

De invloed van een ICT ondernemer/ceo op innovatie...





Deze afstudeerscriptie is een onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Major : New Business, Innovation & Entrepreneurship
Instituut : RSM Erasmus Universiteit Rotterdam - PMB MScBA/Drs. Bedrijfskunde
Student : Ayhan Dirican
Studentnr. : 378306
Datum : 25-8-2014
Aantal woorden: 38046
Begeleider : Dr. S.A. Rijsdijk
Meelezer : Dr. ir. V.J.A. van de Vrande

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel. Wanneer andere bronnen gebruikt zijn, wordt hiernaar verwezen in de tekst. De bronnen zijn opgenomen in de literatuurlijst.

De auteur is geheel verantwoordelijk voor de inhoud van deze scriptie. RSM Erasmus Universiteit Rotterdam is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

1. Voorwoord

Bij het schrijven van mijn voorwoord zit ik in Izmir, Turkije aan het strand. Het is warm weer, 33 graden. Ik heb mijzelf binnen opgesloten. In de schaduw. In plaatst van naar buiten te gaan om te zwemmen denk ik na over wat ik allemaal meegemaakt hebt aan de RSM. Ongeveer 2 jaar geleden had ik een introductiegesprek gehad met Klaas Wassens. Hij had mij readers meegegeven zodat ik mij voor kon bereiden op mijn kennistoets. Waarom had ik met Klaas een gesprek gehad? Ik wilde mijn kennis uitbreiden, nieuwe dingen lezen en zien. 2 jaar geleden zat ik precies aan dezelfde tafel mijn kennistoets voor te bereiden hier in Turkije. In augustus 2012 mocht ik een kennistoets maken. Tijd vliegt voorbij. Ik begon aan een reis met verschillende dingen die ik zou meemaken. Ik ben een techneut en ik moest leren om “anders” te denken. Ik ben dingen tijdens mijn reis van andere kanten aan gaan kijken. Van achteren naar voren maar ook in een breder perspectief te zetten. Ik moet eerlijk toegeven voor een techneut om een bedrijfskundige opleiding te volgen is soms alsof je water ziet branden. Ik ben paar keer uit mijn “comfort zone” gestapt. Een leuk internationale project meegemaakt. Een paar goede vrienden overgehouden aan mijn opleiding. Werk en studie tegelijkertijd is een zware opgave geweest. Ik zat in de weekenden uitsluitend achter mijn laptop om opdrachten en verslagen te maken. Als ik geen verslagen en opdrachten aan het maken was, had ik weer afgesproken met mijn klasgenoten waarmee ik in teams aan opdrachten moest werken of mij moest voorbereiden op projecten. Inmiddels was het september 2013, ik begon aan mijn verdiepingsvak New Business: Innovation & Entrepreneurship(NIE). Serge Rijdsijk & Jeroen de Jong zorgde ervoor dat ik nog meer moest gaan schrijven. IJverig zat ik weer urenlang artikelen te lezen en verslagen te maken. Tijd vloog weer voorbij. Eind 2013 maakte we een leuke reis voor een weekend naar Frankrijk met mijn studiegenoten van de NIE. Toen begon opeens mijn afstudeeronderzoek. Mijn begeleider Serge was tijdens deze periode echt top. Hij heeft mij echt goed begeleid. Hij nam de tijd voor mij en gaf altijd nuttige tips om dingen op een bepaalde manier te doen. Ik wil hem hiervoor bedanken. Ook Vareska van de Vrande wil ik bedanken in haar rol als meelezer. Zij is scherp en kritisch op mijn onderzoeksvoorstel geweest en op mijn scriptie. Het onderwerp dat ik gekozen heb in mijn afstudeerscriptie bevat raakvlakken met mijn huidige werkzaamheden en bevat elementen van mijn verdiepingsvak. Ondernemen en innovatie. Ik wil alle ondernemers die tijd voor mij vrij maakte om 1,5 uur lang met mij een interview te hebben erg bedanken. Hun inzichten en ervaringen waren belangrijk voor mijn onderzoek. Ik wil ook Esther en Evert bedanken dat zij mijn scriptie wilden nalezen. Als laatste wil ik mijn ouders heel erg bedanken. Zij zijn mijn steun en toeverlaat geweest in de afgelopen 2 jaar. Sommige taken hebben zij van mij overgenomen zodat ik tijd vrij kon maken voor mijn studie.

