

Journal of Social Intervention: Theory and Practice –
2013 – Volume 22, Issue 3, pp. 23–49
URN:NBN:NL:UI:10-1-114837

ISSN: 1876-8830

URL: <http://www.journalsi.org>

Publisher: Igitur publishing, in cooperation
with Utrecht University of

Applied Sciences, Faculty of Society and Law

Copyright: this work has been published under a
Creative Commons Attribution-Noncommercial-No
Derivative Works 3.0 Netherlands License

He completed his PhD at Tilburg University, the
Netherlands, and received both his Bachelor's and
Master's Degree in Policy and Organization Studies
from the same university.

Correspondence to: Windesheim University of
Applied Sciences, Campus 2-6, 8017 CA Zwolle,
the Netherlands

E-mail: g.celik@windesheim.nl,
gurkancelik@gmail.com

Dr. Gürkan Çelik is Associate Professor at Windesheim
University of Applied Sciences (Chair of International
Business & Chair of Social Innovation and Diversity).

Received: 26 April 2013

Accepted: 6 August 2013

Category: Practice

HET BESTE VAN BEIDE WERELDEN: SUCCEFACTOREN VAN TURKS- NEDERLANDSE INNOVATIEVE ONDERNEMERS

GÜRKAN ÇELİK

ABSTRACT

The Best of Both Worlds: Success factors of Turkish-Dutch innovative entrepreneurs

In recent years, a number of countries, among them the Netherlands, attach great importance to stimulating the economic development in the country, by promoting entrepreneurship in general and within the ethnic and cultural entrepreneurial groups in particular. Innovation is generally the result of an interactive process involving synergy between the diverse backgrounds and characteristics. Based on a qualitative research, this article provides an overview of insights in the critical success factors of Turkish-Dutch innovative entrepreneurs in the Netherlands. The success factors of ethnic entrepreneurs are approached in this study from three different dimensions: individual factors, social factors, and environmental factors. The individual factors are presented as personality traits and personal motivations. The social factors are discussed from the perspective

SUCCEFACTOREN VAN TURKS-NEDERLANDSE INNOVATIEVE ONDERNEMERS

of social networks, socio-cultural and socio-economic characteristics. As for environmental factors, they are divided into regional characteristics as well as the availability of resources and the presence of opportunities. Turkish-Dutch entrepreneurs, also called "ethnic entrepreneurs", appear proficient in linking different innovation opportunities to their own strengths. They are operating better in both worlds, and are successfully navigating between the two cultures. This article also formulates several suggestions for the Dutch government, business world and educational institutions to stimulate innovation.

Keywords

Innovative entrepreneurship, ethnic entrepreneur, diversity, social networks, Turkish-Dutch

SAMENVATTING

Het beste van beide werelden: Succesfactoren van Turks-Nederlandse innovatieve ondernemers

De laatste jaren hechten vele landen, onder andere Nederland, er groot belang aan om de economische ontwikkelingen op een hoger niveau te tillen door ondernemerschap in het algemeen, en binnen de etnische en culturele groepen in het bijzonder, te stimuleren. Innovatie is een gevolg van een interactief proces waarbij synergie ontstaat tussen de diverse achtergronden en kenmerken. Gebaseerd op een kwalitatief onderzoek worden in dit artikel, aan de hand van drie verschillende dimensies, te weten individuele, sociale en omgevingsfactoren, de succesfactoren van Turks-Nederlandse innovatieve ondernemers inzichtelijk gemaakt. De Turks-Nederlandse ondernemers, ook wel "etnische ondernemers" genoemd, blijken bedreven te zijn in het koppelen van innovatiekansen aan hun eigen sterke punten. Ze komen beter tot hun recht in beide werelden, en navigeren op succesvolle wijze tussen de twee culturen door. Dit artikel formuleert een aantal aanbevelingen voor de Nederlandse overheid, het bedrijfsleven en de kennisinstellingen om innovatie te stimuleren.

Trefwoorden

Innovatieve ondernemers, etnisch ondernemerschap, diversiteit, sociale netwerken, Turkse Nederlanders

INNOVATIEKRACHT IN ETNISCH ONDERNEMERSCHAP

Versterking van nationale economie door innovatie in het midden- en kleinbedrijf (MKB) is een belangrijke beleidsagenda van diverse Europese landen. De laatste jaren is er steeds meer aandacht

voor participatie en diversiteit van etnische groepen in ondernemerschap om de economische en maatschappelijke meerwaarde van deze groepen te vergroten (Kloosterman & Rath, 2001; Santokhi, 2010; Sahin, Baycan & Nijkamp, 2012). Zo hecht Nederland er ook veel belang aan om de economische ontwikkelingen op een hoger niveau te tillen door innovatief ondernemerschap in het algemeen, en binnen de etnische en culturele groepen in het bijzonder, te stimuleren. In dit onderzoek ligt de focus op Turks-Nederlandse ondernemers. Deze groep blijkt de afgelopen decennia sterk gegroeid te zijn in Nederland. Zo kent Nederland ruim 18.000 zelfstandige ondernemers van Turkse komaf (CBS, 2013). Dit is in lijn met het groeiende opleidingsniveau onder etnische groepen. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2013) zijn er in Nederland circa 21.000 hoger opgeleide Turkse Nederlanders die minimaal een bachelor diploma hebben. Iets meer dan 23.000 jongeren van Turkse afkomst zijn thans aan het studeren aan de hbo's en universiteiten in Nederland (Çelik, 2012). De stijging van het opleidingsniveau kan een teken zijn dat er steeds meer potentie komt voor etnisch en innovatief ondernemerschap.

Verondersteld wordt dat etnische diversiteit in ondernemerschap een bron kan zijn voor meer innovatie in nationale en regionale economieën. In zijn oratie over etnisch ondernemerschap komt Engelen (2011) tot de conclusie dat het "multiculturele drama" feitelijk een integratiewonder geworden is. Hij wijst op het toenemend etnisch ondernemerschap en de bijdrage die dat levert aan de versterking van de Nederlandse economie. De vraag is hoe de innovaties van deze etnische ondernemers tot stand komen en wat de succesfactoren zijn. Hiervan afgeleid is de vraag hoe etnische ondernemers diverse invalshoeken betrekken in hun innovatieve ondernemerschap. De verwachting is dat de culturele identiteiten en netwerken daarbij een rol kunnen spelen. De centrale vraagstelling luidt als volgt: Hoe zijn culturele diversiteit en polyfone, meervoudige identiteit een krachtbron voor innovatie?

Doel van dit onderzoek is het komen tot inzichten om innovatie in etnisch ondernemerschap te bevorderen. De inzichten uit dit onderzoek zullen dan ook gebruikt worden om een specifieke en generieke coachingsmethodiek te ontwikkelen voor (etnische) ondernemers. Uit de cijfers van Kamer van Koophandel (2013) blijkt dat naast een groeiende trend van etnische ondernemers onder de Turkse groep er ook sprake is van een korte duur van ondernemerschap. Kennelijk slagen deze ondernemers er niet in om succes te maken van hun onderneming. Begeleiding op maat kan daarbij behulpzaam zijn.

Er zijn verschillende aspecten die een rol kunnen spelen bij innovaties. Naast individuele aspecten is bekend dat de sociale factoren alsmede omgevingsfactoren het proces van innovatie kunnen

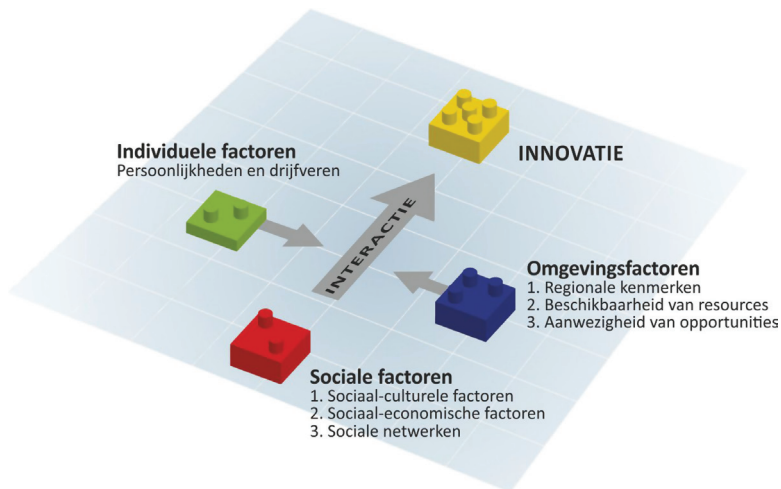
SUCCEFACTOREN VAN TURKS-NEDERLANDSE INNOVATIEVE ONDERNEMERS

beïnvloeden (Bhide, 2000; Smith & Lohrke, 2008; Zacharakis, McMullen & Shepherd, 2007). Deze factoren hangen met elkaar samen. De interactie met de omgeving vormt een centrale plek hierin. Het conceptueel model (Figuur 1) geeft de samenhang van de verschillende dimensies weer. De rol van deze dimensies voor innovatie en de betekenis daarvan voor de onderzochte ondernemers worden in de komende paragrafen uiteengezet.

