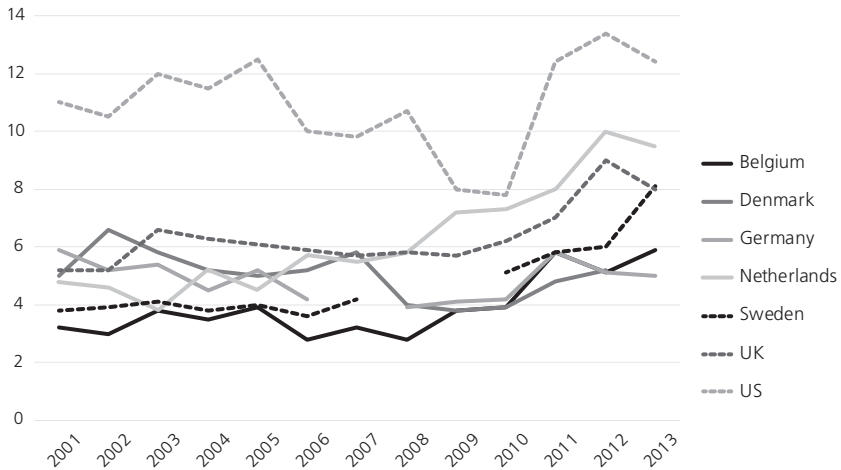
Trends en ontwikkelingen

In de afgelopen twintig jaar dat ik me, eerst als student en later professioneel, met ondernemerschap bezighoud, is er nogal wat veranderd in het veld. Een aantal van deze ontwikkelingen zal ik nu bespreken. Allereerst bespreek ik drie demografische ontwikkelingen, vervolgens twee meer inhoudelijke ontwikkelingen.

Steeds meer ondernemers

Allereerst is duidelijk dat ondernemerschap een hoge vlucht heeft genomen. We zien dat in veel landen, en zeker ook in Nederland, de ondernemende activiteit door startende en jonge bedrijven enorm is toegenomen. De afgelopen twintig jaar is er sprake van een verdubbeling in het aantal mensen dat begint als zelfstandig ondernemer.

Deze toename van het aantal zelfstandig ondernemers lijkt uit meerdere bronnen te komen. Binnen de literatuur wordt veelal onderscheid gemaakt tussen 'opportunity-driven ondernemerschap', dat initiatieven betreft die vrijwillig gestart worden omdat de ondernemer een door hem of haar waargenomen opportunity wil benutten, en 'necessity-driven ondernemerschap', dat voortkomt uit afwezigheid van toereikende of bevredigende alternatieve arbeidsmogelijkheden. In welvarende landen als Nederland zien we nog een derde categorie: namelijk het 'lifestyle ondernemerschap'. Lifestyle ondernemers worden gedreven door een sterke hang naar autonomie en zien het starten van een eigen bedrijf als een manier om hun leven naar eigen inzicht in te richten.



Figuur 4 Forse toename in TEA tussen 2001 en 2013 (bron: Global Entrepreneurship Monitor)

De toename van het aantal ondernemers kan op verschillende manieren worden bekeken. Laat ik beginnen vanuit een optimistisch perspectief.

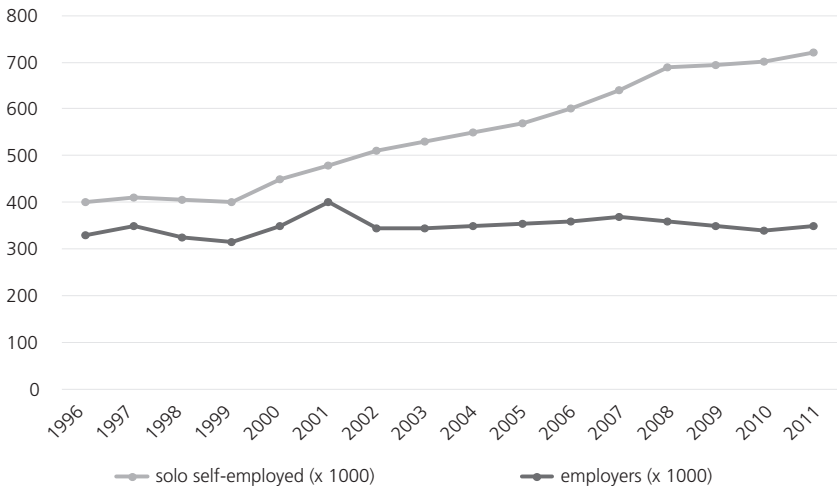
De totale toename van het aantal ondernemers is vooral positief. Immers, als meer mensen die geen werk kunnen vinden een eigen bedrijf starten, haalt dat de druk van de arbeidsmarkt (en van ons sociale zekerheidsstelsel). De groei in lifestyle ondernemerschap toont aan dat velen het zich kunnen veroorloven om het werkzame leven in te richten naar particuliere wensen ten aanzien van levensstijl, zonder zich al te zeer zorgen te moeten maken over de mogelijkheid om noodzakelijke levensbehoeftes te kunnen vervullen. Ontegenzeggelijk spelen de aanwezigheid van een goed sociaal vangnet en voldoende human capital hierbij een belangrijke rol. De groei in opportunity-gedreven ondernemerschap helpt ons land in de absolute top van de innovatie- en welvaartslijstjes te blijven. Startende ondernemers hebben steeds meer ambitie en durven dat ook uit te spreken. Professionalisering van het ecosysteem lijkt er tevens aan bij te dragen dat veel van hen deze ambities ook daadwerkelijk kunnen waarmaken.

De toename van het aantal ondernemers roept echter ook een heleboel vragen op ten aanzien van levensvatbaarheid, schaalbaarheid en levensduur van veel van de nieuwe ondernemingen. Zijn er wel voldoende echte opportuniteiten beschikbaar voor al deze nieuwe ondernemers? En beschikken deze ondernemers wel over het juiste ondernemerskapitaal om levensvatbare opportuniteiten te herkennen? En zijn

zij in staat de exploitatie daarvan zodanig te organiseren dat hun onderneming levensvatbaar is en daadwerkelijk waarde toevoegt? En in hoeverre zal deze nieuwe “iedereen ondernemer-economie” op de lange termijn op macroniveau effectief en efficiënt blijken te zijn? Ik ben wat dit betreft gematigd optimistisch en vind dat we kritisch moeten blijven ten aanzien van de hosanna-stemming die soms heerst over het toegenomen zelfstandig ondernemerschap.

Ondernemingen blijven kleiner

Mijn vragen over het alsmaar groeiend aantal ondernemers worden onder meer ingegeven door een tweede trend die kan worden gesignaleerd, namelijk dat ondernemingen gemiddeld genomen steeds kleiner blijven. Heel duidelijk is de enorme stijging van het aantal zzp'ers terwijl het aantal ondernemingen dat arbeidsplaatsen creëert nagenoeg gelijk blijft. Verreweg de meeste zzp'ers geven aan dat zij vrijwillig kiezen voor het zzp'erschap; zij zijn niet uit noodzaak gedwongen om te starten en kiezen er bewust voor om geen personeel aan te nemen (SEOR, 2013; Smetsers, 2017). Zij behoren daarmee dus eerder tot de opportunity-driven of lifestyle ondernemers.



Figuur 5 Ontwikkeling van arbeidscreërend versus niet-arbeidscreërend mkb in Nederland (bron: CBS, 2012)

Naast deze relatieve toename van het aantal 'éénpitters', zien we ook dat jonge bedrijven die wel personeel aannemen de afgelopen decennia kleiner blijven (Kwaak, 2011). Aan het kleiner blijven zitten zowel voordelen, zoals het behouden van flexibiliteit, als nadelen, zoals minder efficiëntie en beperkte macht ten opzichte van grote gevestigde spelers.