Ayhan Dirican
Rhoon, 2014

Inhoud

1.	Voorwoord	3
2.	Samenvatting	6
3.	Inleiding	7
3.1	Aanleiding	7
3.2	Introductie op de probleemstelling	9
3.3	Probleemstelling en onderzoeksvragen	11
3.4	Onderzoeksdoelstellingen	12
3.5	Leeswijzer	12
4.	Theorie	13
4.1	Intellectual Capital	13
4.1.1	Human Capital	13
4.1.2	Structural Capital	14
4.1.3	Customer Capital	14
4.2	Social Capital	15
4.3	Entrepreneurial Orientation	15
4.3.1	Proactiveness	16
4.3.2	Innovativeness	16
4.3.3	Risk-taking	16
4.3.4	Autonomy	17
4.3.5	Competitive Aggressiveness	17
4.4	Innovatie	18
4.5	Eerdere onderzoeken	20
4.6	Hypothesen & Conceptueel model	22
5.	Methodologie	27
5.1	Type onderzoek en onderzoeksstrategie	27
5.2	Populatie & Steekproef	27
5.3	Wijze van data verzameling	27
5.4	Meetinstrument	28
5.5	Data analyse	29
5.6	Validiteit & Betrouwbaarheid	30
6.	Resultaten van de dataverzameling	31
6.1	Inleiding	31
6.2	Intellectual Capital	32
6.3	Social Capital	33
6.4	Entrepreneurial Orientation	35
6.5	Innovatie	36
6.6	Innovatie gelijk aan intellectual capital?	37
6.7	Invloed van Social Capital	38
6.8	Invloed van Entrepreneurial Orientation	42
7.	Conclusies, implicaties en vervolg onderzoeken	46
7.1	Conclusies	46
7.2	Discussies & implicaties	47
7.2.1	Entrepreneurial orientation	47

7.2.2	Social Capital	48
7.3	Limitaties.....	50
7.4	Aanbevelingen toekomstig onderzoek	51
8.	Bibliografie.....	53
Bijlage A	57
Bijlage B	Survey	58
Bijlage C	Interviewvragen.....	60
Bijlage D	Beoordeling interview en survey data.....	64
Bijlage E	Uitwerking interview Ben van Hengstum	65
Bijlage F	Uitwerking interview Ard Bonewald.....	67
Bijlage G	Uitwerking interview Maarten van den Heuvel	70
Bijlage H	Uitwerking interview Mark van den Brink	72
Bijlage I	Uitwerking interview Bart Jonk	74
Bijlage J	Uitwerking interview Peter de Jong	76
Bijlage K	Uitwerking interview Bas Janssen	78
Bijlage L	Uitwerking interview Els van de Kar	80
Bijlage M	Uitwerking interview Hans Labruyere	82
Bijlage N	Uitwerking interview Boris Holotcheff	84
Bijlage O	Uitwerking interview Asaf Gonen	86
Bijlage P	Uitwerking interview Johan de Jong	88
Bijlage Q	Uitwerking interview Hans van der Last	90
Bijlage R	Uitwerking interview Christiaan Boer	92
Bijlage S	Uitwerking interview Freek Erens.....	94

2. Samenvatting

In deze afstudeerscriptie heb ik onderzoek gedaan naar ondernemers/ceo's van ICT(informatie- en communicatietechnologie) MKB bedrijven in Nederland hoe zij productinnovatie beïnvloeden binnen hun organisatie. In mijn onderzoek gebruik ik theorieën uit de literatuur om dit te doen. Na een grondige literatuuronderzoeken gaan we de volgende theorieën gebruiken om dit te doen. Social capital(netwerken), entrepreneurial orientation(ondernemingsgeest/EO), intellectual capital waartoe human capital, customer capital en structural capital toe behoren gaan we gebruiken. Entrepreneurial orientation en social capital zijn veel onderzochte onderwerpen in de literatuur maar er is nog veel te ontdekken en dit onderzoek toont de effecten hiervan door analyse van de ondernemer in de ICT context. De ICT MKB bedrijven in Nederland moeten innoveren om te overleven volgens de gegevens van ICT Nederland. Dit komt omdat het aanbod van ICT bedrijven groot is in Nederland. ICT MKB bedrijven in Nederland moeten zelf op zoek naar hun kennis om tot nieuwe innoverende producten te komen. Door de literatuur door te nemen hebben we een conceptueel framework bepaald waarbij hypothesen zijn gevormd die onderzocht gaan worden in het onderzoek. Er is een centrale probleemstelling gedefinieerd in het onderzoek.