Na een theoretische verhandeling van concepten en de beschrijving van de onderzoeksaanpak worden de bevindingen besproken. Het artikel sluit af met algemene leringen en enkele aanbevelingen.

INNOVATIE, UITVINDING EN CREATIVITEIT

Innovatie is een gevolg van een interactief proces waarbij synergie ontstaat tussen de verschillende achtergronden en kenmerken. Vele onderzoekers definiëren innovatie als het creatieve proces van het bedenken van ideeën tot het succesvol implementeren ervan in nieuwe producten en diensten (Basset-Jones, 2005; Cady & Valentine, 1999; West, Sacramento & Fay, 2006). Daarbij benadrukt een groep onderzoekers het samenbrengen van verschillen en het komen tot nieuwe inzichten (Justesen, 2001; Page, 2007; Robinson & Dechant, 1997).



Figuur 1: Conceptueel model.

Innovaties bestaan uit bewuste vernieuwingen die gericht zijn op het behalen van een bepaald voordeel. Innovaties wijken daardoor altijd af van wat er voorheen al bestond in een bepaalde omgeving. Daarbij valt te denken aan de introductie van een nieuw product of een nieuwe productiemethode, het aanboren van een nieuwe markt, het openen van een nieuwe hulpbron of een vernieuwing in het bedrijfsproces. Een oppervlakkige vernieuwing is echter niet genoeg voor echte innovatie; er dient sprake te zijn van doelbewust gerichte actie om een bepaald voordeel te realiseren. Een innovatie is niet hetzelfde als een uitvinding. Een uitvinding is de creatie van nieuwe vormen, manieren, technieken, toepassingen of processen. Een uitvinding wordt echter pas een echte innovatie als deze concreet wordt toegepast om iets bepaalds te bereiken. Innovatie is ook niet hetzelfde als creativiteit. Creativiteit is het genereren van nieuwe en bruikbare ideeën (Amabile, 1988). Innovatie ligt echter wel in het verlengde hiervan, wanneer namelijk een creatief idee ook daadwerkelijk tot ontwikkeling is gebracht en gerealiseerd, kan men spreken van innovatie. Een creatief idee kan daarom wel de aanleiding zijn tot innovatie, maar is op zichzelf nog geen garantie voor innovatie (De Jong, Bodewes & Braaksma, 2009, pp. 16–17; Verhoeff, 2011).

INDIVIDUELE FACTOREN

Ondernemers onderscheiden zich van anderen door bepaalde persoonlijkheidstypes. In deze paragraaf specificeren we de voornaamste kenmerken die van belang kunnen zijn voor innovativiteit.

Extravertheid

Extravertheid is een eigenschap van mensen die assertief, dominant, energierijk, actief, praatgraag en enthousiast zijn (Costa & McCrae, 1992). Mensen die hoog scoren op extravertheid worden gezien als vrolijke mensen die andere mensen opzoeken en stimulans nodig hebben. Mensen die extravert zijn worden soms ook getypeerd als "show-offs" en risiconemers. Extravertheid is positief gerelateerd aan interesse wekken voor ondernemende bezigheden (Costa, McCrae & Holland, 1984).

Openheid

De openheid voor nieuwe ervaringen is positief gecorreleerd aan intelligentie, en voornamelijk dat deel van de intelligentie is gerelateerd aan creativiteit (McCrae, 1987). Om met innovatie

te beginnen heeft de ondernemer creatieve ideeën nodig of een vernieuwende benadering van producten, methodes en strategieën. Openstaan voor ervaring is een eigenschap die maakt dat mensen intellectueel nieuwsgierig zijn, nieuwe ervaring zoeken en mislukkingen als inspiratiebron voor innovaties zien.

Noodzaak

De noodzaak om iets te bereiken (need for achievement) is een sterke psychologische drijfveer die het gedrag van de ondernemer beïnvloedt (McClelland, 1961). Men gaat ervan uit dat personen met een sterk verlangen om succesvol te zijn, meer ondernemend gedrag vertonen. Van alle psychologische eigenschappen kent de noodzaak om iets te bereiken de langste geschiedenis (Shaver & Scott, 1991). Uit studies is gebleken dat er een significante relatie is tussen de noodzaak om iets te bereiken en het ondernemerschap (Johnson, 1990). Zo blijken ondernemers een sterker verlangen te hebben om iets te bereiken dan mensen in loondienst (Robinson, Stimpson, Huefner & Hunt, 1991).

“Locus of control”

“Locus of control” is de perceptie van het individu en is de bron achter beloningen en berispingen in het eigen leven. Mensen met een interne “locus of control” geloven dat zij in staat zijn om de gebeurtenissen in hun leven te controleren. Mensen met een externe “locus of control” denken dat de gebeurtenissen in het leven afhangen van kans, geluk en het lot (Rotter, 1966). Mensen met een interne “locus of control” doen harder hun best om iets te bereiken dan mensen met een externe “locus of control”. Uit empirisch onderzoek is dan ook gebleken dat interne “locus of control” een typisch kenmerk is van de ondernemer (Robinson *et al.*, 1991).

Risicobereidheid

Risicobereidheid (propensity to take risk) is een belangrijk onderdeel van de karakteristieken van de ondernemer (Koh, 1996). Dit betekent de neiging die een persoon heeft om risico te nemen. Vertoont een ondernemer risicomijdend gedrag, risiconeutraal gedrag of neemt iemand juist veel risico? Ondernemers zijn geneigd een gemiddeld risico te nemen in situaties waar ze enige controle over hebben of waar ze enige ervaring in hebben. Ondernemers nemen op verschillende vlakken risico's. Zij lopen risico op eigen financiële vlak, familierelaties en psychisch welzijn.

Ambigüiteit

Ondernemende personen hebben vaak te maken met situaties waarin een besluit of actie genomen moet worden, terwijl er beperkt informatie voor handen is. Als dat zorgt voor een slechte inschatting, is er sprake van een situatie met ambigüiteit (dilemmatolerantie): er zijn dilemma's waaruit men moet kiezen. De manier waarop een persoon deze situatie aanpakt, ondanks onvoldoende informatie, geeft aan in welke mate die persoon open staat voor ambigüiteit. Een ondernemer die openstaat voor dilemma's vindt het uitdagend om zijn best te doen in onstabiele en onvoorspelbare situaties (Koh, 1996). Ondernemers pakken graag problemen aan waarbij er sprake is van onvoldoende informatie en zekerheid (Mitton, 1989).

Zelfvertrouwen

Ondernemers kenmerken zich doorgaans door een hoge mate van zelfvertrouwen (self-confidence) om een bedrijf te starten. Ook horen zij geloof te hebben in het feit dat zij als ondernemers hun doelen halen. Ondernemers zijn in staat om zelfrespect te hebben en bekwaam te zijn in relatie tot hun eigen firma (Robinson *et al.*, 1991). Zelfvertrouwen betekent dat de ondernemer vindt dat hij capabel is en het gevoel van eigenwaarde heeft om het verschil te maken.

