

Van de auteurs van de bestseller Kus de visie wakker!

BE USEFUL

DE KRACHT VAN
AUTHENTIEK
ONDERNEMERSCHAP

Jeroen Geelhoed en Salem Samhoud

Be useful

BE

USEFUL

**DE KRACHT VAN AUTHENTIEK
ONDERNEMERSCHAP**

Jeroen Geelhoed en Salem Samhoud

© 2011 Jeroen Geelhoed en Salem Samhoud
Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Redactie: Redactiepunt, 's-Hertogenbosch
Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam
Ontwerp omslag: Haasdesign, Utrecht
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 839 5
NUR 801



Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, 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 reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

Inleiding	7
1 De keten van ondernemerschap	13
1.1 Wat is ondernemerschap?	13
1.2 Kun je ondernemerschap leren?	17
1.3 Hoe loopt het pad van de ondernemer?	19
1.4 Hoe ondernemend zijn wij Nederlanders?	21
2 Energie mobiliseren	27
2.1 Willen we ondernemen?	27
2.2 Drie energiebronnen	31
2.3 Vijf ontdekkingsvaardigheden	39
2.4 Inspirerende ondernemende landen	44
Intermezzo – Ben Woldring	47

3 Bemensing en beweging	51
3.1 Wie gaan je ondersteunen?	51
3.2 Teamvorming bij ondernemende ideeën	54
3.3 Zingerman's pad naar partnerschap	59
3.4 Inspirerende ondernemende landen	66
3.5 En nu jij!	69
Intermezzo – Fred Mweetwa en Gertjan van Stam	71
4 Visie en businessmodel	81
4.1 Wat is je visie?	81
4.2 Beryls briljante businessmodel	87
4.3 Wat wordt je businessmodel?	91
4.4 Dozen stallen bij Citistorage	98
4.5 Businessmodellen en maatschappelijk ondernemen	100
4.6 Inspirerende ondernemende landen	104
Intermezzo – Hennie van der Most	110
5 Waarmaken en verder gaan	115
5.1 Gewoon beginnen	115
5.2 Waarde creëren	122
5.3 Ondernemen als spel	128
5.4 Doorgroeien: de reis door Niemandland	131
5.5 Succesvol in crisistijd	134
5.6 De zevenmijlslaarzen van Van Bommel	136
5.7 De andere kant: hoe het misgaat	140
Dankwoord	147
Literatuur	149
Noten	153
Index	155

Inleiding

Hoe kan ik mezelf nuttig maken? Het is een vraag die iedereen bij tijd en wijle bezighoudt. En dat is terecht, want er zit nogal wat achter deze vraag. Het gaat over persoonlijke zaken als: wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik? Maar het gaat ook over de nutsvraag zelf: wat is nodig, wat vind ik eigenlijk waardevol en waar hebben mensen behoefte aan? Bovendien kleeft er een praktische kant aan deze vraag. Want stel dat je weet wat je wilt, hoe realiseer je dat dan en hoe zorg je ervoor dat je je daadwerkelijk nuttig kunt maken?

Ondernemer zijn

Veel Nederlanders lopen rond met goede ondernemende ideeën. Ideeën die nuttig zijn en die waarde creëren. Ze zien mogelijkheden om een eigen bedrijf te starten, om binnen de bestaande organisatie een nieuw product of een innovatieve dienst te ontwikkelen of om op maatschappelijk vlak een nieuw initiatief te ontplooien. In de praktijk blijkt echter dat er van al deze ideeën slechts 7% succesvol wordt

uitgevoerd. Dat is niet alleen jammer, maar ook onnodig! Er zijn zo veel mogelijkheden om waarde te creëren, om *useful* te zijn.

Met dit boek willen we je inspireren en handvatten bieden om ondernemer te zijn. We hebben het dan over ondernemerschap in de breedste zin van het woord. Het gaat ons er niet per se om dat je een eigen bedrijf begint. Je kunt bijvoorbeeld ook ondernemer zijn binnen het bedrijf waar je al werkt of in de wijk waar je woont. Je kunt ook sociaal ondernemer zijn en je verantwoordelijkheid nemen in de maatschappelijke ontwikkelingen waarmee je wordt geconfronteerd. We richten ons met dit boek dus op alle vormen van ondernemerschap.

We hebben ervoor gekozen om naast de theorie ook veel praktijkvoorbeelden op te nemen. We gaan in op landen die uitblinken in ondernemerschap, zoals Singapore, de Verenigde Staten en Nieuw-Zeeland, en laten talloze ondernemers uit binnen- en buitenland aan het woord. We zijn er namelijk van overtuigd dat ondernemerschap te leren is, als je maar wilt. En daarbij werken praktijkvoorbeelden erg inspirerend.