“Wat is de invloed van Social Capital en Entrepreneurial Orientation van de CEO op het Intellectual Capital van kleine en middelgrote ICT bedrijven dat in relatie staat met de innovativiteit van het bedrijf?”

We doen onderzoek naar het intellectual capital van de organisatie. Hoe groot het klantenbestand van de organisatie is. Wat voor werknemers er binnen de organisatie zijn. Of er samenwerkingsverbanden zijn. We gebruiken de netwerken en ondernemingsgeest van de ICT ondernemer/ceo's om te bepalen hoe zij deze twee theorieën gebruikten binnen en buiten hun organisatie om intellectual capital voor hun onderneming te vormen. We hebben gekeken of er verband is tussen intellectual capital van een organisatie waaruit product innovatie kan ontstaan. En we hebben onderzocht of social capital en/of entrepreneurial orientation modererende factoren kunnen zijn voor productinnovatie die is ontstaan uit intellectual capital. Onderzoek is gedaan op een kwalitatieve manier waarvoor 15 ondernemers geïnterviewd zijn. Er zijn aspecten gebruikt van kwantitatief onderzoek doen door een survey in te laten vullen door de ondernemer/ceo voorafgaand aan het interview. We hebben ook gebruik gemaakt van grafieken om resultaten van de interviews te kwantificeren om hieruit conclusie te trekken.

De vijf hypothesen in dit onderzoek zijn deels bevestigd of geheel bevestigd. De ondernemers gebruiken hun ondernemingsgeest en netwerken om intellectual capital te versterken. Het belang van netwerken is niet bevestigd om intellectual capital te versterken in het onderzoek. De ondernemers halen niet het maximale haalbare resultaat uit hun eigen netwerken. We hebben gezien dat intellectual capital in directe relatie staat met product innovatie binnen de ICT context. Netwerken en ondernemingsgeest hadden een modererende factor op innovatie dat vanuit intellectual capital ontstaan. Het belang van ondernemingsgeest werd deels bevestigd in dit onderzoek doordat de ondernemers meestal van dezelfde methodes gebruik maken om dit te stimuleren en niet echt actief risico's willen nemen om hun bestaande producten aanpassen die hogere innovatie te leiden. Mijn onderzoek toont hoe de ondernemers netwerken en ondernemingsgeest gebruiken in de ICT context.

3. Inleiding

3.1 Aanleiding

In de ICT(informatie- en communicatietechnologie)-sector is een grote verscheidenheid aan ondernemingen te ontdekken, van webdesigners en internet hosters tot ICT-architecten, ontwikkelaars en ICT-projectmanagers (Bouwman, 2008). De ICT-investeringen daalden in 2009 en in 2010 van bedrijven in Nederland. In 2012 was 4,4 procent van de Nederlandse bedrijven actief in de ICT-sector. In 2007 was dit nog 3,8 procent. Het aandeel van bedrijven, dat werkzaam is in de ICT-sector is dus flink gegroeid.(CBS ICT,2013). In 2011 werden 8666 ICT-bedrijven opgericht in Nederland. Bedrijven gaan door deze groei concurreren met elkaar omdat ze elkaars activiteiten overlappen. In de ICT wereld is innovatie een belangrijke drijfveer van organisaties om te overleven. Ze moeten constant nadenken hoe ze nieuwe business moeten genereren in een concurrerende markt. Dit willen de meeste ICT organisaties doen door te innoveren en nieuwe producten op te starten om iets mee te verdienen.