SOCIALE FACTOREN

Niet alleen persoonlijkheidsfactoren kunnen een rol spelen bij innovaties. Ook sociale netwerken, sociaal-culturele en sociaal-economische factoren, zoals leeftijd, werkervaring, geslacht, opleidingsniveau en rolmodel kunnen van invloed zijn. Innovatiekansen liggen in de directe omgeving van de ondernemer, vaak in de eigen onderneming of bij bestaande klanten of leveranciers. Innovatiekansen liggen ook in de sociale en intellectuele omgeving en overstijgen het niveau waarop de ondernemer zelf acteert, zoals demografische ontwikkelingen en nieuwe kennis (Drucker, 1985). De vraag is hoe ondernemers acteren in hun sociale omgeving. Bekend is in ieder geval dat het bestaan van rolmodellen voor ondernemers in hun omgeving een positief effect blijkt te hebben op de ontwikkeling van de ondernemer (Anderson, 1995). In dit onderzoek zijn met name de sociale netwerken van ondernemers bestudeerd. Sociale netwerken worden steeds meer opgevat als sociaal en cultureel kapitaal (Bourdieu, 1983). Het zijn hulpbronnen die in een leefgemeenschap aanwezig zijn om de persoonlijke gezins- en sociale organisatie vorm te geven en die hun ontstaan en uiting vinden in sociale steun, participatie en ondernemendheid. Belangrijke elementen van sociaal kapitaal zijn de kwaliteit van sociale relaties, groepslidmaatschap,

SUCCEFACTOREN VAN TURKS-NEDERLANDSE INNOVATIEVE ONDERNEMERS

formele en informele netwerken, gedeelde normen en waarden, vertrouwen, wederkerigheid en inzet voor de leefgemeenschap. In een netwerk worden kennis, inzicht en perceptie uitgewisseld, vaak op een informele en laagdrempelige manier. Daarbij is meestal de initiële doelstelling dat de kenniscirculatie binnen het netwerk leidt tot bijvoorbeeld (sociale) innovatie, creatieve ideeën en bedrijfseconomische voordelen. Deze laatstgenoemde effecten van het netwerk zijn pas op lange termijn te meten. De werking van het netwerk zelf kan in een eerder stadium gemeten worden met behulp van netwerkanalyse, hetgeen inzicht geeft in de mate van onderlinge samenwerking en het effect daarvan.

OMGEVINGSFACTOREN

Individuele en sociale kenmerken van de Turks-Nederlandse ondernemers verklaren maar een deel van de houding en activiteiten omtrent innovatief ondernemerschap. Om een compleet beeld te vormen dienen de factoren in de omgeving ook in ogenschouw te worden genomen (Smith & Lohrke, 2008). Welke omgevingsfactoren leveren een positieve bijdrage aan de innovatie van de ondernemers? De omgevingskenmerken worden besproken aan de hand van de volgende kenmerken.

Regionale kenmerken

Ondernemerschap valt binnen de grotere sociaal-institutionele context. Dit benadrukt het belang van de regionale kenmerken (Rocha & Sternberg, 2005). Er kan onderscheid gemaakt worden in landelijke (rurale) en stedelijke (urbane) omgevingskenmerken, die hun eigen voor- en nadelen kennen.

De obstakels in rurale omgevingen kunnen in drie categorieën verdeeld worden: (1) obstakels door de geringe bevolkingsgrootte en -dichtheid van rurale gebieden, (2) de sociale en economische samenstelling van rurale gebieden en (3) de aard van de interne en externe netwerken (Liechtenstein & Lyons, 1996). In dit onderzoek lag de nadruk op de aard van de interne en externe netwerken. Ondernemers bouwen hun netwerk op als ondersteuning voor informatiestroom, diensten, de goederenstroom en nieuwe ideeën. De beperkingen op externe netwerken en verbindingen zijn bepalend voor innovatieve ondernemers in rurale gebieden. Zo zorgt de beperkte infrastructuur in de rurale gebieden, zoals de afstand tot een haven of vliegveld, voor een beperking in het soort bedrijven dat kan opereren in rurale gebieden (Dabson, 2001). Bij de urbane omgevingsfactoren gaat het om de stedelijke kenmerken. De "urban indicator" hypothese (Davelaar & Nijkamp, 1987) en de "product cycle" theorie (Maier & Tödtling, 1996)

veronderstellen dat de meeste nieuwe ondernemingen starten in stedelijke gebieden. Dit geldt voor de stad zelf, alsmede de agglomeratie die erbij hoort. De stedelijke kenmerken zijn vaak bevorderlijk voor het innovatieve ondernemerschap. Door hun grootte en dichtheid hebben stedelijke gebieden een grote potentiële afzetmarkt voor ondernemingen (Karlsson, Johansson & Stough, 2010). Ook de aanbodzijde van de markt is groot. Dat kan veel potentiële leveranciers voor ondernemers opleveren.

Beschikbaarheid van resources

De beschikbaarheid van resources is een van de belangrijkste omgevingsfactoren die van invloed zijn op de beslissing om innovaties te starten en te realiseren (Barnett, Swanson & Sorenson, 2003). Er zijn enkele factoren die bijdragen aan een toename van het aantal nieuwe, innovatieve ondernemingen. Ten eerste is de verkrijgbaarheid van kapitaal voor een nieuwe onderneming van belang. Dit kan leiden tot een toename van het aantal innovatieve ondernemingen. Kapitaal bestaat hier echter niet alleen uit geld dat geleend kan worden van banken en andere financiële instellingen. De belangrijkste bronnen van kapitaal voor nieuwe ondernemingen bestaan uit persoonlijk spaargeld of van familie en vrienden (Westhead, 1995). Ten tweede kan een toename in de geschoolde mensen binnen de onderneming ertoe leiden dat er meer innovatieve ondernemingen gecreëerd worden. Ten derde kan een verandering in wet- en regelgeving of instituties het starten van een onderneming makkelijker maken. Door informatiebronnen systematisch bij te houden kunnen mogelijkheden eerder gezien worden en dat vergroot weer de kansen van de onderneming.

Aanwezigheid van opportunities

Aanwezigheid van innovatiekansen oftewel opportunities is een andere omgevingsfactor. Het vinden van een opportunity is vaak de eerste stap in het starten van een eigen onderneming (Barnett *et al.*, 2003). Er bestaat echter wel het risico dat de ondernemer in de startfase niet altijd beslissingen neemt die gebaseerd zijn op juiste informatie. Dit kan consequenties hebben voor succesvol ondernemerschap.

INTERACTIE MET DE OMGEVING

Benutten van verschillen in de omgeving en het stimuleren van creativiteit en innovatie in teams zijn al langer onderwerp van onderzoek. Bekend is dat het succes van een organisatie

SUCCEFACTOREN VAN TURKS-NEDERLANDSE INNOVATIEVE ONDERNEMERS

of onderneming sterk samenhangt met de kwaliteit en diversiteit van de mensen en de wijze waarop dit gemanaged wordt (Celik, Ashikali & Groeneveld, 2011; Ng & Burke, 2005). Diversiteit aan achtergronden leidt dan tot meer creativiteit, minder blinde vlekken, meer innovatiekracht en betere resultaten (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Verrassende ideeën en innovatieve oplossingen komen immers voort uit een samenspel van zienswijzen, culturen, kennis en ervaringen. Creativiteit en innovatie zijn een gevolg van een interactief proces. Interactie tussen ondernemer en omgeving is vaak afhankelijk van individuele contacten en in veel gevallen vinden innovaties plaats naar aanleiding van een persoonlijk contact. Het vermoeden is dat bij etnische ondernemers vergelijkbare processen spelen zoals dat het geval is bij teams die toegerust zijn met verschillende achtergronden en competenties. Daarbij zijn er twee benaderingen die mogelijk een rol spelen: het benutten van intrapersoonlijke en interpersoonlijke diversiteit.

Intrapersoonlijke diversiteit

De zaken die zich in het hoofd van een persoon afspeelen vormen in dit onderzoek het *intrapersoonlijke stuk* van onze aanname. Bij het benutten van intrapersoonlijke diversiteit richten we ons op zowel de individuele kenmerken van de ondernemers als op de verbinding met de omgeving (de interactie). Op individueel niveau zien we de dubbele, meervoudige identiteit als een krachtbron voor innovatie en creativiteit. Daarbij zijn passie, flexibiliteit en biculturaliteit, de mogelijkheid om te schakelen tussen twee culturen, belangrijke inspiratiebronnen voor innovatie. Deze krachten zorgen ervoor dat de ondernemer dingen kan bedenken die voor anderen minder voor de hand liggen. De vraag is hoe dit tot uiting komt bij etnische ondernemers. We veronderstellen dat vanuit de polyfone, meervoudige identiteit (culturele en etnische wortels) men de verbinding maakt met de ander en met de omgeving.