Het kleiner blijven van ondernemingen heeft grote invloed op de wijze waarop de exploitatie van opportuniteiten vorm krijgt. Het onderliggende preparatieproces en met name de gebruikte organisatiemodellen van hedendaagse ondernemingen lijken wezenlijk anders te zijn dan twee of drie decennia geleden. Natuurlijk speelt de inzet van technologie hierbij een grote rol. Maar dat is zeker niet het enige. Zonder in te willen gaan op de sociale en arbeidsmarkttechnische aspecten van deze ontwikkeling, wil ik wijzen op de duidelijke toename van mkb-ondernemingen die zeer regelmatig andere ondernemers, te weten zzp'ers, inhuren om tijdelijk specialistische kennis in huis te halen (van der Klein, Jansma, & Aussems, 2016). In hoeverre dit invloed heeft op het innovatievermogen van deze mkb-ondernemingen is moeilijk vast te stellen. Enerzijds kan de inbreng van deze specialisten een belangrijke vernieuwingsimpuls geven. Anderzijds is innovatie vaak ook een proces van de lange adem, terwijl zzp'ers vaak vrij snel weer vertrekken en de kennis die zij meebrachten lang niet altijd goed verankerd wordt waardoor bedrijven er onvoldoende van kunnen profiteren.

Ook zien we dat zowel zzp'ers als andere mkb-bedrijven onderling steeds vaker tijdelijke of langdurige coalities aangaan. Samenwerking biedt kleinere ondernemingen immers de mogelijkheid om risico's te delen, middelen te combineren en expertise te bundelen om zo grotere en complexere opdrachten te verwerven, nieuwe concepten te ontwikkelen en nieuwe markten aan te boren. We zouden samenwerking mogelijk kunnen beschouwen als een vorm van externe groei die in de plaats komt van groei door het aannemen van extra werknemers. Bij de bespreking van de onderzoekslijn over collaborative entrepreneurship kom ik hierop terug.

Het kleiner blijven van ondernemingen impliceert dat zij minder eigen middelen beschikbaar hebben en onderlinge afhankelijkheden groter worden. Dit zorgt ervoor dat ondernemers minder autonoom kunnen opereren en mogelijk slagkracht verliezen. Dit kan mogelijk gevolgen hebben voor de innovativiteit van deze bedrijven. Recent onderzoek onder zzp'ers laat zien dat een groot deel van hen via procesinnovatie de eigen bedrijfsprocessen blijft aanpassen of verbeteren en buiten de deur de functie van innovatie-toepasser heeft (Panteia, 2015). Het aandeel innovatieontwikkelaars is echter klein en het aantal koplopers in deze

groep is verwaarloosbaar. Sterker nog, ik vraag me regelmatig af of een deel van de zzp'ers in een eerder leven (in loondienst), niet veel innovatiever of mogelijk zelfs ondernemender was. Veel van de tijd die zij binnen de context van een grotere organisatie hadden kunnen besteden aan ontwikkeling zijn zij nu kwijt aan zaken als administratie en acquisitie. Noodzakelijk, maar evident minder waardecreërend. In mindere mate geldt dit ook voor de kleine mkb-bedrijven waar minder ruimte is voor specialisatie en zowel de medewerkers als de eigenaren vrijwel alle taken zelf moeten verrichten.

Voor degenen die wel betrokken zijn bij innovatie-ontwikkeling geldt dat zij dit voornamelijk doen in samenwerking met anderen (Koster, 2015). Immers, door de krachten te bundelen komen meer middelen beschikbaar, kunnen partijen zich specialiseren en worden risico's gespreid (Tomlinson & Fai, 2013). Hoewel innovatiesamenwerking overduidelijk allerlei voordelen heeft, brengt het tevens risico's met zich mee. Zeker waar het gaat om langdurige open-innovatietrajecten waarin ondernemers in wisselende coalities en soms op ad-hocbasis samenkomen, worden ondernemers geconfronteerd met vragen als: wie is eigenaar, wie betaalt wat, wie neemt het risico? En wie deelt er straks mee in de winsten als een nieuw concept aan blijkt te slaan? Het wetenschappelijke onderzoek naar dergelijke vragen staat nog in de kinderschoenen, maar ondernemers worden er nu al mee geconfronteerd en dat gaat in de komende jaren alleen maar toenemen.

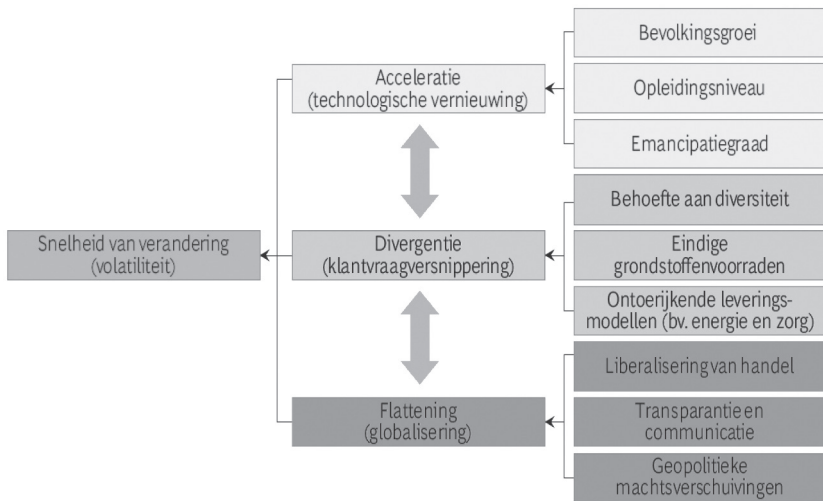
Naast toenemende onderlinge afhankelijkheid betekent klein blijven ook: minder buffers opbouwen. In zware tijden – en elke onderneming krijgt daar vroeger of later mee te maken – betekent het dat ondernemingen kwetsbaar zijn. En dat brengt mij bij de derde trend die ik signaleer.

Ondernemingen overleven korter

Deze derde trend is de toenemende dynamiek op de markt. Waar bedrijven vroeger vaak jaren de tijd hadden om in alle rust een stabiele positie op te bouwen, zien we dat dit heden ten dage steeds lastiger wordt. Zoals mooi wordt beschreven in een rapport van de Boston Consultancy Group is er sprake van een toenemende dynamiek (Kurstjens, Maas, & Steffens, 2012). Zo bouwde en verloor TomTom binnen tien jaar een hele markt, wisten nieuwe toetreders als Greenwheels binnen enkele jaren een substantieel aandeel van de autoverhuur- en verkoopmarkt te verkrijgen en verloor Nokia zijn leidende positie in mobiele telefoons in minder dan drie jaar aan Apple (Kurstjens et al., 2012), terwijl Apple haar glans inmiddels ook al lijkt te hebben verloren.

Ook breder in de markt is er sprake van toenemende dynamiek. Niet alleen het aantal starters neemt toe, ook de exit rate, ofwel de snelheid waarmee bedrijven weer van de markt verdwijnen, neemt toe. De gemiddelde levensverwachting van bedrijven is de afgelopen jaren fors lager geworden.

Er zijn meerdere oorzaken aan te wijzen voor deze toegenomen dynamiek. Ten eerste lijkt een behoorlijk deel van de extra toetreders, om verschillende redenen, relatief snel weer uit te stappen. Ze komen erachter dat ondernemerschap minder aantrekkelijk is dan zij vooraf dachten of zij blijken onvoldoende ondernemerskapitaal te bezitten om een succes te maken van hun onderneming. Belangrijker echter zijn een aantal meer structurele ontwikkelingen in de markt; BCG wijst in dit verband op acceleratie van technologische vernieuwing, versnippering van de klantvraag en globalisering.



Figuur 6 Drijvende factoren achter toenemende dynamiek in ondernemersland (bron: BCG, 2012)

De aanwezigheid of mate van dynamiek is op zichzelf geen onderwerp van onderzoek binnen het lectoraat. De constatering dat er sprake is van toenemende dynamiek vormt echter de aanleiding tot een aantal onderzoeksvragen die wel onze aandacht hebben. Zoals: hoe gaan ondernemers om met de snelle veranderingen in het landschap waarin zij opereren? Hoe dagen starters bestaande ondernemingen uit om hun concurrentiepositie over te nemen? Maar vooral ook: hoe gaan

zij om met het vooruitzicht van de neergang of zelfs het falen van hun eigen onderneming? Draagt deze ontwikkeling mogelijk bij aan het verminderen van het taboe op falen en vergroot het zo de experimenteer ruimte voor ondernemers en daarmee ook de kans op geweldige nieuwe concepten? Bij de bespreking van mijn onderzoekslijnen over collaborative entrepreneurship en leren van fouten en falen, kom ik hierop terug.