Sommige (kleinere) ICT bedrijven realiseren met hun ideeën een ontwrichtend product waarmee ze heel veel succes hebben. Doordat ze meer tijd aan hun product(en) kunnen geven groeien ze heel hard en worden ze een grote speler op de markt. Recentelijk is door Fast Company¹ de meest innovatie bedrijven van 2014 samengesteld. Hierin komen bedrijven als Google, Xiaomi, Dropbox, Netflix, AIRBNB, Twitter, Shazam, Apple en Zipdial. Deze staan in de top 20 en zijn ICT bedrijven die als startup zijn begonnen of nog steeds een startup zijn. Door hun innovatie zijn ze een belangrijke speler in de markt geworden. Waardoor kleine ICT bedrijven tot een innovatie komen, is interessant om uit te zoeken. Dit willen we in kaart brengen door onderzoek te doen naar het social capital en entrepreneurial orientation van de CEO van een ICT onderneming. Hij kan dit met of zonder zijn partners opstarten.

De verwachting is dat de innovatie bij kleinere bedrijven gedreven wordt door de eigenaar/oprichter/directeur van een ICT onderneming. De voordelen van kleinere bedrijven zijn dat ze sneller kunnen inspelen op de vraag van een groeiende markt waar bij een vraag naar een product is. Hierbij komen de persoonlijke eigenschappen van een eigenaar/manager ter sprake. Zij hebben een grotere invloed op een organisatie dan managers bij grotere bedrijven. Grote bedrijven hebben voordelen dat ze toegang hebben tot meerdere resources, variërend van financiële middelen tot aan technologische middelen.

De meeste kleinere ondernemers zijn begonnen met een idee en hebben dat in hun onderneming tot iets in stand gebracht dat door de markt aangeschaft en gebruikt kan worden. Door naar de innovatietriggers van de ondernemers te kijken met name de ondernemingsgeest(entrepreneurial orientation) en netwerken(social capital) willen we onderzoeken of dat de twee concepten belangrijk zijn voor de ICT ondernemer in Nederland. Deze effecten zijn al eerder onderzocht in Taiwan bij hightech bedrijven in de maakindustrie maar toen werd het op bedrijfsniveau uitgevoerd. Dit is niet eerder bij ICT ondernemers onderzocht in Nederland die werkzaam zijn in het midden- en kleinbedrijf(MKB).

¹ <http://www.fastcompany.com/section/most-innovative-companies-2014>

Met dit onderzoek zal er worden gekeken of bedrijven leiders nodig hebben die hun social capital en entrepreneurial orientation combineren om meer innovatie te realiseren in de producten die zij leveren en intellectual capital van hun bedrijf stimuleren. Er zal gekeken worden wat de invloed van de CEO geweest is op het gerealiseerde product. We willen onderzoeken of dit in Nederland gebruikt wordt en of het eventueel gevolgen en invloed heeft gehad in combinatie met een bepaalde organisatiestructuur. Resultaten van dit onderzoek kunnen weer gebruikt worden om de mate van innovatie gedrag van medewerkers bij grote ICT bedrijven te vergelijken t.o.v. de eigenaars van kleinere ICT bedrijven. Dit vergelijkingsmateriaal kan als een soort index gebruikt worden om medewerkers te triggeren om te innoveren en van hun entrepreneurial orientation en social capital gebruik te gaan maken die werkzaam zijn bij ICT bedrijven. Het kan gebruikt worden om aan te geven dat deze eigenschappen van belang kunnen zijn. Dit onderzoek zal voor managers op verschillende niveaus van belang zijn. Medewerkers moeten “out of the box” denken in hun dagelijkse werkzaamheden. Door hun social capital en entrepreneurial orientation te gebruiken kan dit misschien gebeuren om hun innovatiegedrag te verhogen. Managers van bedrijven moeten dit in gaan zien en beseffen dat er niet alleen geïnvesteerd dient te worden in skills van mensen.

Onderzoek naar entrepreneurial orientation is beperkt gebleven naar de theoretische inhoud en de factoren die daarop van invloed zijn geweest. In een onderzoek wordt door Danny Miller(2011) de “research gaps” besproken. Hierin geeft hij aan dat er te weinig longitudinaal en kwalitatieve onderzoeken geweest zijn naar entrepreneurial orientation waarbij verschillende factoren die invloed kunnen hebben op entrepreneurial orientation zijn onderzocht. Ook is er te weinig verschillen in onderzoeken dat gedaan zijn, waarbij gekeken is naar omgeving en strategische context waarin entrepreneurial orientation onderzocht is.