Interpersoonlijke diversiteit

Naast het intrapersoonlijke component is het *interpersoonlijke deel* (de interactie tussen personen, dus de verbinding met de sociale omgeving) ook van essentieel belang als het gaat om het stimuleren van innovativiteit en creativiteit. Het verschil met intrapersoonlijke diversiteit is de wijze waarop de ondernemers diverse (culturele) invalshoeken en netwerkcontacten in hun ondernemerschap combineren. De interactie in de sociale omgeving behelst twee aspecten: het cognitieve en sociale aspect.

ONDERZOEKSAANPAK

Voor dit onderzoek zijn, naast literatuurstudie en documentenanalyse, diepte-interviews gehouden met 25 innovatieve Turks-Nederlandse ondernemers.¹ Alle geïnterviewden waren genomineerden voor de prijs “Top 25 innovatieve ondernemers” die door een onafhankelijke jury werden geselecteerd. De namen van de juryleden zijn openbaar en te vinden op www.innovatieveondernemers.nl.² De lijst van selectiecriteria voor de nominatie is opgenomen in bijlage A. Bijlage B bevat een overzicht van de onderzochte ondernemers.³

Als interviewmethode is gebruik gemaakt van STAR-methode en critical incidents methode. De STAR-methode (situatie, taak, actie en resultaat) is toegepast om de invloed van de omgeving te analyseren. Het is een interviewmethode die vaak wordt gebruikt bij sollicitatie-, functionerings- of beoordelingsgesprekken. Hiermee krijgt de onderzoeker duidelijk hoe de ondernemer in en met een bepaalde situatie omging of handelde. De critical incidents methode is gebruikt om succesverhalen te identificeren. Het is een methode om ervaringen van mensen op een systematische manier in kaart te brengen. Het gaat daarbij vaak om impliciete kennis die van grote betekenis is voor een onderneming. Deze methode is ingezet voor een inventarisatie van succesfactoren in een onderneming en het verkrijgen van een overzicht van ervaringen van etnische ondernemers met innovatie als kracht in ondernemendheid.

Voor de analyse van de factoren die centraal staan in dit onderzoek zijn verschillende instrumenten gebruikt. Zo zijn de individuele factoren geanalyseerd aan de hand van de gevalideerde vragenlijsten, zoals “Big Five” persoonlijkheidstesten (Thompson, 2008; Zhao & Seibert, 2006). Specifiek voor het meten van de “Locus of control” zijn de volgende twee stellingen voorgelegd aan de ondernemers: (1) “Ik heb mijn lot in eigen handen.” (2) “Veel van wat me overkomt, is waarschijnlijk een kwestie van toeval”. Sociale netwerken van de etnische ondernemers zijn in kaart gebracht, met behulp van een analyse van de contactpersonen in de telefoonlijst (telefoononderzoek). Daarnaast is ook gevraagd naar de LinkedIn-contacten van ondernemers. Omgevingsfactoren zijn in kaart gebracht door aan respondenten te vragen naar een beschrijving van de factoren die een rol kunnen spelen en centraal staan in dit onderzoek, namelijk de regionale kenmerken en het voorhanden hebben van resources en opportuniteiten.

Om inzicht te krijgen in de interactie met de omgeving stonden twee vragen centraal: wie ben ik en hoe kijk ik naar de ander? Deze vragen hebben betrekking op de intrapersoonlijke diversiteit. Voor de interpersoonlijke diversiteit is gevraagd naar cognitieve aspecten, zoals “Neem ik waar

SUCCEFACTOREN VAN TURKS-NEDERLANDSE INNOVATIEVE ONDERNEMERS

wat de ontwikkelingen zijn in mijn omgeving en hoe kan ik daarop inspelen in de Nederlandse context?"; "Hoe benut ik de autochtone en eigen etnische omgeving?"; "Wat is de invloed van de omgeving, de context op het succesvol innoveren van de ondernemer?"

Bij de intrapersoonlijke diversiteit draait het onder andere om het sociale aspect, zoals de sociale en culturele vaardigheden. Daarbij valt te denken aan assertiviteit, beleefdheid, luisteren, samenwerken, culturele empathie, contacten leggen en onderhouden, respect vragen en geven, complimenten geven en erop reageren. Daarbij zijn de volgende vragen typerend: "Hoe leg ik verbinding met anderen en met de omgeving om een divers sociaal netwerk op te bouwen en te onderhouden?"

Tot slot vond er een rondetafelgesprek plaats over innovatie en ondernemerschap met ondernemers, wetenschappers en beleidsontwikkelaars. De centrale vraag daarbij was: hoe kunnen (etnische) ondernemers hun eigen meervoudige identiteit inzetten als krachtbron voor innovatie? Wat is ervoor nodig om verschillende invalshoeken en diversiteit in netwerkcontacten bruikbaar te maken voor ondernemerschap?

BEVINDINGEN

Individuele kenmerken

Extravertheid

Wat betreft de individuele kenmerken valt op dat de onderzochte ondernemers vrijwel allen over een bepaalde mate van *extraverte persoonlijkheid* beschikken. Vooral bij zakelijke contacten zetten deze groep ondernemers de extraverte eigenschappen in. Ze kunnen over het algemeen snel contacten leggen, hebben een observerende instelling, kunnen zich binnen een groep met charme presenteren en kunnen mensen overtuigen en aan henzelf binden. Ook *openheid* is een kenmerk dat duidelijk zichtbaar is bij de onderzochte ondernemers. Ze staan open voor nieuwe ervaringen. De ondernemers doen in de praktijk inspiraties op uit eigen en andermans mislukkingen en trekken daar lering uit. Ze leren van tegenslagen en dit levert hen weer nieuwe inzichten en ideeën op. De ondernemers stellen zich nieuwsgierig op, vinden verschillende benaderingen interessant en zijn geïnteresseerd in andere culturen. Ze zijn constant op zoek naar andere opvattingen en nieuwe methoden om iets anders te bereiken. De meerderheid van de geïnterviewde ondernemers vindt het noodzakelijk om datgene te doen wat in iemands kunnen en kennen ligt en daarbij grenzen op te zoeken om succesvol te zijn. Zij vinden het belangrijk om iets te bereiken in hun leven.

Locus of Control

Op de twee vragen (1) "Ik heb mijn lot in eigen handen" en (2) "Veel van wat me overkomt, is waarschijnlijk een kwestie van toeval" geeft de meerderheid van de ondernemers een combinatie van deze twee toe te passen. Kansen spelen volgens de geïnterviewden zeker een rol en de gebeurtenissen zijn vaak situatiegebonden. Ook vindt een meerderheid van deze ondernemers dat het verlangen om iets nieuws te bereiken niet een kwestie van toeval is en persoonlijke inspanning vereist. Dit is kenmerkend aan een interne "locus of control" (Rotter, 1966).

Risicobereidheid

Uit interviews is gebleken dat deze ondernemers continu risico's nemen, omdat zij zich in een dynamische markt bevinden, nieuwe mensen aannemen en in nieuwe projecten investeren. De geïnterviewden benadrukken dat durfkapitaal onmisbaar is bij ondernemerschap. Tegelijkertijd is het besef bij deze ondernemers dat elke beslissing die zij maken consequenties kan hebben voor de bedrijfsvoering maar ook voor de eigen privésituatie. Dit vereist durf van ondernemers en ondersteemt de hoge mate van risicobereidheid van de onderzochte ondernemers.

Ambigüiteit

De overgrote meerderheid van de geïnterviewde ondernemers gaven aan dat zij in onzekere of ambigue situaties doorgaans gebruik maken van kennis en expertise van anderen. Complexe situaties schrikken deze ondernemers niet af en worden doorgaans gezien als een uitdaging om iets neer te zetten. De extraverte persoonlijkheid en open houding blijken de ondernemers te helpen om zich meerzijdig op te stellen.

Zelfvertrouwen

De onderzochte ondernemers zijn niet bang voor mislukkingen. Dat is in lijn met de hoge mate van risicobereidheid van deze ondernemers. Ongeveer de helft gelooft dat anderen hun pogingen kunnen dwarsbomen als zij iets willen bereiken of aan het innoveren zijn. Deze ondernemers vertonen hoge mate van zelfvertrouwen maar ook de drang om iets te bereiken. Ze zijn er van overtuigd dat ze op eigen kracht kunnen handelen en dat zij kunnen omgaan met tegenslagen.