Behalve deze demografische ontwikkelingen zijn er ook een aantal meer inhoudelijke ontwikkelingen die ik graag wil bespreken, namelijk: de toenemende populariteit van nieuwe startmethodes, de verschuiving van individueel naar collectief ondernemen en toegenomen aandacht voor duurzaamheid.

Meer experimenteel ondernemen

Gelijktijdig met deze meer demografische ontwikkelingen – meer, kleiner, korter – constateer ik ook dat de aard van het ondernemerschap aanzienlijk aan het veranderen is en meer experimenteel van karakter lijkt te worden. Ik doel daarmee zowel op het beeld dat steeds meer mensen als het ware snuffelen aan het ondernemerschap om te zien of het iets voor hen is, om een bepaalde periode te overbruggen of om nu in te stappen op een bepaalde trend, als op de wijze waarop zij het ondernemerschap proces inrichten.

De keuze voor het zelfstandig ondernemerschap, dan wel een loopbaan in loondienst, werd in het verleden vaak heel bewust gemaakt. Tegenwoordig zien we veel mensen regelmatig wisselen tussen deze carrièrepaden. Steeds meer mensen werken soms een tijd als medewerker in loondienst, dan weer als zzp'er, om vervolgens mee te werken aan een startup. Ook zijn er steeds meer mensen die twee of meerdere van deze activiteiten gedurende kortere of langere tijd combineren in zogenaamde 'blended' of 'slash careers' (Alboher, 2007). Deze (al dan niet vrijwillige) keuze zien we in alle leeftijdscategorieën en opleidingsniveaus, maar lijkt met name populair onder de eerder genoemde lifestyle entrepreneurs en onder studenten en recent afgestudeerden.

Ik wil in dit verband wijzen op de forse toename van een specifieke groep ondernemers, namelijk de zeer jonge ondernemers. Onder de groep 18- tot 24-jarigen steeg het percentage ondernemers de laatste jaren van 8 naar 13% (Span, Van Stel, & Van Den Berg, 2015). Voor de groep daar net boven, waarin veel recente afstudeerders zitten, zijn geen specifieke cijfers bekend maar ook daar lijkt ondernemerschap een in toenemende mate populaire loopbaankeuze. Aangestoken

door de positieve aandacht voor het ondernemerschap in de media, of geïnspireerd tijdens hun opleiding, starten zij massaal een eigen bedrijf. Gewoon omdat het kan of omdat ze willen weten of zij het kunnen.

Soms vormt die stap het begin van een langdurige ontwikkeling om het bedrijf te laten groeien en bloeien, maar net zo makkelijk richten zij hun aandacht na een aantal maanden weer op andere zaken. Soms omdat zij merken dat zelfstandig ondernemerschap toch wel heel hard werken blijkt te zijn, soms omdat hun businessidee toch geen echte opportunity bleek te zijn, soms omdat er een nog betere opportunity voorbijkomt of omdat zij een leuke positie bij een andere organisatie krijgen aangeboden. En waarom ook niet? De drempels om te starten zijn erg laag en zeker als het om heel jonge mensen gaat, hebben zij nog weinig te verliezen. In veel gevallen hanteren zij startupbenaderingen die om een beperkte eigen financiële investering vragen of laten zij hun bedrijf medefinancieren door externe partijen. Hierdoor is de kans dat zij bij tegenvallende resultaten persoonlijk grotere financiële verliezen moeten nemen, dan zij zich kunnen of willen permitteren, aanzienlijk beperkt. Verder lijkt het erop dat deze jonge starters stoppen niet als falen zien. Als gevolg daarvan blijven zij in vergelijking met wat oudere of meer gevestigde ondernemers minder lang vasthouden aan concepten die uiteindelijk toch niet levensvatbaar zijn. Ze houden daardoor niet onnodig vast aan bedrijfsmiddelen die elders efficiënter en effectiever kunnen worden ingezet, inclusief hun eigen ondernemerskapitaal.

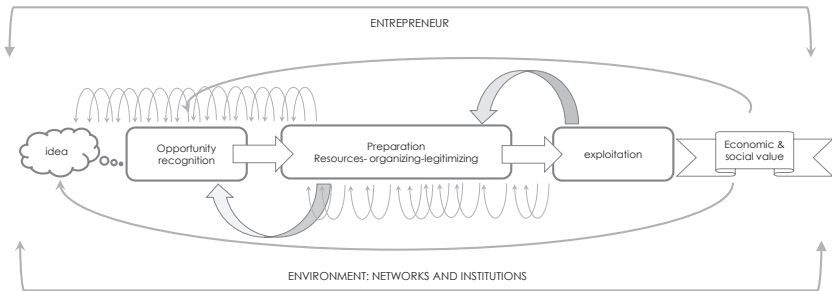
Een potentieel nadeel van deze benadering – waar overigens nog vrijwel geen wetenschappelijk onderzoek naar is gedaan – is dat zij door deze laissez-faire-benadering mogelijk concepten en initiatieven die met meer aandacht en vooral ook meer tijd tot wasdom zouden kunnen komen en waarde zouden kunnen genereren voortijdig laten uitdoven.

Bovendien is de vraag of het experimenteren met ondernemerschap voor veel jonge mensen niet te vroeg komt. Natuurlijk is de toename van het ondernemerschap onder zeer jonge mensen een door veel beleidsmakers en docenten gewenste uitkomst van de forse investeringen die de afgelopen twintig jaar in ondernemerschapsonderwijs zijn gepleegd. Tegelijkertijd weten we ook dat werk- en sectorervaring een zeer belangrijke verklarende factor is in de overleving van nieuwe bedrijven (Abdesselam, Bonnet, & Le Pape, 2004). De vraag is dan ook of ondernemerschapsonderwijs, zoals het de laatste jaren wordt gedoceerd, afdoende een vervanging is voor daadwerkelijke ervaring in het veld en een kansrijke startpositie biedt.

Hoewel zij als jonge ondernemers mogelijk bijdragen aan de verkorting van de overlevingsduur van ondernemingen, kan het goed zo zijn dat zij later in hun loopbaan alsnog de vruchten plukken van deze ervaringen en dan juist meer levensvatbare ondernemingen starten. Op dit moment is hier echter nog weinig over bekend en het monitoren van deze groep zeer jonge ondernemers en de manieren waarop zij het ondernemerschap vormgeven, heeft dan ook de aandacht van het lectoraat.

De meer experimentele benadering van het ondernemerschapsproces zien we tevens terug in de populariteit van nieuwe manieren van startupcreatie. Zowel het Business Model Design (BMD) als de Lean-Startup-Aanpak (LSA) hebben een grote aantrekkingskracht op startende ondernemers. Ook binnen het ondernemerschapsonderwijs – op het HvA en daarbuiten – worden deze methoden veel gebruikt om studenten te leren hoe zij een bedrijf zouden moeten starten. Kort gezegd staat Business Model Design voor het gebruik van een of meerdere raamwerken, tools of sjablonen, zoals het Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) om tot een geschikt businessmodel te komen, de daar aan ten grondslag liggende processen te beschrijven en alternatieve combinaties van deze processen – of bouwstenen – te overwegen.

De Lean-Startup-Methode (Ries, 2011) is gebaseerd op een experimentele en onderzoekende manier van starten. Ondernemers proberen aan de hand van prototypes en **minimal viable products**, ofwel het allerkleinste gedeelte van een product dat bruikbaar is voor de (potentiële) klant, te achterhalen wat werkt, wat niet werkt, wat anders moet. Op basis van klantfeedback doen zij net zo lang aanpassingen – die zij dan ook weer testen – tot er een definitief concept ligt (Eisenmann, Ries, & Dillard, 2012) (zie figuur 7). Het grote voordeel van deze methode is dat de risico's voor de ondernemer beperkt worden, omdat er steeds maar kleine investeringen nodig zijn. Als blijkt dat een concept niet levensvatbaar is, dan is er eigenlijk geen man overboord.