We willen bekijken wat deze van rol kan gaan betekenen voor intellectual capital van een onderneming met invloed van entrepreneurial orientation en social capital. Door social capital, intellectual capital en innovatie mee te nemen in ons onderzoek hebben we 2 factoren waarop entrepreneurial orientation invloed op uit kan oefenen om tot innovatie te komen.

Door de aanbevelingen van Danny Miller zijn wij tot een research gap gekomen. Door een kwalitatieve onderzoek te doen willen we onderzoeken of de entrepreneurial orientation en social capital van de ondernemer een beperking heeft tot het innoveren. En of de ondernemer meer beïnvloed zou kunnen beoefenen als hij werkzaam is in een bepaalde sector en in bepaald regio namelijk de Randstad. Dit zou weer goed onderzocht kunnen worden in het empirische kader als de ICT sector waarin diversiteit is aan ondernemers die verschillende andere sectoren als de ICT sector bedienen. Voor de wetenschappelijke literatuur zal dit onderzoek een toevoeging zijn doordat het kijkt naar een bepaald type werknemer in een bepaald type organisatie in een omgeving waarbij onderzocht wordt of een sector invloed heeft op innovatie beleid.

3.2 Introductie op de probleemstelling

Door kenmerken te meten uit entrepreneurial orientation, social capital en intellectual capital theorieën moeten deze invloeden op innovatie in dit onderzoek getoond worden. Een ICT bedrijf kan door de sociale netwerken en ondernemingsgeest van hun managers/eigenaars getriggerd worden waardoor zij gaan innoveren. Dit kan weer gebruikt worden om hun invloed te gebruiken in het bedrijf waar zij werkzaam. ICT bedrijven die wij willen gaan onderzoeken zijn bedrijven die door middel van software ontwikkeling producten en diensten leveren.

De algemene veronderstelling is dat ICT bedrijven innoveren, maar waardoor dat gebeurd is een interessante vraag voor de wetenschappelijke literatuur. De meesten onderzoeken wat momenteel uitgevoerd zijn, is dat onderzoekers human capital of social capital als basisstartpunt nemen om te onderzoeken of een bedrijf succes heeft of niet heeft in het ondernemen. Hierbij wordt meestal of human capital of social capital gebruikt om hierna onderzoek te doen. Human capital en social capital worden samen meestal niet gecombineerd om onderzoeken te doen wat voor invloed het kan hebben op innovatie. Onderzoek waarbij deze twee vormen gecombineerd zijn, zijn sporadisch en moeilijk op te sporen. Ook wordt er niet gekeken naar de ondernemingsgeest van de ondernemer of werknemer en wat deze invloed kan hebben met betrekking tot innovatie gedrag van de onderneming. Dit zijn onderzoeken geweest die meestal gericht waren op bedrijven in verschillende branches waarbij het onderzoeken uitgevoerd zijn op bedrijfsniveau.

In het onderzoek van Wann-Yih et al(2008) onder Taiwanese Hightech bedrijven is de invloed van social capital en ondernemerschap georiënteerdheid van werknemers op intellectual capital(human capital, customer capital en structural capital) van een bedrijf onderzocht. Er werd bekeken of dit gevolgen kon hebben op de innovatie binnen een bedrijf. Hieruit kwam naar voren dat social capital weinig invloed had op intellectual capital waardoor innovatie nauwelijks hoger werd. Wel werd er getoond dat, indien de innovatie en intellectual capital hoog zijn het social capital zou stijgen. Ook werd in dit onderzoek aangetoond dat met een hoge intellectual capital de mate van innovatie hoog zal zijn. In dit onderzoek wordt tevens geconcludeerd dat ondernemerschap een grotere modererende invloed heeft dan social capital. Dit wordt ook bevestigd in het artikel met andere onderzoekers Lumpkin and Dess (1996) en Miller(1983). Taiwanese bedrijven maakten een stabiele groei en hadden op dat moment geen last van de crisis en hun intellectual capital werd voorzien door de Amerikanen van kennis.