Sociale factoren

Leeftijd en werkervaring

De gemiddelde leeftijd van de onderzochte ondernemers toen hun onderneming tot stand kwam was 31,5 jaar. Dit is hoger dan de gemiddelde leeftijd voor een start op de arbeidsmarkt. Als verklaring voor het starten van een onderneming op latere leeftijd werden door de ondernemers de opstartkosten en het verzamelen van (financieel) kapitaal genoemd. Daarnaast blijkt dat de ondernemers waarde hechten aan hun eerste ervaringen op de arbeidsmarkt van waaruit ze zelfvertrouwen halen voor het starten van eigen onderneming. Kennelijk helpt de werkervaring van de ondernemers uit vorige banen om sneller innovatiekansen te zien. Innovatiekans wordt door de ondernemers gedefinieerd als het zien van een bepaald voordeel van iets nieuws (winst, omzet, groei, tevredenheid, plezier, etc.) en daarmee een bepaald voordeel realiseren.

Geslacht

Van de 25 onderzochte Turks-Nederlandse ondernemers waren slechts twee vrouwen aanwezig. In Nederland zijn ondernemers voornamelijk mannen; ongeveer 64%. Slechts 36% van de ondernemers is vrouw (Hessels, Mooibroek & Suddle, 2008). Het aandeel vrouwen is met 8% beduidend lager bij de onderzochte etnische ondernemers. Dit hoeft niet te betekenen dat vrouwen minder innovatief zijn in ondernemerschap. De twee geïnterviewde onderneemsters laten soortgelijke persoonlijkheidskenmerken zien dan de mannelijke ondernemers. Kennelijk spelen andere factoren een rol. Te denken valt daarbij aan zichtbaarheid en sociale netwerken. Dit vraagt echter om nader onderzoek.

Opleiding

Het opleidingsniveau van de onderzochte ondernemers is variërend van hbo tot universiteit. Dit betekent een hoog opleidingsniveau. Echter, er is doorgaans geen verband met de keuze van een persoon om ondernemer te worden en de opleiding die de persoon heeft gevolgd (Davidsson & Honig, 2003; Reynolds, 1997). Dit onderzoek betreft innovatieve ondernemers. Een eventualiteit is dat het opleidingsniveau een rol speelt bij de mate van innovatie. Dit onderzoek was daartoe te beperkt om daarover algemene uitspraken te doen.

Rolmodel

De geïnterviewde innovatieve ondernemers halen hun inspiratie vooral uit een combinatie van de Nederlandse omgeving, hun biculturele kringen en uit het innerlijk. Er waren voor deze ondernemers weinig rolmodellen uit de eerste en eigen generatie. De eerste generatie waren vooral gastarbeiders. Voor hun eigen generatie zijn zij de pioniers.

Sector

De onderzochte 25 Turks-Nederlandse ondernemers zijn met hun innovaties actief in uiteenlopende branches. Opvallend is dat het traditionele beeld over etnische ondernemers aan het veranderen is. Er zijn steeds meer etnische ondernemers die in andere, verschillende branches innoveren. Zij starten vaker bedrijven in de bouw, de landbouw en in de dienstverlenende sectoren zoals gezondheidszorg, media, ICT en creatieve industrie (zie bijlage B). Dit zijn tevens sectoren waar meer innovatiekansen voorhanden liggen.

Sociale netwerken

Opvallend is dat bijna alle geïnterviewden het belang van een breed netwerk benadrukken voor succesvol en innovatief ondernemerschap. Daarbij gaat het niet enkel om het aantal mensen maar ook om de diversiteit van hun netwerk van contacten. De meerderheid van geïnterviewden geeft aan dat hun biculturele contacten bevorderlijk zijn voor hun innovaties. De etnische afkomst van de contacten van de ondernemers varieert. Zo ligt het aantal contacten van Nederlandse afkomst tussen de 40% en de 50%. De contacten met een andere etnische afkomst liggen tussen de 50% en 80%, inclusief de eigen groep. Dit betekent een evenredige verdeling tussen Nederlandse en niet-Nederlandse contacten. Tot de niet-Nederlandse contacten behoren ook de Turkse contacten. Bij enkele ondernemers ligt het percentage Turkse contacten alleen al tussen de 30% en de 50%. Een verklaring hiervoor is de internationale contacten van deze ondernemers in Turkije en hun zakelijke band met Turkije. Onder deze groep is een tendens waarneembaar om te ondernemen in het land van herkomst, onder meer door de kansen die zij zien (Çelik & Notten, 2012). Dit komt ook naar voren in onderhavig onderzoek. Opmerkelijk is dat deze ondernemers, die ook internationaal actief zijn, zeker een verbintenis hebben met het herkomstland Turkije, en dat leidt tot innovatiekansen in het ondernemen in twee werelden. Dit wordt door de ondernemers gezien als krachtbron voor innovativiteit. De internationale en gemêleerde netwerken van de

SUCCEFACTOREN VAN TURKS-NEDERLANDSE INNOVATIEVE ONDERNEMERS

ondernemer dragen daaraan bij, evenals de kennis over de Turkse cultuur, de aanpak die het meest effectief is en het inzicht in het bewandelen van de juiste wegen om innovaties te realiseren. Alle respondenten hebben een LinkedIn-profiel en de meesten beschikken over meer dan 500 contacten. Ook in de LinkedIn-contacten is een gelijksoortige verdeling naar etniciteit te zien als in de telefooncontacten. Enkele ondernemers gaven aan dat ruim 20% van deze LinkedIn-contacten internationaal is, met nadruk op het eigen land van herkomst (Turkije). Hieruit maken we op dat ideeën van innovaties vaak op het snijvlak van verschillende werelden ontstaan. Contact met mensen met een andere achtergrond kan daarom behulpzaam zijn bij het zien en herkennen van innovatiekansen. Etnische netwerken worden ingezet om diverse doelgroepen te bereiken en nieuwe markten aan te boren. Op deze manier proberen deze ondernemers beter in te spelen op de wensen van afnemers.

Omgevingsfactoren

Bij de omgevingsfactoren gaat het, naast de regionale omgevingskenmerken, om de aanwezigheid van opportuniteiten en de beschikbaarheid van resources. De geïnterviewden onderkennen over het algemeen de obstakels die zij of collega-ondernemers ondervinden in rurale gebieden. Opvallend is dat de Turks-Nederlandse ondernemers zich vooral focussen op grote steden. Verder maken we aan de hand van onze gesprekken met ondernemers op dat de aard van de netwerken zeer belangrijk is voor hen. Een deel van de geïnterviewde ondernemers beschouwt hierdoor de stap naar het beginnen van een nieuwe onderneming als minder groot (zie ook Hoover & Vernon, 1959).

Uit de documentenanalyse blijkt dat de meerderheid van de onderzochte Turks-Nederlandse innovatieve ondernemers niet op de hoogte is van de mogelijkheden om hun innovatie te realiseren. Dit is kenmerkend aan een beperkte beschikbaarheid van resources. De meerderheid van de ondernemers weet bijvoorbeeld niet dat zij veel informatie kunnen inwinnen bij de patentinstellingen (bijvoorbeeld het Octrooiencentrum Nederland). Dit kan belemmerend werken in het succes van de onderneming en is daarmee een belangrijke aandachtspunt voor deze groep ondernemers. Onze interviewresultaten bevestigen dat er enkele factoren zijn die bijdragen aan een toename van het aantal nieuwe, innovatieve ondernemingen. Ten eerste is de verkrijgbaarheid van kapitaal voor een nieuwe onderneming van belang. Dit kan leiden tot een toename van het aantal innovatieve ondernemingen. Voor de onderzochte ondernemers is het vinden van een opportunity de eerste stap in het starten van een innovatieve onderneming. In een periode waarin veel nieuwe ondernemingen worden gestart, menen de geïnterviewden de aanwezigheid van opportuniteiten en mogelijke innovaties te ervaren.