Figuur 7 Voortdurende iteraties tijdens het Lean-Startup-proces

Ondanks hun grote populariteit geldt voor beide methoden echter dat, hoewel ze worden gelinkt aan de strategisch management literatuur, wetenschappelijke onderbouwing grotendeels ontbreekt. Er is ook nog weinig bewijs dat deze methodes tot grotere overlevingskansen, meer innovatie of meer groei zouden leiden dan meer traditionele methoden. Zo is het bijvoorbeeld de vraag of en hoe dergelijke benaderingen ook kansen bieden voor de revitalisering van mkb-bedrijven die in zwaar weer zijn beland en die via een radicale aanpassing van de bedrijfsvoering weer concurrerend willen worden of hoe de methodes bestaande bedrijven helpen om op een nieuwe manier te innoveren of dat deze methodes juist alleen geschikt blijken voor startende bedrijven. Validering van deze methodes is wat mij betreft dan ook hard nodig.

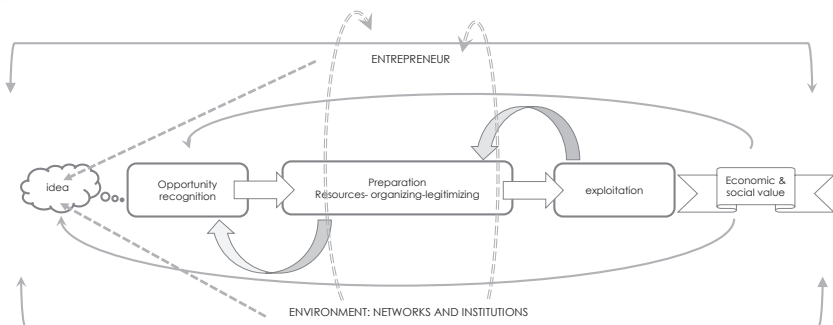
Drie onderzoeklijnen

Hiermee kom ik bij het derde deel van deze rede, namelijk de opbouw van het onderzoeksprogramma dat ik de komende jaren wil gaan uitvoeren. Op basis van de zojuist besproken trends (meer ondernemers, kleinere ondernemingen, kortere levensduur en meer experimenteergedrag), zijn de drie onderzoeklijnen:

1. Collaborative entrepreneurship
2. Failure and Recovery
3. Entrepreneurship education & support

Collaborative entrepreneurship

Het concept 'collaborative entrepreneurship' heeft betrekking op het creëren van economische en sociale waarde uit vernieuwende, gezamenlijk ontwikkelde ideeën, die op hun beurt weer het gevolg zijn van het delen van kennis, innovatie en andere middelen tussen organisaties (Ribeiro-Soriano & Urbano, 2009). Kortgezegd: collaborative entrepreneurship is een vorm van voortdurende innovatie in gezamenlijkheid. Belangrijk gegeven hierbij is dat de samenwerking, hoewel gericht op continue innovatie, per definitie tijdelijk is, al kan de tijdsduur wisselen. Steeds vaker zien we bovendien dat, naast een vaste kern, andere partijen op min of meer ad-hocbasis kunnen aanhaken voor specifieke aspecten, en dat de rol die partijen spelen gedurende een bepaald project kan veranderen. De betrokken partijen zijn bovendien vaak zeer verschillend van karakter, actief in andere sectoren of op andere plaatsen in de waardeketen. Niet zelden zijn naast meerdere bedrijven ook publieke partijen zoals gemeentes en/of kennisinstellingen betrokken. In bepaalde domeinen, zoals bijvoorbeeld de duurzame sector of de gezondheidszorg, zijn bovendien steeds vaker eindgebruikers in de vorm van bewonersverenigingen, patiëntgroepen of andere burgercollectieven betrokken als co-creators van innovatie binnen deze coalities (Schaffers et al., 2011). Het interessante aan collaborative entrepreneurship is dat de omgeving die in figuur 1 aanvankelijk als kaderscheppend werd getoond, samen met een of meer ondernemers aan de basis van het ondernemende idee staat en gedurende het ondernemerschapproces de rol van ondernemer aanneemt en sturend wordt in het proces van ondernemen.



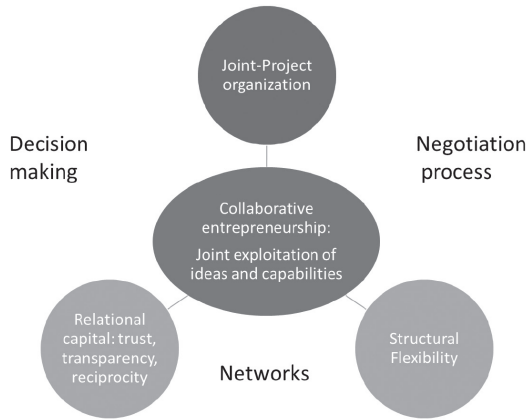
Figuur 8 Collaborative entrepreneurship

Dit fenomeen krijgt al op verschillende plaatsen binnen de HvA aandacht, onder meer binnen het speerpunt Urban Management en het lectoraat Amsterdamse Kenniseconomie van mijn collega Willem van Winden waar vanuit stedelijk en governance perspectief naar deze thematiek gekeken wordt. Binnen het lectoraat Ondernemerschap wil ik samen met leden van de kenniskring juist vanuit het perspectief van mkb-ondernemers naar collaborative entrepreneurship kijken.

De eerste onderzoeksvraag waar we ons op zullen richten is hoe en waarom mkb-ondernemers besluiten om via collectieve modellen hun innovatievermogen te versterken. In hoeverre spelen de eerder besproken ontwikkelingen in relatie tot schaalverkleining, toegenomen dynamiek in de markt en/of de grotere behoefte aan meer experimentele benaderingen van ondernemerschap hierbij een rol? De verwachting is dat er grote verschillen bestaan in de motieven van gevestigde mkb-bedrijven en startups om zich te verbinden met coalities en door middel van collaborative entrepreneurship te innoveren, maar hier blijkt nog weinig empirisch onderzoek naar gedaan te zijn.

Nauw hieraan verwant is de vraag hoe mkb-ondernemers – startend of gevestigd – keuzes maken ten aanzien van de coalities waaraan zij bijdragen. Hebben zij überhaupt veel keuze in het zoeken en vinden van hun samenwerkingspartners of worden zij als (relatief) kleine speler vanzelf via bestaande netwerkcontacten een bepaalde coalitie binnengekomen en in een bepaalde positie gemanoeuvreerd?

Voortbouwend op het werk van Ribeiro-Soriano and Urbano (2009) zal tevens worden onderzocht hoe mkb-bedrijven de samenwerking met anderen organiseren. De genoemde flexibiliteit en inclusiviteit van de coalities hebben een positief effect op het innovatievermogen van de projectorganisatie. Deze manier van organiseren roept echter ook vragen op over het delen van risico's en het verdelen van eventuele revenuen. Immers, het is vooraf niet altijd evident hoe de verschillende bijdragen in de toekomst van waarde zullen blijken te zijn. Binnen het lectoraat zullen we daarom tevens onderzoeken hoe mkb-bedrijven hiermee omgaan en hoe zij hun sociaal kapitaal binnen dergelijke consortia gebruiken om hun eigen positie te versterken. Waar Ribeiro-Soriano and Urbano (2009) met name wijzen op het belang van vertrouwen, spelen ook andere relationele netwerkmechanismen, zoals reciprociteit (wederkerigheid) en transparantie, een belangrijke rol in de wijze waarop mkb-bedrijven opereren binnen coalities (Hess & Ostrom, 2007; Miles, Miles, & Snow, 2005) (zie figuur 9).