Inspiratiebronnen voor dit boek

De ideeën die in dit boek aan de orde komen, zijn ontleend aan verschillende bronnen. Allereerst is dat onze eigen ervaring. De dingen die we in meer dan twintig jaar ondernemerschap hebben geleerd, vinden zeker hun weerslag in dit boek. Het belang van het kiezen van de juiste mensen bijvoorbeeld. Of het feit dat een visie uitermate belangrijk is, maar dat een goed businessmodel minstens zo belangrijk is. Afijn, je komt ze vanzelf tegen als je de hoofdstukken leest. We hebben die lessen natuurlijk wel ter harte genomen en er echt van geleerd. Met goed gevolg overigens, want het heeft tot een organisatie geleid die al een aantal jaren achtereen is genomineerd voor de Gazellen Award (financiële prestaties), een top drie notering heeft gehad in de Incompany-ranglijst (klanttevredenheid), op nummer één staat in de Lof-list, de eerste prijs heeft gekregen als meest innovatieve werkplek en drie keer achter elkaar is verkozen tot Great Place to Work in Nederland en in 2010 zelfs tot nummer één in Europa. Daarnaast wonnen we de European Business Award.

Een tweede inspiratiebron voor dit boek zijn de bedrijfsbezoeken die we in december 2009 aflegden. We mochten een kijkje nemen in de keuken van een aantal bijzondere organisaties, die door Bo Burlingham ‘kleine reuzen’ worden genoemd. In zijn boek *Small giants* haalt Burlingham een aantal bedrijven voor het voetlicht die groots zijn gebleven en die niet zijn gezwicht voor het snelle geld en de snelle groei. Deze bedrijven hebben iets wat hen bijzonder maakt, zonder dat dat ‘iets’ direct in woorden is uit te drukken. Het woord dat volgens Burlingham het dichtst in de buurt komt is *mojo*, het organisatie-equivalent van wat bij personen charisma wordt genoemd. Ons contact met Burlingham leidde er uiteindelijk toe dat we samen met een groep Brazilianen en Amerikanen kriskras door de Verenigde Staten vlogen om deze bijzondere ondernemingen te bezoeken. Gedurende deze *small giants*-safari bezochten we Beryl Companies in Fort Worth, Zingerman’s Community of Businesses in Ann Arbor, SRC Holdings in Springfield en Citistorage in New York. Je zult hun verhalen op verschillende plekken in dit boek aantreffen, als best practice, als illustratie bij een bepaald concept of als inspirerend verhaal. Burlingham nodigde ons ook uit voor de Inc. 500 conferentie in Washington, een bijeenkomst waar ondernemers in contact worden gebracht met de vijfhonderd snelst groeiende ondernemingen.

We hebben ook veel informatie en inspiratie gehaald uit de door ons georganiseerde &trepreneurial week¹. Ter ere van het feit dat de &samhoud-leerstoel voor Entrepreneurship werd ingesteld, werd rondom de oratie van professor Sascha Kraus een week georganiseerd met tal van seminars over ondernemerschap, waarbij diverse ondernemers en wetenschappers aan het woord kwamen. Zo waren duurzaamheidsgoeroe John Elkington en sociaal ondernemster Nicolette Mak sprekers op het seminar Social &trepreneurship. Harvard Business School-professor Das Narayandas en ondernemers Ben Woldring en Hennie van der Most schitterden op het Corporate &trepreneurship seminar. De sterren op het seminar Female &trepreneurship waren onder andere Annemarie van Gaal en Marlies Dekkers. Serieondernemer Kees Zegers deelde zijn ervaringen op het seminar Young &trepreneurship. En op de wetenschappelijke conferentie Science &trepreneurship vertelden Sascha Kraus, Erik Stam,

Utz Weitzel en Mirjam van Praag hun verhaal. Ook deze ervaringen hebben we in ons boek meegenomen.

Verder heeft de samenwerking met de wetenschappers van het Centre for Entrepreneurship van Universiteit Utrecht – Peter van der Meer, Codrin Kruijne, Arie Buijs en Sascha Kraus – ons het nodige gebracht. Zo deden we gezamenlijk onderzoek naar succesvolle ondernemingen in crisistijd en heeft Sascha Kraus in zijn oratie waardevolle inzichten gegeven in het speelveld en de praktijk van *strategic corporate entrepreneurship*.

Maar we maken de lijst nog langer. Eind 2009 voerden we een onderzoek uit onder 1.300 Nederlanders, om te weten te komen hoe ondernemend Nederlanders nu eigenlijk zijn. Aan de hand van het in dit boek gepresenteerde concept is onderzocht hoe het er met de ondernemende Nederlander voor staat. De resultaten van dit onderzoek zijn in dit boek verweven.

Tot slot hebben we ook onderzoek gedaan naar ondernemende landen. In het bijzonder komen daarbij Nieuw-Zeeland, Zuid-Korea, Singapore en de Verenigde Staten aan de orde. Deze landen staan momenteel in de top van ranglijsten als de Global Entrepreneurship Monitor en de Ease of Doing Business Index. We hebben onderzocht hoe dit kwam. In dit boek geven we verschillende inspirerende en praktische voorbeelden van het beleid dat landen voeren om ondernemerschap te bevorderen. Kortom, vele inspiratiebronnen hebben geleid tot datgene wat je nu in handen hebt.