Interactie met de omgeving

Wat betreft de interactie met de omgeving valt op dat de meerderheid van de ondernemers een divers etnisch netwerk kent. Dit wordt bevestigd door het telefoononderzoek en de analyse van het LinkedIn-netwerk. Aan deze diversiteit wordt door de ondernemers waarde gehecht en de gedachte is dat een cultureel divers netwerk helpt bij het komen tot nieuwe ideeën. Uit de gesprekken met de ondernemers is op te merken dat voornamelijk de omgeving en de ontwikkelingen in het algemeen de ondernemers inspireren om te innoveren. Kennelijk zien de ondernemers daarbij het belang van een cultureel divers netwerk. Daarnaast blijkt dat trends, nieuwe ontwikkelingen, culturele gebruiken, et cetera de ondernemers versterken om tot nieuwe ideeën te komen. Tegelijk wordt door deze ondernemers ook de verscheidenheid van eigen personeel gezien als een bron van inspiratie. Daarbij gaat het niet alleen om de achtergrond van personeel maar vooral ook de wisselwerking tussen de ondernemer en afnemers. De vraag was in hoeverre de eigen etnische achtergrond en culturele kenmerken de kansen van deze ondernemers om innovatief te zijn, bevorderen. De kernboodschap van de onderzochte ondernemers hierover was vrijwel identiek: de afkomst wordt eigenlijk als de bron van inspiratie gezien. Het gaat daarbij niet alleen om de eigen etnische achtergrond maar ook van bijvoorbeeld etnische businesspartners die hen helpen innoveren.

De interviewresultaten laten zien dat de etnische ondernemers hun omgeving breder zien dan alleen de Nederlandse context. Dit is wellicht een verklaring voor de bevinding dat de helft van de onderzochte ondernemers een internationaal karakter heeft. Deze ondernemers houden naast de ontwikkelingen in de samenleving ook de ontwikkelingen in het buitenland nauw in de gaten, en omdat men kennis heeft van verschillende culturen geven ze aan goed in te kunnen spelen op kansen die zich voordoen om daarmee beter te kunnen innoveren. Dit is kenmerkend aan een hoge mate van intrapersonlijke diversiteit.

Kenmerken van intrapersonlijke diversiteit komen duidelijk naar voren bij de onderzochte ondernemers. Zo is uit de interviews gebleken dat naast structurele contactmomenten middels etnische ondernemersverenigingen andere aspecten een rol spelen bij de etnische ondernemers voor het maken van verbinding met de omgeving. De dubbele culturele achtergrond versterkt als het ware de culturele empathie van de ondernemers en stelt hen in staat snel te schakelen tussen verschillende culturen. Een ander bijkomend aspect is het deelgenoot maken van de eigen sociale omgeving bij de eigen organisatievraagstukken. Tot slot is te zien dat de eigen persoonlijke bevoegdheid en de sterk klantgerichte en vraaggerichte benadering bijdragen aan de interactie en de sterke verbinding met de omgeving.

ALGEMENE LERINGEN

In dit onderzoek is gekeken naar de relatie tussen de innovatie en de culturele en etnische achtergrond van de ondernemer en de interactie met de omgeving. De focus lag daarbij op individuele, sociale en omgevingsfactoren. In deze slotparagraaf trekken we enkele algemene leringen.

Innoverende ondernemers koppelen kansen aan de eigen sterke kanten

De onderzochte innovatieve ondernemers blijken bedreven te zijn in het koppelen van innovatiekansen aan hun eigen sterke punten. Ze komen kennelijk beter tot hun recht in beide werelden. Geconcludeerd kan worden dat bij deze groep innovatieve ondernemers bepaalde karaktereigenschappen, soms in hoge mate, aanwezig zijn. Zij hebben bijvoorbeeld de drang om iets te bereiken en zijn bereid daarbij risico's te nemen. In het onderzoek komt nadrukkelijk naar voren dat over het algemeen deze ondernemers innoveren omdat zij het als een opportunity zien en niet als louter economische noodzaak. Zij innoveren voor zichzelf, voor hun eigen werkplezier, om eigen baas te zijn. Deze en tal van andere motieven hebben een samenhang met innovatief ondernemerschap.

Innovatieve ondernemers hechten meerwaarde aan diversiteit

Door gebruik te maken van diverse sociale netwerken beseffen deze innovatieve ondernemers dat de diversiteit aan contacten binnen en buiten de onderneming heel belangrijk zijn voor de innovatie en het succes van het bedrijf. Dit is in lijn met bevindingen van onderzoeken over de meerwaarde van diversiteit voor organisaties. Organisaties blijken zo beter te presteren in termen van creativiteit en innovatie (Van Knippenberg & Schippers, 2007). De geïnterviewde ondernemers hebben niet alleen respect voor de diversiteit in hun netwerken, maar koesteren dit ook. Deze diversiteit neemt een relevante plaats in voor de groei van de innovatie in de onderneming en daarmee ook voor een succesvolle bedrijfsvoering. Innovaties uit de ondernemerswereld zijn doorgaans cross-overs en crosscultureel: verschillende ideeën, culturen en disciplines worden op een creatieve en slimme wijze samengebracht.

Interactie met de omgeving vergroot innovatiekansen

Onderzochte ondernemers zien innovatiekansen vaak door de interactie met de omgeving. Het sociale netwerk van de ondernemer is daarom een belangrijke informatiebron voor innovaties. Het aantal netwerkcontacten biedt toegang tot nieuwe contacten en ideeën. De verbinding van

de etnische ondernemer met de Nederlandse en Turkse context, en de wisselwerking daartussen, hebben een belangrijke functie voor de totstandkoming van innovaties. Heeft de ondernemer contact met meer mensen, dan wordt de kans op het tegenkomen van nieuwe informatie en innovatieve ideeën en de realisatie daarvan groter. Een andere constatering is dat ondernemers met een etnisch en cultureel gemengd netwerk doorgaans over een groter arsenaal aan kennis beschikken, ervaring hebben met het werken in een omgeving met multicultureel klanten- en cliëntenbestand. Zo benutten deze ondernemers niet alleen hun interculturele kennis maar vooral de meerwaarde van verscheidenheid in netwerkcontacten. Zo “navigeren” ze op succesvolle wijze tussen de verschillende culturen door.

Etnische ondernemers zijn steeds meer actief in andere branches

Het traditionele beeld dat etnische ondernemers sterk vertegenwoordigd zijn in de winkels (detail- en groothandel) en de horeca (restaurants, theehuizen) is niet langer houdbaar. Het aandeel niet-westerse ondernemers in de bouw, de landbouw en diverse dienstverlenende branches (gezondheidszorg, transport, advies, media, ICT, creatieve sector) is toegenomen. Door deze ontwikkelingen zijn de ondernemingen van autochtonen en allochtonen steeds meer op elkaar gaan lijken qua verdeling van branches. Innovatieve etnische ondernemers dragen aan dit veranderende beeld aanzienlijk bij. Dat komt ook ten goede van de participatie van etnische groepen in het hele spectrum van het bedrijfsleven en de samenleving.

Vrouwelijke etnische en innovatieve ondernemers zijn in minderheid

Uit het onderzoek is bevestigd dat sociale netwerken, alsmede sociaal-culturele en sociaal-economische factoren de innovatie van de ondernemers beïnvloeden. Het overgrote deel van de onderzochte ondernemers is man. Wellicht heeft dit te maken met het gegeven dat er meer etnische mannelijke ondernemers zijn dan vrouwelijke etnische ondernemers. De overheid kan vanwege economische en emancipatorische redenen de vrouwen uit etnische groepen stimuleren tot meer ondernemerschap, met de daarbij behorende eigen innovaties.

Opleidingsniveau, leeftijd en werkervaring zijn kritische succesfactoren voor innovatie

Onder de onderzochte groep ondernemers valt het opleidingsniveau op. De overgrote meerderheid heeft minimaal een bachelor-diploma. Een andere factor die een rol speelt bij innovatief

SUCCEFACTOREN VAN TURKS-NEDERLANDSE INNOVATIEVE ONDERNEMERS

ondernemerschap is de leeftijd. Deze ondernemers zijn doorgaans dertigers. De meerderheid van hen zat tussen de leeftijd van 30 en 35 jaar toen ze hun innovatie begonnen. Verder is werkervaring een belangrijke indicator voor het bedenken en starten van een innovatie. Vooral de specifieke kennis in de betreffende sector wordt als belangrijk gezien voor de totstandkoming van de innovatie. Het merendeel van de geïnterviewden heeft enige noodzakelijke werkervaring (variërend van vijf tot tien jaar) opgedaan en met het ondernemerschap geëxperimenteerd voordat ze hun innovatie hebben gerealiseerd.