Er moet benadrukt worden dat dit onderzoek op bedrijfsniveau uitgevoerd is en door een medewerker van een bedrijf antwoord gegeven is op een survey. Daarom zou het een juiste verantwoording zijn om de directe invloed te onderzoeken wat een CEO's social capital en entrepreneurial orientation zouden kunnen zijn op de innovativiteit van het bedrijf in een bepaald context waar hij werkzaam is, in plaats van die naar van alle werknemers te kijken.

Ook zou het ten goede van het onderzoek komen dat het wordt uitgevoerd in een dynamische omgeving als in de ICT wereld waar aan software ontwikkeling gedaan wordt. Vermoeden is dat een CEO's social capital wel meer van invloed zou kunnen hebben op de innovativiteit van een bedrijf doordat hij invloed kan uitoefenen op het intellectual capital dan een normale werknemer. En dit zou ook moet gelden voor entrepreneurial orientation. Bij de grotere ICT bedrijven bestaan er vormen van R&D afdelingen. Bij kleinere en midden bedrijven(MKB) bestaan deze meestal niet. De kleinere bedrijven worden door niet organisationele invloeden beïnvloed bij het creëren van innovatie en kunnen directer en sneller beslissingen nemen.

3.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen

In dit onderzoek is de volgende probleemstelling gedefinieerd.

“Wat is de invloed van Social Capital en Entrepreneurial Orientation van de CEO op het Intellectual Capital van kleine en middelgrote ICT bedrijven dat in relatie staat met de innovativiteit van het bedrijf?”

Er zullen meerdere onderzoeksvragen geformuleerd worden in dit onderzoek. Er zal worden onderzocht wat entrepreneurial orientation, social capital en intellectual capital inhouden in de ICT industrie. Wat innovatie is en wat het inhoud. Er zal een toelichting gegeven worden over de context waarin small en medium ICT bedrijven zich in bevinden. En er zal geprobeerd worden om de relatie toe te lichten van social capital en entrepreneurial orientation op intellectual capital van het bedrijf waar een ondernemer actief is en hoe dit in relatie staat op innovatie gedrag van zijn onderneming. Er zal bekeken worden in welke sector en context een ondernemer werkzaam is en of deze een bepaalde invloed heeft op innovatie en op het social capital en entrepreneurial orientation van de ondernemer.

Onderzoeksvragen die beantwoord zullen worden in het onderzoek zijn als volgt : Wat is intellectual capital? Wat is social capital? Wat is entrepreneurial orientation? Ook zal aandacht besteedt worden wat innovatie is bij de ICT ondernemingen. Er zal aandacht besteedt worden aan technologische product innovatie in het onderzoek en hoe deze gerealiseerd is door de ondernemers.

3.4 Onderzoeksdoelstellingen

In dit onderzoek zal geprobeerd worden om te onderzoeken of kenmerken uit social capital en entrepreneurial orientation van een ICT ondernemer/CEO waarin hij in een bepaalde sector actief in is en of dit een invloed zou kunnen hebben op het intellectual capital van een bedrijf waardoor een bedrijf gaat innoveren. Met dit onderzoek zal onderzocht worden dat bedrijven in een snelgroeïende dynamische markt leiders/managers nodig die hun social capital en entrepreneurial orientation combineren om meer innovatie te realiseren in de producten die zij leveren. Dit onderzoek zal uitgevoerd worden bij MKB(midden- en kleinbedrijven). Eerdere onderzoeken (Carmona-Lavado et al, 2009) hebben aangetoond dat R&D managers belangrijk zijn in bedrijven om innovatie te creëren. In dit onderzoek zal er meer aandacht gegeven worden wat er aan productinnovatie is gerealiseerd door de invloed van een CEO waar deze werkzaam is bij te onderzoeken bedrijven. Ook zal er onderzocht worden wat voor organisatie structuren het best beïnvloed kunnen worden door entrepreneurial orientation en social capital.

Dit onderzoek zal voor managers op verschillende niveaus in hun organisaties belangrijk zijn zodat zij het belang van entrepreneurial orientation en social capital gaan inzien ten opzichte van innovativiteit. De prikkels die met name uit entrepreneurial orientation en social capital gaan komen om te innoveren zijn van belang in dit onderzoek. Bedrijven moeten gaan inzien dat het niet alleen van belang is om te investeren in de skills van mensen zoals het human capital, maar ook moeten gaan investeren in het netwerken en ondernemingsgeest van hun werknemers.