Leeswijzer

De structuur van dit boek hebben we met opzet eenvoudig gehouden. We beginnen met een hoofdstuk over wat ondernemerschap in onze ogen nu eigenlijk is. Vervolgens gaan we per hoofdstuk in op wat wij als de belangrijkste onderdelen van het proces van ondernemerschap zien:

- energie mobiliseren (hoofdstuk 2);
- bemensing en beweging (hoofdstuk 3);
- visie en businessmodel (hoofdstuk 4);
- waarmaken en verder gaan (hoofdstuk 5).

Als je een idee succesvol ten uitvoer wilt brengen, zijn deze vier schakels essentieel. Dat betekent echter niet dat je ze ook per se in deze volgorde moet uitvoeren. De een vindt het prettiger om meteen aan de slag te gaan, de ander wil liever eerst wat goede mensen om zich heen verzamelen. Kies dus je eigen volgorde, ook in het lezen van dit boek.

Goed ondernemerschap is een stap in de richting van een betere toekomst. Nederland heeft dat nodig, in het bijzonder in crisistijd. De Zuid-Afrikaanse spreuk *Together we build a brighter future* is voor ons een belangrijke drijfveer. Laten we de handen ineenslaan, onze verantwoordelijkheid nemen en aan de slag gaan!

1

De keten van ondernemerschap

Vaak wordt gedacht dat ondernemerschap over het starten van een eigen bedrijf gaat. Maar het is meer dan alleen dat: we zien ook veel ondernemende initiatieven binnen bestaande organisaties en op maatschappelijk vlak. Dit boek gaat dan ook over de volle breedte van ondernemerschap. In dit hoofdstuk geven we onze definitie van ondernemerschap en laten we zien hoe belangrijk ondernemerschap is. We gaan in op de vraag of het iets is wat je kunt leren en wat het proces van ondernemerschap precies inhoudt. Bovendien bieden we, op basis van grootschalig onderzoek naar ondernemerschap in Nederland, een kijkje in onze eigen keuken: hoe ondernemend zijn wij Nederlanders nu eigenlijk?

1.1 Wat is ondernemerschap?

Ondernemerschap gaat over vrijheid en verantwoordelijkheid. Vrijheid bestaat niet zonder verantwoordelijkheid. Sterker nog, hoe meer vrijheid je je permitteert, hoe meer verantwoordelijkheid je moet willen dragen. Het goede nieuws is dat vrijheid en verantwoordelijkheid fundamentele menselijke gegevens zijn, en dat er dus in ieder

van ons een ondernemer schuilt. Maar wat houdt ondernemerschap nu precies in? Om hier een antwoord op te kunnen geven, maken we gebruik van de wijdverbreide definitie van Harvard Business School-professor Howard Stevenson: ‘Ondernemerschap is het fanatiek najagen van waardecreërende kansen en mogelijkheden, zonder je te laten beperken door de bestaande middelen.’ Dit is een brede definitie. Het gaat niet alleen over het starten van een eigen onderneming. Het gaat ook over nieuwe initiatieven binnen bestaande organisaties ontwikkelen. Het gaat ook over verantwoordelijkheid nemen in maatschappelijke issues, ook wel *social entrepreneurship* genoemd. Laten we deze definitie eens nader bekijken.

‘Fanatiek najagen’ is de *no matter what*-mentaliteit die een ondernemer kenmerkt. Je zou kunnen zeggen: tegen beter weten in. Maar dat is in onze ogen te negatief. Een ondernemer is zeer vasthoudend op zoek naar kansen en mogelijkheden. Want als je eenmaal het licht hebt gezien en een briljant idee hebt, dan geloof je erin. En dan ga je ervoor. Die instelling is kenmerkend voor ondernemerschap.

‘Zonder je te laten beperken door de bestaande middelen’ duidt op een andere belangrijke eigenschap van ondernemers: ze kennen geen beperkingen. Het moet allemaal nog worden geregeld. Een ondernemer excelleert op het moment dat hij geen bestaande middelen tot zijn beschikking heeft. We raken hier aan het verschil dat Harvard Business School-professor Das Narayandas maakt tussen enerzijds ‘de ondernemer’ en anderzijds ‘de manager’. Door dit onderscheid wordt nog duidelijker wat de ondernemer kenmerkt:

- Een ondernemer wordt gedreven door kansen (stelt de vraag: wat kan ik doen?), terwijl een manager wordt gedreven door beschikbare middelen en vaardigheden (stelt de vraag: kan ik het doen?).
- Een ondernemer is revolutionair aangelegd (onderneemt direct actie), terwijl een manager meer evolutionair is aangelegd (groeit ergens in, onderzoekt de zaken, wil bewijs zien).
- Een ondernemer werkt op vele fronten tegelijk (heeft veel rollen, taken en doelen), terwijl een manager slechts één vastomschreven doel heeft.
- Een ondernemer gebruikt middelen of huurt ze in, terwijl een manager middelen bezit en controleert.