Figuur 9 Collaborative entrepreneurship model. Aangepast van Ribeiro-Soriano and Urbano (2009), p.423

Aangezien het Programma Ondernemerschap een verbindende functie heeft binnen de gehele HvA is de ambitie om voor de uitwerking van deze onderzoekslijn te kijken hoe collaborative entrepreneurship vorm krijgt binnen specifieke sectoren zoals de gezondheidszorg, sportsectoren (urban vitality), de duurzame energie- en mobiliteitssector (urban technology) en creatieve industrie (creative industry en digital media). Daartoe zal het lectoraat samen met onderzoekers van de betreffende speerpunten en bijbehorende faculteiten, netwerken van ondernemers bijeenbrengen om met hen concrete projecten uit te werken. Eén project lijkt al vorm te krijgen: samen met docent-onderzoeker Reza Esmaili (HBO-ICT) heb ik een onderzoeksproject opgestart waarin studenten ICT, aan de hand van een vooraf opgesteld interviewprotocol, de ervaringen van ICT-ondernemers met collaborative entrepreneurship op zullen tekenen en zullen relateren aan de verder door deze ondernemers gehanteerde businessmodellen. Doel van dit onderzoek is om inzicht te verwerven in de manier waarop mkb-ondernemers collaborative entrepreneurship inbedden in de eigen organisatie.

Samen met collega-lector Willem van Winden zal ik de komende maanden tevens de samenwerking tussen het speerpunt Urban Management en het Programma Ondernemerschap rondom deze thematiek verder verdiepen. De nadruk zal hierbij liggen op collaborative entrepreneurship rondom technologische platforminnovaties zoals elektrisch rijden en 3D printing en hoe deze ontwikkelingen leiden tot al dan niet disruptieve veranderingen binnen bestaande markten. De reeds lopende samenwerking binnen de Smart City Learning Academy vormt daarbij

een belangrijke schakel. De recente start van onderzoeker Richard Martina, die zowel voor mijn kenniskring als voor het Smart City Lab zal werken, zal de nodige versnelling geven aan deze onderzoekslijn.

Failure and Recovery

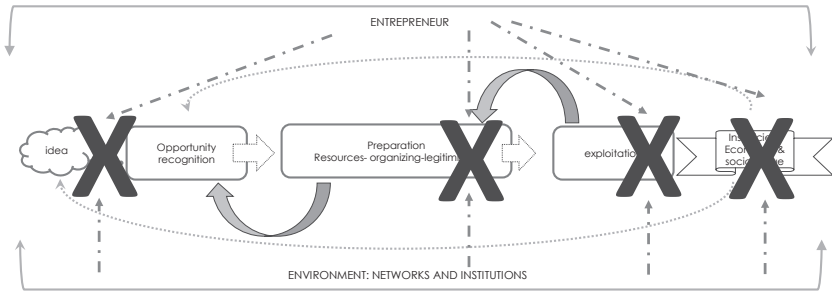
Ondernemerschap is per definitie risicovol. Ruim 75% van alle venture-capital backed startups redt het niet (Blank 2013); van alle bedrijven weet slechts de helft de eerste vijf jaar van het bestaan te overleven en zoals reeds besproken lijkt het erop dat ook de levensduur van bedrijven die dat wel redden, gemiddeld genomen korter wordt. Ook de periode waarin succesvolle bedrijven dominant zijn in hun markt wordt zoals gezegd steeds korter.

Er zijn veel factoren die bijdragen aan het falen van specifieke bedrijven, waaronder cashflowproblemen, veroudering van het aanbod, het wegvallen van de markt vraag, maar ook gedonder binnen het team (Cardon, Stevens, & Potter, 2011; Mantere, Aula, Schildt, & Vaara, 2013; McGrath, 1999). Ook voor de kortere levensduur van bedrijven in het algemeen bestaan verschillende verklaringen, variërend van slechtere voorbereiding door startende ondernemers in een markt waarin zelfstandig ondernemerschap steeds populairder wordt, het ontbreken van echte opportuniteiten, tot acceleratie van innovatie, klantvraagversnippering en globalisering (Kurstjens et al., 2012).

Opvallend is echter dat er nog steeds bijzonder weinig aandacht wordt geschonken aan dit falen en hoe ondernemers daarvan kunnen leren en zich kunnen voorbereiden op mogelijke toekomstige faalervaringen. Deze vragen vormen dan ook de kern van deze onderzoekslijn. Immers, zeker als we kijken naar gevestigde ondernemers in het mkb, dan zien we dat falen – zeker als dit leidt tot een faillissement – vaak leidt tot het verdwijnen van ondernemerschapskapitaal (www.restart.how). Zowel het nog steeds heersende stigma op falen als de moeilijkheden bij het aantrekken van nieuwe bedrijfsmiddelen weerhouden met name ervaren ondernemers en ondernemers op leeftijd ervan om opnieuw te starten (Howell & Mason, 2015; Ucbasaran, Shepherd, Lockett, & Lyon, 2013). Dat juist ervaren ondernemers niet meer starten na een faalervaring is begrijpelijk gezien de hevige economische, sociale en maatschappelijke kosten die falen met zich meebrengt. Onderzoek heeft echter aangetoond dat het wegvallen van deze ervaren ondernemers uit de pool van mensen die nieuwe bedrijven starten een groot verlies is. Immers, elke vorm van ondernemerservaring, maar met name faalervaring, vergroot de kans op toekomstig ondernemerssucces. Daarom is het van belang om beter inzicht te

ontwikkelen in hoe we meer falende ondernemers voor het ondernemerschap-proces kunnen behouden.

Vanuit de gedachte dat ondernemerschap primair een sociaal ingebed proces is, zullen we ook hier de rol van externe relaties bij het proces van falen en wederopstanding centraal stellen. Zo zullen we onder meer onderzoeken wat de invloed is van rolmodellen bij het ontwikkelen van fouten- en faaltolerantie bij ondernemers, en hoe de interactie met het netwerk tijdens het proces van falen van invloed is op het ondernemerschap na deze faalervaring.



Figuur 10 Falen en het ondernemersproces

Deze onderzoekslijn bouwt voort op onderzoek dat de lector eerder vanuit de universiteit heeft uitgevoerd rondom het thema failure and recovery, maar zal zich nu niet alleen richten op dergelijke extreme vormen van falen maar juist ook andere subtielere vormen van falen beschouwen. Zo wil ik, voortbouwend op de hiervoor besproken onderzoekslijn collaborative entrepreneurship, ook kijken naar gefaalde innovatietrajecten en hoe deze van invloed zijn op de samenwerking binnen de coalitie enerzijds en op de overlevingsmogelijkheden van specifieke betrokken mkb-bedrijven anderzijds.

Andere onderzoeksvragen die in deze onderzoekslijn aan de orde worden gesteld zijn onder meer: op welke wijze en met welk effect wordt het thema falen aan de orde gesteld binnen het hoger onderwijs?

De huidige lichte student en recent afgestudeerde lijkt zoals gezegd ondernemerschap veel experimenteler te benaderen dan gevestigde mkb'ers. Zij lijken minder moeite te hebben om de stekker uit het ene ondernemende project te trekken om vervolgens met net zo'n goede moed aan een volgend ondernemend

project te beginnen. De vraag is echter of zij deze benadering vasthouden als zij over enkele jaren met meer verplichtingen en verantwoordelijkheden (denk: hypotheekaflossingen, studerende kinderen en/of een flink aantal personen op de loonlijst) in zwaar weer belanden. Ook voor hen is het daarom van belang om meer kennis en tools in handen te krijgen om met toekomstige faalervaringen om te kunnen gaan.

Concreet willen we de komende maanden gaan bouwen aan een aantal zaken. In samenwerking met docenten uit het docentenplatform zal een lespakket over het onderwerp – vallen en opstaan – worden ontwikkeld dat in de verschillende ondernemerschapopleidingen en modules van de HvA kan worden aangeboden. De effecten van deelname of de attitude van studenten ten aanzien van dit onderwerp zullen worden gemonitord. In dit traject willen we tevens nauw samenwerken met de collega's van HoGent (lid van het Eureka Consortium) die in het kader van het Belfa-project (2011-2013) een vergelijkbaar lespakket voor Vlaanderen hebben ontwikkeld (<http://www.competento.be/category/opleidingsniveau-initiatief/hoger-onderwijs-bachelor?page=3>). Ook de samenwerkingsmogelijkheden met het Europese Restart Consortium worden momenteel besproken.