Er waren minder tot geen innovatieve rolmodellen uit de eigen etnische groep

De onderzochte ondernemers vormen zelf een rolmodel voor de jonge, nieuwe ondernemers uit de eigen etnische groep. Er bestonden nauwelijks rolmodellen uit de eerste generatie Turkse Nederlanders met een succesvolle innovatieve onderneming. De toename van het aantal innovatieve ondernemers kan in de toekomst een rolmodelfunctie vervullen en de potentiële ondernemers motiveren om daadwerkelijk te beginnen.

Innovatieve ondernemers starten doorgaans in stedelijke gebieden

De meerderheid van de Turks-Nederlandse innovatieve ondernemers start in stedelijke gebieden. Er is daar een grote potentiële afzetmarkt en er zijn veel leveranciers voor nieuwe ondernemingen. In stedelijke gebieden heerst bovendien een actief ondernemersklimaat dat als een stimulans werkt voor nieuwe ondernemers. Dit wordt nog eens versterkt door de aanwezigheid van kennisinstellingen met hun arbeids- en onderzoekspotentieel.

Persoonlijke eigenschappen komen eerst en worden vervolgd door technische kennis

Innoveren gaat niet vanzelf en er is geen "recept" voor gegarandeerd succes. De uitdaging is een manier te vinden om daarmee om te gaan. De onderzochte ondernemers hebben hun krachten ingezet om bestaande marktonderdelen (marktproducten) zodanig te verbeteren, dat zowel de ondernemers als de afnemers er baat bij hebben. In dit onderzoek komt nadrukkelijk naar voren dat de persoonlijke eigenschappen en sociale netwerken daarbij van doorslaggevend belang zijn. Daarna komen pas de technische kennis, de productkennis en marktkennis aan bod, want door

de persoonlijke eigenschappen en sociale contacten gaat de ondernemer die kennis vergaren en toepassen.

AANBEVELINGEN

Innovatief ondernemerschap vraagt specifieke aandacht en maatwerk voor ondernemers. Dit vraagt om steun van de overheid. Om dit goed te kunnen doen is aandacht vanuit een speciaal ministerie vereist, dat zich expliciet richt op innovatie en ondernemerschap. Daarbij moet opgemerkt worden dat bij ondersteuning van de overheid het niet gaat om het verstrekken van subsidies, maar meer om de ontsluiting van kennis en het bieden van meer ruimte voor kleine ondernemers om te kunnen innoveren. Zo blijkt dat grotere ondernemingen meer mogelijkheden hebben dan starters en kleine ondernemingen, dit terwijl uit onderhavig onderzoek blijkt dat juist kleine, startende bedrijven voor veel innovaties zorgen. Het gaat hier veel meer om bescheiden innovaties die zich aan het oog van het grote publiek onttrekken. Ondernemende start-ups, creatieve en snelgroeiende ondernemingen kunnen een grote impuls geven aan het innovatieve karakter van het Nederlandse bedrijfsleven. Gerichte aandacht voor innovaties door kleine bedrijven kan een vliegwiel functie hebben voor de sociale en economische vooruitgang. Zo vergroot innovatie immers de (internationale) concurrentiekracht van het Nederlandse bedrijfsleven. Aandacht voor kleine innoverende bedrijven kan bovendien de werkgelegenheid stimuleren.

Succesvol innoveren vraagt van ondernemers een sterk netwerk. Dit is een belangrijke aanbeveling voor jonge, nieuwe en potentiële ondernemers. Naast een netwerk vragen innovaties om het tonen van lef. Het is immers vaak dat met vallen en opstaan op termijn succesvol ondernemerschap gerealiseerd wordt. Belangrijke criteria daarbij zijn het hebben van vertrouwen in jezelf en niet snel opgeven.

Ondernemersgeest ontwikkelt men al in de jonge jaren en daarom is het noodzakelijk dat kennisinstellingen hier structureel aandacht aan besteden. Dit kan eenvoudig door afstudeeropdrachten en praktijkprojecten te stimuleren die te maken hebben met innovatie. Daarbij kan de samenwerking aangegaan worden met grote maar vooral ook met kleine ondernemers. Een kennisbasis is cruciaal voor innovatie en vernieuwing en is nodig om in te spelen op de maatschappelijke uitdagingen en marktkansen in de toekomst. Hiervoor is een essentiële taak weggelegd voor het midden- en kleinbedrijf (MKB). Betrokkenheid van deze bedrijven bij onderwijs en onderzoek is dan ook van belang.

SUCCEFACTOREN VAN TURKS-NEDERLANDSE INNOVATIEVE ONDERNEMERS

Tot slot is het aan te bevelen om de Nederlandse economie te laten profiteren van ambitieuze en innovatieve ondernemers. Politici, beleidsmakers en wetenschappers vinden innovatie noodzakelijk om de economische groei te waarborgen en de internationale concurrentiekracht te verstevigen. De mogelijkheden om de economische ontwikkeling een impuls te geven door bijvoorbeeld de arbeidsparticipatie te verhogen en meer banen te creëren, lopen steeds tegen grenzen aan. De schaarste aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt wordt nijpend. Om de internationale concurrentie en de dynamische economie aan te kunnen, spelen innovatieve ondernemers een cruciale rol. Voor de nieuwe, opkomende groepen in de samenleving en het ondernemerschap is hier een belangrijk taak voor weggelegd.

NOTEN

- 1 Dit onderzoek werd gesponsord door NSvP (De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek, www.nsvp.nl).
- 2 De wedstrijd werd gesponsord door het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. De prijsuitreiking werd belegd op 18 oktober 2012 in het Kurhaus te Scheveningen. Zie voor meer informatie www.innovatieondernemer.nl.
- 3 De excerpten uit de interviews zijn uitgewerkt in een onderzoeksverslag en is op te vragen bij de auteur (Çelik, 2012).

BIJLAGE A: SELECTIECRITERIA INNOVATIEVE ONDERNEMERS

1. In welke sector is de onderneming actief?
 - a) Gezondheidszorg
 - b) ICT
 - c) Voeding
 - d) Industrie
 - e) Media
 - f) Creatieve industrie
 - g) Overig
2. Wat is de naam van het product/de dienst die wordt voorgedragen voor de Top 25?
3. Beschrijving van de onderneming: Welke producten en diensten worden geleverd en wie zijn de afnemers?
4. Beschrijving van de innovatie: Hoe ziet de innovatie er uit?

5. Wat is de noodzaak en het belang van deze innovatie?
6. In welke mate is de innovatie nieuw en origineel?
7. Op welke wijze is de innovatie te koop of te zien?
8. Wat is de reeds gerealiseerde omzet met deze innovatie?
9. In welke mate/vorm is de innovatie uniek? Is uw vinding beschermd of geöctrooieerd?
10. In hoeverre is duurzaamheid gecombineerd met innovatie?

BIJLAGE B: SECTOR, GESLACHT EN GEMEENTE VAN 25 GENOMINEERDEN

| | Naam en sector innovatieve ondernemer | m/v | Gemeente |
|----------|---|-----|------------|
| A | Gezondheidszorg | | |
| 1 | Suleyman Gogus - Diversiteit in de pleegzorg | m | Haarlem |
| 2 | Ismail Meral - Maatschappelijk Ondersteuningsbureau | m | Rotterdam |
| 3 | Ali Bingol - Multiculturele Zorgboerderij | m | Enschede |
| 4 | Deniz Ozkanli - Verpleeghuis Sefkat | m | Dordrecht |
| 5 | Adem Simitci - IZAH | m | Dordrecht |
| B | ICT | | |
| 6 | Murat Kiran - Conclusion FIT | m | Utrecht |
| 7 | Ali Kaynar - Navking | m | Groningen |
| 8 | Recep Bakirci - Fitcons | m | Eindhoven |
| 9 | Atilla Aytekin - Triodor | m | Amsterdam |
| 10 | Kurtulus Orkun - Smart Calls | m | Utrecht |
| 11 | Nevzat Onal - Cash Processor | m | Rijswijk |
| 12 | Halil Yuksel - Mobile Layers | m | Gorinchem |
| C | Voeding | | |
| 13 | Hasan Cizrelioglu - F & S Supermarket | m | Den Haag |
| 14 | Bunyamin Konuksever - Het Zaanse Bakkertje | m | Zaandijk |
| D | Industrie | | |
| 15 | Duran Kabakyer - Alkadur | m | Aalen |
| 16 | Mustafa Oduncu - Sarj Ofisi | m | Den Haag |
| 17 | Arif Balci - BLC Koelssystemen | m | Rotterdam |
| E | Media | | |
| 18 | Ugur Molu - Informatievoorziening TurkseGids.nl | m | Almere |
| 19 | Kemal Tunc - Trappenreclame | m | Rotterdam |
| 20 | Ayse Caliskan - Mangominds | v | Amstelveen |