Deze vergelijking geeft het spanningsveld aan tussen de onderne-
mende medewerker en de managende medewerker: ze hebben elkaar
nodig en ze moeten elkaar ruimte geven. Beide partijen zijn onmis-
baar in een groeiende organisatie, maar staan in de praktijk helaas
vaak tegenover elkaar. Meestal trekt de manager daarbij aan het
langste eind. En paradoxaal genoeg zijn managers juist zeer onderne-
mend in het beteugelen van ondernemerschap.

Ondernemers willen volgens deze definitie ook ‘waarde creëren’.
Goede ondernemers richten zich daarbij op meerdere partijen te-
gelijk: de aandeelhouders, de klanten, de medewerkers en de maat-
schappij. Deze partijen hebben alles met elkaar te maken. Tevreden
medewerkers voegen bijvoorbeeld waarde toe aan klanten, waardoor
een grote klanttevredenheid ontstaat. Klanttevredenheid leidt tot
duurzame financiële resultaten, en dat betekent groei. Goed en duur-
zaam ondernemen voegt waarde toe voor alle stakeholders.

Waarde voor je klanten

Waarde creëren voor klanten houdt in dat je je klanten supergoed
bedient. Dat je je klanten echte oplossingen biedt, op een manier
die hen verrast. Je moet dus goed weten op welke klanten je je wilt
richten. En ook op welke klanten je je niet wilt richten. Je moet
bovendien inzicht hebben in wat er bij je klanten leeft, waar ze mee
zitten en waar je hen bij kunt helpen. In het creëren van waarde zit
overigens altijd een wederkerig element. Je levert waarde aan je klan-
ten, maar je moet ook waarde terugkrijgen, om te voorkomen dat je
verlies draait. In hoofdstuk 4 gaan we hier dieper op in.

Waarde voor je medewerkers

Het creëren van waarde voor medewerkers betekent dat je ervoor
zorgdraagt dat de mensen die voor je (gaan) werken plezier in hun
werk hebben. In ons boek *Plezier & prestatie* onderscheiden we acht
plezierpijlers. Deze pijlers zijn de belangrijkste ingrediënten voor ple-
zier in het werk:

1. balans: een goede balans in werkdruk en tussen werk en privé
ervaren;

2. bevestiging en waardering: waardering krijgen voor je werk, het gevoel hebben zinvol werk te doen;
3. een inspirerende werkomgeving: een goede werksfeer ervaren, tevreden zijn over je werkplek en de visie inspirerend vinden;
4. vrijheidsgraden: de mogelijkheid hebben om dingen te verbeteren, je eigen tijd in te delen en naar eigen inzicht te handelen;
5. openheid: over de juiste informatie beschikken om je werk te kunnen doen, weten wat er van je wordt verwacht en weten hoe de organisatie ervoor staat;
6. kansen en uitdagingen: groeimogelijkheden, uitdagende opdrachten en opleidingen krijgen;
7. vieringsmomenten: kunnen stilstaan bij successen;
8. loon en beoordeling: een eerlijke beloning en beoordeling krijgen.

Tegelijkertijd is het de kunst om ook waarde van je medewerkers terug te krijgen. Je zult ervoor moeten zorgen dat medewerkers presteren, hun doelen halen, met nieuwe ideeën komen, hun kennis overdragen en natuurlijk de klanten goed bedienen.

Waarde voor je aandeelhouders

Als je een nieuwe business start, ben je zelf aandeelhouder. Maar als je binnen een bestaande organisatie onderneemt of investeerders voor je eigen bedrijf hebt aangetrokken, ontstaat er een nieuwe dynamiek. Ineens zijn er mensen die vragen hoe het met de omzet en de kosten staat. De druk om aandeelhouderswaarde te creëren neemt dan toe. Aandeelhouderswaarde heeft alles te maken met winst en de financiële gezondheid van de organisatie. Voor sommige meer idealistisch ingestelde ondernemers is het soms moeilijk om op aandeelhouderswaarde te sturen. Toch mag het belang ervan niet worden onderschat.

Waarde voor de maatschappij

Een goede ondernemer levert ook waarde voor de maatschappij. Het gaat daarbij om een bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid: niet alleen werkgelegenheid scheppen, maar ook bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken als integratie, opwarming van de aarde, energiebesparing, enzovoort. Het is niet voor niets dat maatschap-

pelijk verantwoord ondernemen de afgelopen decennia een punt op de managementagenda is geworden.

Hoewel de meeste mensen een voorkeur voor een van deze stakeholders hebben, is het cruciaal dat er waarde voor alle partijen wordt gecreëerd. Als je je met name richt op het creëren van aandeelhouderswaarde, zul je op de lange termijn zien dat klanten bij je weglopen en medewerkers minder betrokken zijn bij de organisatie. In hoofdstuk 5 geven we hier een voorbeeld van. Ironisch genoeg zorgt deze aanpak er uiteindelijk voor dat ook de financiën eronder zullen gaan leiden. En als je je met name richt op het creëren van medewerkerswaarde en maatschappelijke waarde, dan heb je misschien wel een heel leuk bedrijf om voor te werken, maar zullen je aandeelhouders en klanten vroeg of laat gaan morren. De kunst is dus om waarde te creëren voor alle belanghebbende partijen.