Samen met docent-onderzoekers en studenten ga ik de komende maanden tevens aan de slag met de ontwikkeling van een database met faalverhalen. Studenten die vakken of minoren volgen op het gebied van ondernemerschap krijgen als onderdeel van hun opleiding een opdracht mee om – aan de hand van een vooraf ontwikkeld protocol – een ondernemer te interviewen over diens ervaringen met falen. Dat kan een eerder faillissement betreffen, maar ook een faliekant mislukt innovatietraject of een volledig uit de hand gelopen investering waardoor de onderneming door het oog van de naald is gekropen. Maar ook die veelbelovende startup die het net niet heeft gered kan een mooie casus vormen. Voor de student biedt dit een mooi inkijkje in de achterkant van het ondernemen. Samen met een aantal onderzoekers zal ik de set van interviews vervolgens geanonimiseerd verwerken tot een reeks faalverhalen die worden opgenomen in een database. Doel van deze database is enerzijds om het onderwerp falen te normaliseren en anderzijds om onderzoek te kunnen doen naar verschillende aspecten van falen zoals leer- en aanpassingsvermogen van ondernemers, maar ook de rol van samenwerking en netwerkrelaties.

Samen met collega-lector Frank Jan de Graaf wil ik de rol van toegang tot financiering in het failure- en recoveryproces tegen het licht houden. Immers, cashflow-problemen spelen in een zeer groot aantal gevallen een cruciale schakel in het

faalproces, terwijl gebrekkige toegang tot financieel kapitaal juist een belangrijke barrière vormt bij het starten van een nieuw bedrijf na een eerdere faalervaring. Het onderzoek van Frank Jan naar gestapeld financieren kan daarom belangrijke inzichten leveren in hoe met name ondernemers in zwaar weer slagkracht kunnen terugkrijgen.

Entrepreneurship education & support

De derde en laatste onderzoekslijn draait om de vraag hoe effectief verschillende manieren waarop opportunity-gedreven ondernemerschap wordt gestimuleerd nu eigenlijk zijn. Deze lijn is geïnspireerd door de enorme investeringen die overheden en kennisinstellingen, maar in toenemende mate ook private partijen zoals multinationals, steken in het stimuleren van opportunity-gedreven ondernemerschap door middel van ondernemerschapsonderwijs, incubation- en acceleration-programma's et cetera. Zowel de ambities van de HvA zelf om uit te groeien tot de ondernemende hogeschool van Nederland als de ambities van de gemeente Amsterdam om door middel van het IXAnext-programma, ondernemerschap vanuit de kennisinstellingen te stimuleren, bieden niet alleen een goede aanleiding, maar ook kansen om de komende jaren onderzoek te doen naar de effecten van verschillende interventiemodellen. Immers, onze directe omgeving vormt de komende jaren een testlab waarin we van dichtbij kunnen bekijken wat de directe en indirecte effecten zijn van deze investeringen en inspanningen. Zo gaan we onder meer monitoren in hoeverre de Bijzondere Ondernemersregeling en Regeling Afstuderen in Eigen Onderneming die het lectoraat samen met de examencommissie en op verzoek van onze rector heeft ontwikkeld, de combinatie van succesvol studeren en ondernemen in de praktijk ondersteunen. Andere projecten die in de steigers staan zijn gericht op de monitoring van de leereffecten en community-vorming binnen de pre-incubator 10K en binnen het nieuwe Enactus programma.

Indachtig dat ondernemerschap plaatsvindt in een steeds dynamischere context en dat samenwerking met anderen steeds belangrijker wordt, stellen we ons tevens de vraag welke basis we onze studenten/toekomstige ondernemers eigenlijk mee moeten geven.

Anoesjka Timmermans (docent-onderzoeker bij AMSIB) is voornemens om in het kader van een promotieonderzoek, aan de hand van onder meer het Entre-Comp-raamwerk van de EU, de impact van ondernemerschapsonderwijs op de arbeidsmobiliteit en –inzetbaarheid van jonge afgestudeerden in Europa te gaan meten.

Gedreven door de verwachting dat een toekomstige ondernemer om te slagen meer nodig heeft dan de nu vaak nogal bedrijfskundig ingestoken benadering van ondernemerschapsonderwijs, gaat docent-onderzoeker Anne-Sophie Andela (eveneens AMSIB) de komende tijd in het kader van een promotieonderzoek bestuderen in hoeverre en op welke wijze het bieden van een bredere “Bildung” bijdraagt aan een betere voorbereiding van toekomstige ondernemers en hen in staat stelt de steeds snellere ontwikkelingen op de markt beter te duiden en daarop in te spelen.

Sultan Goksen (Onderwijs en Opvoeding, docent economie-opleiding) zal zich voor haar promotieonderzoek juist richten op ondernemerschapsonderwijs op middelbare scholen. Gebruikmakend van de Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1985, 2005, 2012) zal zij bestuderen welke vormen van ondernemerschapsonderwijs leerlingen momenteel krijgen aangeboden op middelbare scholen, hoe dit leidt tot de ontwikkeling van ondernemerschapskennis en -vaardigheden bij jonge adolescenten en op welke wijze hun vorderingen op dit gebied worden getoetst.

Uiteraard vormt de Amsterdamse HvA-context slechts een startpunt en zullen we met partners in het Nederlands Lectoren Platform Ondernemerschap, uit Europa en daarbuiten, onderzoek opzetten.

Zo zijn we momenteel in gesprek met de Interest Group on Women Entrepreneurship (IGWE) van het Europees Parlement om een studie te gaan uitvoeren naar de effectiviteit van de Small Business Act voor het stimuleren van vrouwelijk ondernemerschap. Binnen de context van de Smart City Learning Academy gaan we ons richten op de vraag hoe we kunnen zorgen dat ook na afloop subsidies, samenwerking tussen partijen in consortia en de daaruit voortvloeiende innovatie geborgd blijven.

Tabel 1 Overzicht onderzoeksagenda

	Onderzoeksvragen
Collaborative entrepreneurship	<p>Hoe en waarom besluiten mkb-ondernemers om via collectieve modellen hun innovatievermogen te versterken?</p> <p>Hoe maken mkb-ondernemers een keuze ten aanzien van de coalities waaraan zij bijdragen?</p> <p>Hoe gebruiken mkb-ondernemers hun sociaal kapitaal bij het versterken van hun positie binnen coalities in relatie tot verdeling van inzet en opbrengsten?</p>
Failure & Recovery	<p>Hoe leren ondernemers van eigen en andermans fouten en falen?</p> <p>Hoe kunnen ondernemers zich voorbereiden op toekomstig falen om de kosten ervan te beperken en het herstel te versnellen/bevorderen?</p> <p>Hoe kunnen we meer falende ondernemers behouden voor het ondernemerschap?</p> <p>Wat is daarbij de rol van rolmodellen bij het ontwikkelen van fouten- en faaltolerantie bij ondernemers?</p> <p>Hoe is de interactie met het netwerk tijdens het proces van falen van invloed op het ondernemerschap na deze faalervaring?</p> <p>Wat is de rol van toegang tot financiering in het failure- en recovery-proces?</p>
Entrepreneurship education & support	<p>Wat is de effectiviteit van entrepreneurship education voor het aanjagen van opportunity-driven entrepreneurship?</p> <p>Hoe kunnen we (toekomstige) ondernemers al in een onderwijscontext voorbereiden op toekomstige faalervaringen?</p> <p>Welke curriculaire en extra-curriculaire activiteiten binnen de context van de HvA dragen bij aan de ontwikkeling van ondernemende intenties en competenties van onze studenten?</p> <p>Wat is daarbij de invloed van peers, mentoren en rolmodellen?</p> <p>Op welke wijze kunnen we studenten, die naast hun studie ondernemen, stimuleren tot en ondersteunen bij het tijdig en met een diploma afronden van hun studie?</p>

Bijdrage van het lectoraat aan het hoger beroepsonderwijs

Docentenplatform en kenniskring

Het Lectoraat Ondernemerschap is niet gekoppeld aan een specifieke faculteit, maar opereert als coördinerend lectoraat voor het Programma Ondernemerschap HvA-breed.