SUCCEFACTOREN VAN TURKS-NEDERLANDSE INNOVATIEVE ONDERNEMERS

| Naam en sector innovatieve ondernemer | m/v | Gemeente |
|---|-----|-------------|
| F Creatieve Industrie | | |
| 21 Gurkan Celik – Dutch PhD School for Turkey | m | Nieuwegein |
| G Overig | | |
| 22 Fatma Bingol - Esharpe Modelux | v | Den Haag |
| 23 Soner Basboga - Q Office Center | m | Istanbul |
| 24 Ismail Yildirim - Mooi Onder 1 Dak | m | IJsselstein |
| 25 Fahri Ozcelik – Euzconsultancy | m | Amsterdam |

REFERENTIES

- Amabile, T.M. (1988). A model of Creativity and Innovation in Organizations. In B. Staw & R. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 123–167). London: Elsevier Science.
- Anderson, J. (1995). *Local Heroes*. Glasgow: Scottish Enterprise.
- Barnett, W.P., Swanson, A.N., & Sorenson, O. (2003). Asymmetric selection among organizations. *Industrial and Corporate Change*, 12(4), 690–691.
- Basset-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169–175.
- Bhide, A. (2000). *The Origin and Evolution of New Businesses*. New York: Oxford University Press.
- Bourdieu, P. (1983). Forms of Capital. In J.G. Richardson (Ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, (pp. 241–258). Greenwood, NY: Greenwood.
- Cady, S.H., & Valentine, J. (1999). Team innovation and perceptions of considerations: What differences does diversity make? *Small Group Research*, 30(6), 730–750.
- CBS (2013). *CBS StatLine. Population; sex, age, marital status, origin and generation*. Retrieved July 12, 2013, from <http://statline.cbs.nl>
- Çelik, G. (2012). *The Best of Both Worlds. Succesfactoren van Turks-Nederlandse innovatieve ondernemers* [The Best of Both Worlds: Success factors of Turkish-Dutch innovative entrepreneurs]. Nieuwegein: Clavis.
- Çelik, G., & Notten, T. (2012). De uittocht uit Nederland of breincirculatie: Push- en pullfactoren van remigratie onder hoogopgeleide Turkse Nederlanders [The exodus from the Netherlands or brain circulation: Push and pull factors of remigration among highly educated Turkish-Dutch]. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 21(1), 37–58.

- Celik, S., Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. De rol van transformationeel leiderschap [The influence of diversity management on binding of employees in the public sector]. *Tijdschrift voor HRM*, 14(4), 32–57.
- Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: PAR.
- Costa, P.T., McCrae, R.R., & Holland, J.L. (1984). Personality and vocational interest in an adult sample. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 390–400.
- Dabson, B. (2001). Supporting Rural Entrepreneurship. *Exploring Policy Options for a New Rural America*, Q(III), 35–47.
- Davelaar, E., & Nijkamp, P. (1987). The urban incubator hypothesis – old wine in new bottles. In M.M. Fischer & M. Sauberer (Eds.), *Gesellschaft – Wirtschaft – Raum. Festschrift für Karl Stiglbauer* (pp.198–213). Wenen: AMR Mitteilungen.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–332.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper & Row.
- Engelen, E. (2011). *Etnisch Ondernemerschap 2.0*. [Ethnic Entrepreneurship 2.0]. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Hessels, S.J.A., Mooibroek, M., & Suddle, K. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor 2007 The Netherlands*. Zoetermeer: EIM.
- Hoover, E.M., & Vernon, R. (1959). *Anatomy of a Metropolis*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Johnson, B.R. (1990). Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(3), 39–54.
- Jong, J. De, Bodewes, W., & Braaksma, R. (2009). *De innovatieve ondernemer* [The innovative entrepreneur]. Zoetermeer: EIM.
- Justesen, S. (2001). *Innoversity – A study of the dynamics inherent in the relationship between innovation and diversity*. Working paper presented at the Copenhagen Business School.
- Kamer van Koophandel (2013). *Startersprofiel 2012 (1–12)*. Retrieved July 12, 2013, from http://www.kvk.nl/download/startersprofiel%202012_tcm14-341271.pdf.
- Karlsson, C., Johansson, B., & Stough, R.R. (Eds.) (2010) *Entrepreneurship and Innovation in Functional Regions*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Kloosterman, R., & Rath, J. (2001). Immigrant entrepreneurs in advanced economies: mixed embeddedness further explored. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 27(2), 189–201.

SUCCEFACTOREN VAN TURKS-NEDERLANDSE INNOVATIEVE ONDERNEMERS

- Knippenberg, D. Van, & Schippers, M.C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515–541.
- Koh, H.C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 2–25.
- Liechtenstein, G.A., & Lyons, T.S. (1996). *Incubating New Enterprises: A Guide to Successful Practices*. Gaithersburg: Aspen.
- Maier, G., & Tödtling, F. (1996). *Regional- und Stadtökonomik: Standorttheorie und Raumstruktur*. Wenen/New York: Springer.
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand.
- McCrae, R.R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1258–1265.
- Mitton, D.G. (1989). The complete entrepreneur. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 13(3), 9–19.
- Ng, E.S.W., & Burke, R.J. (2005). Person-Organization Fit and the War for Talent: Does Diversity Management Make a Difference? *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195–1210.
- Page, S.E. (2007). *Diversity powers innovation*. Retrieved 12 July, 2013, from http://www.americanprogress.org/issues/2007/01/diversity_powers_innovation.html.
- Reynolds, M. (1997). Learning styles: A critique. *Management Learning*, 28(2), 115–133.
- Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 11(3), 21–31.
- Robinson, P.B., Stimpson, D.V., Huefner, J.C., & Hunt, H.K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(4), 13–31.
- Rocha, H.O., & Sternberg, R. (2005). Entrepreneurship: The Role of Clusters. Theoretical Perspectives and Empirical evidence from Germany. *Small Business Economics*, 24(3), 267–292.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external locus of control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–27.
- Sahin, M., Baycan, T., & Nijkamp, P. (2012). *The economic importance of migrant entrepreneurship: An application of data envelopment analysis*. Amsterdam: VU Press.
- Santokhi, S. (2010). *Immigrantenondernemerschap in Den Haag: beleid en praktijk* [Immigrant Entrepreneurship in The Hague: policy and practice]. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Shaver, K.G., & Scott, L.R. (1991). Person, process, choice: the psychology of new venture creation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(2), 23–45.
- Smith, D.A., & Lohrke, F.T. (2008). Entrepreneurial network development: Trusting in the process. *Journal of Business Research*, 61(4), 315–322.

- Thompson, E.R. (2008). Development and Validation of an International English Big-Five Mini-Markers. *Personality and Individual Differences*, 45(6), 542–548. 1
2
- Verhoeff, A.A. (2011). *No technical innovation without social innovation; The logic of social innovation in market-oriented firms*. Heerlen: Open Universiteit. 3
4
- West, M.A., Sacramento, C.A., & Fay, D. (2006). Creativity and innovation implementation in work groups: The paradoxical role of demands. In L.L. Thompson & H-S. Choi (Eds.), *Creativity and Innovation in Organizational Teams* (pp. 137–159). Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum. 5
6
7
- Westhead, P. (1995). New Owner-managed Businesses in Rural and Urban Areas in Great Britain: A Matched Pairs Comparison. *Regional Studies*, 29(4), 367–380. 8
9
- Zacharakis, A.L., McMullen, J.S., & Shepherd, D.A. (2007). Venture capitalists' decision policies across three countries: an institutional theory perspective. *International Business Studies*, 38(5), 691–709. 10
11
12
- Zhao, H., & Seibert, E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259–271. 13
14