1.2 Kun je ondernemerschap leren?

Volgens ondernemer en superinvesteerder Warren Buffett kan iedereen ondernemer worden. In zijn streven om zo veel mogelijk ondernemerschap te creëren, ontwikkelde hij een online tekenfilmserie voor kinderen: de *secret millionaires club*. Kinderen beleven hierin zakelijke avonturen en krijgen spelenderwijs lessen in ondernemen, financiën, marketing en innovatie van niemand minder dan Warren Buffett zelf, zij het in de vorm van zijn digitale alter ego. Wat is zijn beweegreden? Hij zal er ongetwijfeld geld mee willen verdienen. De serie wordt neergezet met partners als Squared Entertainment en Time Warner, en die doen zoiets niet als het niets oplevert. Maar er zijn meer redenen. Warren Buffett zegt hierover het volgende: 'De belangrijkste boodschap is dat de beste investering die je kunt doen investeren in jezelf is. We leren ze dat als iets te mooi lijkt om waar te zijn, dat waarschijnlijk ook zo is. We leren ze om uit te kijken voor creditcards. Als we ze deze dingen al vroeg en op een makkelijke manier door middel van filmpjes kunnen bijbrengen, voorkomen we misschien dat ze het later moeten bezuren door het in de harde realiteit te leren.' Een nobel streven.

Maar nu terug naar de vraag: kun je ondernemerschap leren? De meningen hierover verschillen. Ondernemer Hennie van der Most en hoogleraar Mirjam van Praag kruisten onlangs op BNR Nieuwsradio de degens over deze vraag. 'Een echte ondernemer zet iets nieuws op. Ondernemen gaat om creativiteit en doorzettingsvermogen. Dat kun je niet leren. Dat moet in je zitten. Het is een hobby. Je kunt het wel afteren. Want als je door gaat leren, dan krijg je met veel te veel problemen en moeilijkheden te maken. Dan zie je niet meer de mogelijkheden die je als ondernemer moet kunnen zien', aldus Van der Most. Van Praag, hoogleraar Entrepreneurship aan de Universiteit van Amsterdam, denkt daar anders over: 'Opleiding heeft juist heel veel effect op het succes van ondernemers. Dus hoe hoger de opleiding, hoe groter de kans op succes van een nieuwe onderneming. En dat is met name het geval bij de echte ondernemer, die zelf iets nieuws neerzet. De selfmade men, dat zijn de uitzonderingen. Je ziet het bij de snelle groeiers, bijvoorbeeld de bedrijven die worden genomineerd voor de FD Gazellen. 90% van de succesvolle ondernemers uit de FD Gazellen is hbo of hoger geschoold.' De feiten lijken er dus op te wijzen dat je ondernemerschap kunt leren.

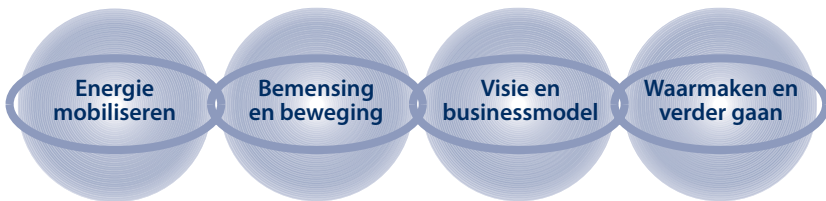
Dat je ondernemerschap kunt leren, blijkt ook uit het volgende interessante experiment. De afgelopen decennia was Singapore er sterk op gericht om een gigantische inhaalslag ten opzichte van westerse landen te maken. En met succes, want in een periode van ongeveer veertig jaar slaagde men erin om de status van ontwikkelingsland in te ruilen voor eerstewereldland. De eerste aanpak was: nadoen wat andere landen eerder deden, maar dan goedkoper en beter. Maar toen China en India opkwamen, moest men het over een andere boeg gooien. Nu richt Singapore zich op andere kwaliteiten: ondernemerschap en creativiteit. Daarbij spelen universiteiten een belangrijke rol.² Er is bijvoorbeeld een programma ontwikkeld om deelnemers alle ins en outs van ondernemerschap bij te brengen. Ze krijgen geen theorieboeken voorgeschoteld, maar bezoeken start-ups in Shanghai, Seattle en Beijing. Ze moeten zelf businessmodellen maken en deze met venture capitalists bespreken. Zo leren ze stap voor stap hoe ze de eerste vijf tot zeven jaar van hun onderneming tot een succes kunnen maken. De belangstelling is enorm. Per jaar zijn er vierhonderd aanmeldingen, terwijl er slechts tachtig plaatsen zijn en het program-

ma 40.000 dollar kost. Maar liefst één op de drie deelnemers aan dit programma start een eigen business.