Docentenplatform

Ondernemerschap wordt op zeer veel plekken binnen de Hogeschool van Amsterdam gedoceerd door een bijzonder divers docententeam afkomstig uit onderwijs- en beroepspraktijk. Zo zijn er alleen al vijf minoren met het woord 'ondernemerschap' of 'entrepreneurship' in hun naam, een bestaande en nieuwe master en bij zeker dertig andere opleidingen, verspreid over alle zeven faculteiten wordt ondernemend gedrag genoemd als een van de te behalen eindkwalificaties. De bij deze opleidingen betrokken docenten hebben de afgelopen jaren een keur aan eigen ondernemerschapsonderwijspraktijken ontwikkeld, al dan niet gebaseerd op (elders) gevalideerde methodes. Gedreven door de veel gehoorde wens tot samenwerking is een docentenplatform opgezet, waarin onder aanvoering van Els van Dam kennis, kunde en praktijken op het gebied van ondernemerschapsonderwijs binnen de HvA worden uitgewisseld. Het lectoraat zal het platform voeden met nieuwe kennis en inzichten uit actueel wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek naar ondernemerschap en ondernemerschapsonderwijs. Het zal niet verbazen dat wij daarbij de focus zullen leggen op innovatief ondernemerschap. Voor de beroepsgerichte opleidingen zoals fysiotherapie of diëtiëk betekent dat bijvoorbeeld dat wij docenten willen ondersteunen bij de ontwikkeling van programma's die hun studenten niet alleen leren hoe zij een eigen praktijk kunnen runnen door bijvoorbeeld een goede boekhouding of marketingstrategie op te zetten, maar vooral ook hoe zij marktontwikkelingen kunnen leren duiden en op basis daarvan nieuwe opportuniteiten kunnen vinden om hun praktijk te blijven vernieuwen en te laten groeien.

Ook wil het lectoraat via het platform experimenteel en actieonderzoek opzetten naar de effecten en impact van het ondernemerschapsonderwijs dat op het HvA wordt aangeboden, als onderdeel van de derde onderzoekslijn. Tot slot zal de werving van afstudeerders betrokken bij uitvoering van ondernemerschaps-

onderwijs via dit gremium verlopen. Dit alles met als doel om de kwaliteit van het ondernemerschapsonderwijs binnen de HvA voortdurend te blijven verbeteren.

Kenniskring

Naast het docentenplatform is ook een brede specifiek op onderzoek gerichte kenniskring opgericht waar docent-onderzoekers, maar ook andere professionals van binnen en buiten de HvA, met specifieke onderzoeksambities met elkaar en met mij werken aan het opzetten en uitvoeren van ondernemerschapsonderzoek binnen de hierboven besproken onderzoekslijnen. Een aantal van deze docent-onderzoekers is, zoals al genoemd, bezig met (het voorbereiden) van promotieonderzoek. Samen met de reeds aangehaakte en nog aan te haken docent-onderzoekers zal ik de komende jaren de onderzoeksagenda verder vormgeven.

Vertaling van onderwijs- en onderzoeksinzichten naar ondernemerschap in de praktijk – en terug

Het Programma Ondernemerschap is niet alleen een onderzoeksprogramma, maar is ook de plaats waar ondernemerschap door studenten en medewerkers van de HvA wordt gestimuleerd en ondersteund. Vanuit de Amsterdam Venture Studio in het Wibauthuis en in nauwe samenwerking met IXA werkt het lectoraat aan de ontwikkeling en implementatie van een breed aanbod van diensten en activiteiten.

Het lectoraat is en wil nauw betrokken zijn bij de Take-off hbo-trajecten die door studenten en onderzoekers vanuit de hbo worden aangevraagd bij SIA RAAK. Deze Take-offs hebben als doel het uitvoeren van een haalbaarheidsstudie voor het vermarkten van nieuwe, aan de HvA ontwikkelde concepten. De bedrijvigheid die hieruit voortkomt vormt niet alleen inspiratie voor andere HvA'ers met ondernemende ambities, maar zij vormen ook interessante casussen binnen het onderzoek naar nieuwe businessmodellen.

Een aantal daarvan, zoals onze lezingenreeks 'Ondernemen met...!', Enactus HvA en onze eigen pre-incubator 10K binnen de Amsterdam Venture Studio's, gaan dit studiejaar van start onder leiding van onze programma-manager Bart van Grevenhof.

Binnen de 10K incubator die mede met middelen vanuit het IXAnext-programma tot stand wordt gebracht, bieden we student- en alumni-ondernemers de mogelijkheid om gedurende een half jaar in een gestructureerd programma, gebaseerd op Disciplined Entrepreneurship van Bill Aulet (2013) van MIT, te werken aan de realisatie van hun ondernemende idee. Zowel commerciële initiatieven als initiatieven voor het creëren van maatschappelijke impact zijn daarbij welkom; zolang zij maar innovatief en potentieel schaalbaar zijn. Dat betekent concreet dat het 10K-programma eerder bedoeld is voor student-ondernemers die domotica-oplossingen voor de ouderenzorg op de markt brengen, of voor de alumna die sportkleding maakt van smart fabrics waarmee atletische prestaties worden bijgehouden, dan voor de student-ondernemer die als zzp'er zijn of haar eigen taxi rijdt, de boekhouding doet voor lokale middenstanders of met een eigen foodtruck de verschillende boerenmarkten afgaat. Uiteraard zullen we deze laatste groep student-ondernemers met specifieke ondersteuningsvragen wel altijd doorverwijzen naar de relevante partners uit ons inmiddels uitgebreide netwerk in de stad.

Een aantal andere, zoals het professionaliseringstraject 'Entrepreneurship Explore' (E2), maar ook 'The 16' en de 'Urban Bootcamp' zullen de komende periode gelanceerd worden.

Het monitoren van onze ondersteuningsactiviteiten zal uiteraard onderdeel vormen van de eerder besproken onderzoekslijn entrepreneurship education and support.

Woord van dank

Laat mij naar goed academisch gebruik eindigen met enkele woorden van dank. Allereerst wil ik onze rector Huib de Jong bedanken voor het in mij gestelde vertrouwen alsmede voor zijn oprechte betrokkenheid bij het thema ondernemerschap. Datzelfde geldt voor Willem Baumfalk, decaan van de Faculteit Business en Economie, die als penvoerder voor het Programma Ondernemerschap mijn directe opdrachtgever is, maar bij wie ik ook terecht kan voor alle vragen rondom de voor mij nieuwe en soms nog wat wonderlijk aandoende wereld van de hogeschool. Ook dank aan alle overige decanen die het Programma Ondernemerschap actief ondersteunen in de stuurgroep. Ditzelfde geldt voor mijn collega-lectoren Frank Jan, Jesse, Willem en Martha, die als kwartiermakers en trekkers van de entrepreneurial labs het Programma Ondernemerschap al vorm hebben gegeven voordat ik aan boord kwam. Dankzij jullie kon ik vorig jaar in een rijdende trein stappen.