We kunnen dus twee dingen concluderen. Allereerst dat ondernemerschap te leren is, als je maar wilt. Maar ook dat ondernemerschap niet uit een boekje kan worden gehaald: de combinatie van doen, studeren en reflecteren is cruciaal.

1.3 Hoe loopt het pad van de ondernemer?

In de definitie van ondernemerschap die we eerder in dit hoofdstuk gaven, staat het woord ‘najagen’. Dat impliceert dat je als ondernemer een bepaalde weg aflegt, een bepaald proces doorloopt. Maar hoe ziet dat proces eruit? Een vraag die onmiddellijk ook weer nieuwe vragen oproept. Want waar begint het? Waar eindigt het? Houdt het ooit wel op? Is het voor iedereen hetzelfde? Als we naar het proces van ondernemerschap kijken, zijn er vier schakels te onderscheiden (zie figuur 1.1). Deze vier schakels vormen de structuur van dit boek.



Figuur 1.1 De keten van ondernemerschap

Schakel 1: energie mobiliseren

De eerste schakel gaat over energie. Dat betekent dat je openstaat voor je omgeving, mogelijkheden ziet en kijkt waar behoeftes liggen. Er zit ook een persoonlijke kant aan, namelijk dat je enerzijds weet wat je kunt en anderzijds ook weet wat je wilt. De combinatie tussen wat je in je omgeving ziet en dat wat je kunt en wilt kan leiden tot het idee dat je wilt realiseren, het probleem dat je wilt oplossen of de kans die je wilt grijpen.

Schakel 2: bemensing en beweging

Het kan natuurlijk niet bij een idee blijven. Je deelt het idee met anderen en vraagt om reacties en feedback. Als je verder gaat, is het belangrijk dat je een goed team bij elkaar zoekt. Je kunt immers niet alles in je eentje doen. Benader mensen die je vertrouwt; mensen die helemaal meegaan in het idee, maar die tegelijkertijd complementair aan je zijn. Ten slotte is het van belang een netwerk op te bouwen van mensen die je aanmoedigen en ondersteunen, mentaal en met middelen. Dat is de tweede schakel.

Schakel 3: visie en businessmodel

De derde schakel gaat over de fundamenten van dat wat je wilt gaan bouwen of de activiteiten die je wilt gaan verrichten. Het blijft in deze schakel niet bij een visie: een uitgekiend businessmodel is minstens zo belangrijk. Want om succesvol te zijn, moet je scherp voor ogen hebben wie je doelgroep is, wat je deze doelgroep biedt en hoe je dit gaat organiseren zodat je financieel het hoofd boven water kunt houden.

Schakel 4: waarmaken en verder gaan

Ondernemers voegen de daad bij het woord. Ze zorgen dat dat wat ze voor ogen hebben ook echt gebeurt. Dat betekent doorzettingsvermogen hebben, tegenslagen incasseren, successen vieren en continu leren. Het betekent ook dat je je na een poosje niet gaat vervelen, maar dat je de organisatie gaat vernieuwen of misschien zelfs weer iets nieuws opzet. Dat is de vierde schakel.

Als je de verschillende onderdelen van het proces van ondernemerschap ziet, klinkt het simpel. Dat is het niet. In dit boek worden de vier schakels daarom één voor één besproken. We starten ieder hoofdstuk met het perspectief van de individuele Nederlander met een ondernemend idee. Het fenomeen ondernemerschap in organisaties komt ook bij ieder onderdeel van het proces aan bod. Ter afsluiting bekijken we steeds een aantal voorbeelden van stimulering van ondernemerschap in verschillende landen.

Zoals zo vaak gaat het in de praktijk anders dan in boeken. In werkelijkheid loopt het proces namelijk behoorlijk door elkaar heen. Som-

mige mensen gaan direct aan de slag als hun idee is ontstaan. Later komen dan wel de mensen, de visie en het businessmodel. Anderen gaan eerst hun visie en businessmodel grondig definiëren, om vervolgens de mensen erbij te zoeken en pas daarna te starten. Weer anderen zoeken eerst de mensen bij elkaar en ontwikkelen daarna pas het idee. Kortom, de volgorde van de verschillende onderdelen verschilt nogal. Maar één ding is zeker: als je een succesvolle organisatie wilt bouwen, dan moeten alle elementen op enig moment aan de orde komen.

1.4 Hoe ondernemend zijn wij Nederlanders?

Dat ondernemerschap van maatschappelijk belang is, is evident. In zijn artikel *The coming of entrepreneurial society* gaat managementgoeroe Peter Drucker zelfs zo ver, dat hij zegt dat ondernemerschap in landen – en dan heeft hij het zowel over ondernemende burgers als over een ondernemende overheid – maatschappelijke segregatie en daarmee zelfs revoluties voorkomt. Met andere woorden, ondernemerschap zorgt voor gezonde maatschappelijke verhoudingen. Inspirerend, maar lastig te bewijzen. Laten we het daarom wat dichterbij halen en het vooral ook praktisch houden. In zijn boek *De aartsvaders* geeft schrijver Wim Wennekes een intrigerend beeld van ondernemers die aan de basis staan van grote Nederlandse bedrijven. Het meest indrukwekkende stuk in dit boek is echter de bijlage. Daarin staat een eenvoudige tabel met de namen van bedrijven en het aantal medewerkers dat bij deze bedrijven in dienst is opgenomen (zie tabel 1.1).

Laat het even op je inwerken: twaalf ondernemers bezorgen 892.100 mensen werk. Het economische en daarmee ook het maatschappelijke belang van ondernemerschap mag dus niet worden onderschat. Feit is echter dat deze cijfers uit 1991 stammen en dus hopeloos verouderd zijn. De vraag is dan ook: hoe ondernemend zijn Nederlanders op dit moment?

Bedrijf	Aantal medewerkers
Shell	133.000
Unilever	298.000
Philips	264.000
SHV	34.600
Akzo	67.200
Hoogovens	26.800
KLM	28.300
Fokker	12.600
Stork	16.500
Gist-Brocades	5.100
Avebe	3.000
Sphinx	3.000

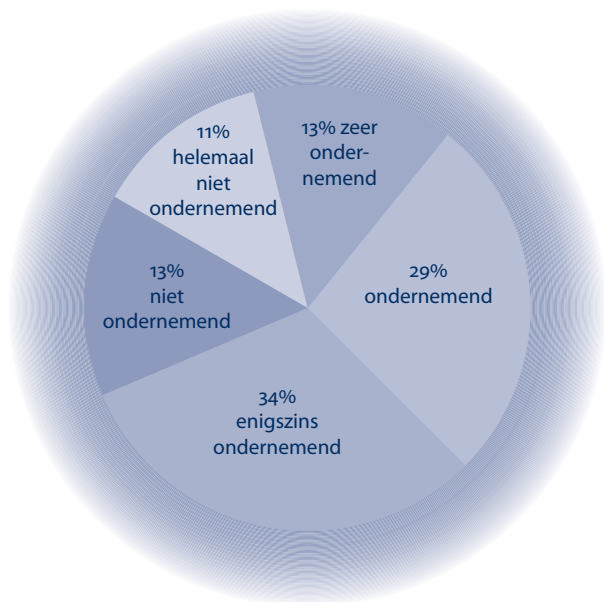
Tabel 1.1 *Wat de aartsvaders nalieten (Wennekes, 1993)*

De Global Entrepreneurship Monitor die in 2009 verscheen, liet zien dat Nederland zich achter in de middenmoot van de ontwikkelde economieën bevond.³ Bij 5,2% van de mensen tussen 18 en 64 jaar waren *early stage entrepreneurial activities* te zien. In Zuid-Korea en Amerika was dat ongeveer het dubbele, zo'n 10%. Toch scoorden we altijd nog beter dan België, Duitsland, Denemarken en Italië. De Global Entrepreneurship Monitor die begin 2010 verscheen, liet een stijging zien van 5,2% naar 7,2%. Er waren dus procentueel meer mensen bezig om nieuwe bedrijven op te zetten. Daarmee stegen we van de veertiende naar de zevende plaats in het rijtje van meest ontwikkelde economieën.

Toch geven ook deze cijfers nog geen volledig beeld van het ondernemerschap in Nederland. De insteek van de Global Entrepreneurship Monitor is namelijk activiteiten te meten die gericht zijn op het starten en uitbouwen van een eigen (commercieel) bedrijf. Hiermee valt veel ondernemerschap buiten de boot, zoals het ondernemerschap binnen ondernemingen. Hoewel deze zogenaamde intrapreneurs niet voor eigen risico handelen, gedragen ze zich wel uiterst ondernemend binnen hun onderneming. De Global Entrepreneurship Monitor meet ook niet het maatschappelijke ondernemerschap: mensen die maatschappelijke initiatieven ontplooiën, opzetten en tot een succes

maken. In onze brede definitie van ondernemerschap waren we juist ook naar deze vormen van ondernemerschap zeer benieuwd. Om een beter zicht op ondernemend gedrag in de breedte te krijgen, hebben we daarom grootschalig onderzoek gedaan naar ondernemerschap in Nederland. Dit onderzoek is uitgevoerd onder 1.311 Nederlanders, en is daarmee representatief voor de Nederlandse bevolking.