Dan de dames van het bureau van CAREM, jullie zijn stuk voor stuk fantastisch; zeker Eline is absoluut een redder in nood! Dan mijn eigen team. Martin, jij hebt er een belangrijk aandeel in gehad dat ondernemerschap leeft binnen de HvA. Jouw inspanningen van de afgelopen jaren hebben geleid tot de ontwikkeling van het platform vanaf waar wij nu gezamenlijk het onderzoek en de ondersteuningsprogramma's kunnen lanceren en een kwaliteitsslag kunnen gaan maken in het onderzoek. Els, jouw bijdrage en steun zijn onontbeerlijk. Als trekker van het docentenplatform en door je kritische houding ben je van grote waarde voor ons team. Ook onze lab-coördinatoren wil ik van harte bedanken voor hun enthousiasme en inzet. Jullie spelen een zeer belangrijke verbindende rol tussen de verschillende entrepreneurial labs binnen het programma en zorgen door de organisatie van talloze evenementen voor de noodzakelijke reuring. Dan Bart van Grevenhof, je hebt het zelf al eens gezegd: het is vrij bijzonder om te merken hoe we vanuit zo'n andere achtergrond exact dezelfde kijk op ondernemerschap, en hoe dat te doceren, hebben. Veel van wat we beogen in ons extra-curriculaire ondersteuningsprogramma voor student- en alumni-ondernemers komt uit jouw koker. Ik heb er alle vertrouwen in dat dit mooie dingen gaat opleveren. Maar je weet ook dat ik alles wat je doet binnen deze programma's met kritische blik zal monitoren.

Literatuur

- Abdesselam, R., Bonnet, J., & Le Pape, N. 2004. An explanation of the life span of new French firms. *Small Business Economics*, 23(3): 237-254.
- Abosag, I., Yen, D. A., & Barnes, B. R. 2016. What is dark about the dark-side of business relationships? *Industrial Marketing Management*, 55: 5-9.
- Ajzen, I. 1985. *From intentions to actions: A theory of planned behavior*. Springer.
- Ajzen, I. 2005. *Attitudes, personality, and behavior*. McGraw-Hill International.
- Ajzen, I. 2012. Values, Attitudes, and Behavior, *Methods, Theories, and Empirical Applications in the Social Sciences*: 33-38: Springer.
- Alboher, M. 2007. *One person/multiple careers: a new model for work/life success*. New York, NY: Warner Business Books.
- Berthon, P., Pitt, L. F., Ewing, M. T., & Bakkeland, G. 2003. Norms and power in marketing relationships: Alternative theories and empirical evidence. *Journal of Business Research*, 56(9): 699-709.
- Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. 2011. Misfortunes or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1): 79-92.
- Carree, M., Van Stel, A., Thurik, R., & Wennekers, S. 2007. The relationship between economic development and business ownership revisited. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(3): 281-291.
- Eisenmann, T. R., Ries, E., & Dillard, S. 2012. Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup, *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*: Harvard Business School.
- Elfring, T., & Hulsink, W. 2003. Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms. *Small Business Economics*, 21(4): 409-422.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Hess, C., & Ostrom, E. 2007. *Understanding knowledge as a commons: from theory to practice*. Mit Press Cambridge, MA.
- Howell, N., & Mason, R. 2015. Reinforcing Stigma or Delivering a Fresh Start: Bankruptcy and Future Engagement in the Workplace. *UNSWLJ*, 38: 1529.
- Jack, S. L., & Anderson, A. R. 2002. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 17(5): 467-487.
- Johannisson, B., & Wigren, C. 2006. The dynamics of community identity making in an industrial district: the spirit of Gnosjö revisited. In C. Steyaert, & D. Hjorth (Eds.), *Entrepreneurship as Social Change*: 188-209. Cheltenham: Edward Elgar Cheltenham.
- Kirzner, I. M. 1997. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1): 60-85.

- Koster, F. 2015. Samenwerking en innovatie in het MKB in Europa en Nederland Een exploratie op basis van het European Company Survey. Tilburg: Kenniscentrum ICOON.
- Kurstjens, H., Maas, J. W., & Steffens, T. 2012. NL 2030: Contouren van een nieuw Nederlands verdienmodel. Amsterdam: Boston Consultancy Group.
- Kwaak, T. 2011. Arbeidsproductiviteitstrends in klein-, midden-en grootbedrijf 1995-2015. Zoetermeer: Panteia.
- Mantere, S., Aula, P., Schildt, H., & Vaara, E. 2013. Narrative attributions of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 28(4): 459-473.
- McGrath, R. G. 1999. Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of management review*, 24(1): 13-30.
- Miles, R. E., Miles, G., & Snow, C. C. 2005. *Collaborative entrepreneurship: How communities of networked firms use continuous innovation to create economic wealth*: Stanford University Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010. Business model canvas. *Self published. Last*.
- Panteia. 2015. ZZP's positief over de toekomst. Zoetermeer: Panteia.
- Portes, A., & Sensenbrenner, J. 1993. Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action. *American Journal of Sociology*, 98(6): 1320-1350.
- Ribeiro-Soriano, D., & Urbano, D. 2009. Overview of collaborative entrepreneurship: an integrated approach between business decisions and negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 18(5): 419-430.
- Ries, E. 2011. *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*: Crown Business.
- Schaffers, H., Komninos, N., Pallot, M., Trousse, B., Nilsson, M., & Oliveira, A. 2011. *Smart cities and the future internet: Towards cooperation frameworks for open innovation*. Paper presented at the The Future Internet Assembly.
- SEOR. 2013. ZZP tussen werknemer en ondernemer. Rotterdam: SEOR.
- Shane, S., & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1): 217-226.
- Smetsers, D. 2017. ZZP'ers en hun opdrachten. Utrecht: Kamer van Koophandel.
- Span, T., Van Stel, A., & Van Den Berg, R. 2015. Global Entrepreneurship Monitor the Netherlands 2014. Zoetermeer: Panteia.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. 1990. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(5): 17-27.
- Stevenson, H. H., Roberts, M., & Grousbeck, H. I. 1989. Business ventures and the entrepreneur. *Irwin, Homewood, IL*.
- Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3): 571-610.
- Tomlinson, P. R., & Fai, F. M. 2013. The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis. *International Journal of Production Economics*, 141(1): 316-326.

- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. 2013. Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1): 163-202.
- Uzzi, B. 1997. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*: 35-67.
- van der Klein, M., Jansma, A., & Aussems, C. 2016. Literatuurstudie werkgevers over vast en flexibel personeel.
- Venkataraman, S. 1997. The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 3(1): 119-138.

<http://www.restart.how/>

<http://www.competento.be/category/opleidingsniveau-initiatief/hoger-onderwijs-bachelor?page=3>

Curriculum Vitae

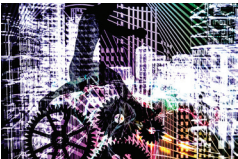
Dr. Ingrid Wakkee werkt sinds juni 2016 als coördinerend lector ondernemerschap aan de Hogeschool van Amsterdam. In deze hoedanigheid fungeert zij als wetenschappelijk directeur van het Ondernemerschapsonderzoeks- en ondersteuningsprogramma. Zij is tevens aangesteld als coördinator van het pakket Onderwijsmaatregelen dat in het kader van het pan-Amsterdamse IXAnext-programma momenteel door de samenwerkende kennisinstellingen wordt ontwikkeld.

Voor zij bij de HvA kwam werken, was Ingrid elf jaar werkzaam op de Vrije Universiteit, bij de afdeling Organisationswetenschappen van de Faculteit Sociale Wetenschappen. Hier was zij onder meer initiator en coördinator van de VU-brede minor entrepreneurship en werkte zij tijdelijk als research & business developer binnen het alfa-gamma-team van IXA@VU.

Ingrid is zeer internationaal georiënteerd: voor studie en werk verbleef zij onder meer langere tijd in Slovenië, de Verenigde Staten en Noord-Ierland, samen met haar promovendi bezocht zij Tanzania en Mexico en nam zij deel aan talloze conferenties. Sinds enkele jaren is Ingrid tevens als visiting professor betrokken bij Thapar Business School in Punjab, India.

Ingrid heeft een masters in International Business van de Universiteit in Maastricht en is gepromoveerd bij het Nederlands Instituut voor Kennisintensief Ondernemerschap (NIKOS), onderdeel van Universiteit Twente.

Ingrid wordt regelmatig gevraagd als spreker op wetenschappelijke en professionele congressen. Haar wetenschappelijke werk is gepubliceerd in meerdere internationale en nationale peer reviewed tijdschriften en edited volumes.



AFBEELDING
BertZuiderveen.nl