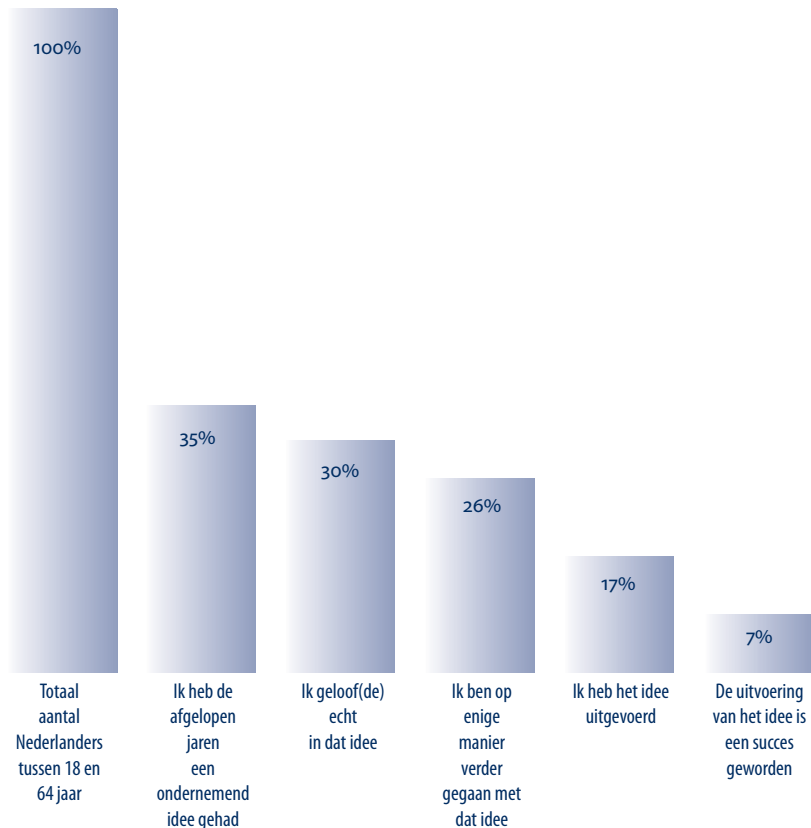
Het eerste wat opvalt als we naar de resultaten kijken, is dat driekwart van de Nederlandse bevolking zichzelf in enige mate ondernemend vindt (zie figuur 1.2).



Figuur 1.2 Hoe ondernemend vinden Nederlanders zichzelf?

Creativiteit is er ook volop in Nederland: zes op de tien Nederlanders vindt zichzelf creatief. Daarnaast vinden we onszelf gedreven (63%) en zeggen we zaken waarmee wordt gestart ook tot stand te brengen (68%). Aardig ondernemend, zou je zeggen. Uit het onderzoek blijkt echter ook dat het gat tussen een ondernemend idee en de succesvolle uitvoering daarvan groot is. Aan de respondenten is gevraagd of zij de afgelopen jaren een concreet idee hebben gehad en of ze dit idee

ook daadwerkelijk hebben voortgezet, hebben uitgevoerd en uiteindelijk succesvol tot stand hebben gebracht (zie figuur 1.3).



Figuur 1.3 *Ondernemerschap in Nederland, van idee tot succes*

Zoals figuur 1.3 laat zien, heeft 35% van de Nederlanders de afgelopen jaren een concreet ondernemend idee gehad. 30% geloofde ook echt in dat idee. Maar naarmate we verder in het proces komen, haken er steeds meer mensen af. Lang niet alle Nederlanders met een ondernemend idee voeren hun idee ook daadwerkelijk uit (maar 17% van de 35%). En uiteindelijk voert slechts 7% het idee met succes uit. Dat is dus wat er overblijft, van al dat ondernemerschap ... Een groot verlies! Verderop in dit boek gaan we dieper op dit onderzoek in. Maar wat belangrijker is, we geven handvatten om de percentages te verhogen.

Want met dit boek willen we Nederland inspireren tot ondernemerschap. We beginnen daarom bij het begin: het mobiliseren van energie. Hoe kom je op ideeën? Meer daarover in het volgende hoofdstuk.

Veel Nederlanders lopen rond met goede ondernemende ideeën. Ze zien mogelijkheden om een eigen bedrijf te starten, om binnen de bestaande organisatie een product of dienst te ontwikkelen of om op maatschappelijk vlak een nieuw initiatief te ontplooiën. In de praktijk blijkt echter dat er van al deze ideeën slechts 7% succesvol wordt uitgevoerd. Dat is niet alleen zonde, maar ook onnodig!

Met dit boek willen Jeroen Geelhoed en Salem Samhoud laten zien dat het anders kan. Zij zijn ervan overtuigd dat ondernemerschap te leren is, als je maar wilt. Op een heldere en boeiende manier beschrijven ze de stappen die ten grondslag liggen aan een succesvolle uitvoering. Ter inspiratie passeren daarbij diverse landen die uitblinken in ondernemerschap de revue, waaronder Singapore, de Verenigde Staten en Nieuw-Zeeland. Bovendien laten de auteurs talloze ondernemers uit binnen- en buitenland aan het woord. Daarmee biedt dit boek alle nodige handvatten om Nederland ondernemender te maken. Dus voel je vrij, neem je verantwoordelijkheid en *be useful!*

Jeroen Geelhoed en Salem Samhoud zijn respectievelijk partner en oprichter van &samhoud, een gewoon ongewoon adviesbureau dat doorbraken realiseert door het inspireren en verbinden van mensen. Eerder schreven zij de boeken *Plezier & prestatie* en *Kus de visie wakker*.

www.samhoud.com



ISBN 978 90 5261 839 5

NUR 801



www.academic-service.nl