Aan de wetenschappelijke literatuur zal een bijdrage gedaan worden dat er onderzocht wordt dat entrepreneurial orientation en social capital bij een bepaald type werknemer in een bepaald type organisatie en omgeving waarin hij zich in bevindt meer invloed heeft. Doordat dit onderzoek kwalitatief gedaan gaat worden zal dit ook een bijdrage leveren aan de wetenschappelijke literatuur. Aan de literatuur gaat toegevoegd worden dat human capital van een werknemer op een bepaald niveau moet zitten i.c.m. met entrepreneurial orientation en social capital om invloed uit te kunnen oefenen op een organisatie zodat deze kan innoveren.

3.5 Leeswijzer

In deze scriptie zal de theorie besproken worden dat uit de literatuur is gehaald. Er zal hierna eerdere onderzoeken worden toegelicht en besproken worden wat de resultaten hiervan geweest waren. Er zal ook een conceptueel gevormd worden dat relevant is voor dit onderzoek met bijbehorende hypothesen dat vastgesteld wordt. Dit zal allemaal gedaan worden in het vierde hoofdstuk. In het voorgaande hoofdstukken is het voorwoord, samenvatting en inleiding van het onderzoek beschreven. In de inleiding van deze scriptie is de aanleiding van het onderzoek en probleemstelling toegelicht. En welke onderzoeksdoelstellingen gehaald wilt worden. In het vijfde hoofdstuk is de toegepaste onderzoeksmethodologie en het onderzoek context verder uitgewerkt. In de een na laatste hoofdstuk zijn de resultaten uit de survey's en interviews gepresenteerd. In het laatste hoofdstuk worden de conclusies, implicaties, de limitaties en aanbevelingen voor een vervolgonderzoek toegelicht.

4. Theorie

Binnen dit hoofdstuk wordt de theorie toegelicht die gebruikt gaat worden tijdens het onderzoek. De theorieën intellectual capital, social capital, entrepreneurial orientation en innovatie zal in dit hoofdstuk besproken worden.

4.1 Intellectual Capital

Volgens Beuno et al(2004) bestaat intellectual capital uit de volgende onderdelen: human capital, structural capital en customer capital. Dit zijn immateriële activa van een onderneming die niet tastbaar zijn. Wat human capital, structural capital en social capital zijn, zullen toegelicht worden. In het onderzoek van Carmona-Lavado et al(2009) wordt er aangegeven dat intellectual capital van een bedrijf bestaat uit human capital, social capital en organizational capital. In dit afstudeeronderzoek nemen we de definitie van Beuno over wat intellectual capital is omdat dit ook in het onderzoek van Wann et al(2008) werd gebruikt. Onderzoek van Wann et al(2008) wordt verderop in de paragraaf toegelicht.

We nemen deze definitie ook over omdat we de invloed van autonomy willen toetsen op een onderneming en wat deze voor gevolgen kunnen hebben tot een organisatie. Er zijn heel veel studies geweest wat intellectual capital is. Beuno baseert zich op de studie dat de Intellectus Model (CIC, 2002) heeft geïntroduceerd en hiervan gaan wij ook van uit. Onder intellectual capital valt intellectual property niet (Bontis, 1996). Intellectual property bevat copyrights, patenten andere ontwerp rechten en bevatten ook trade en service markten.

4.1.1 Human Capital

De mens wordt geboren met een leeg geheugen en deze moet zich ontwikkelen en kennis op doen. De mens moet tijdens zijn leven zich ontwikkelen en kennis opdoen. Hier is het begrip human capital van belang. Gary Becker is een vooraanstaande onderzoeker op dit gebied van human capital aan de University of Chicago. Hij was een van de grondleggers samen met Theodore Schultz. Er zijn meerdere onderzoekers geweest die onderzoek hebben gedaan naar wat human capital is. Een van de belangrijkste onderzoekers is Gary Becker. In dit rapport worden zijn ideeën gebruikt om uit te leggen wat human capital is.

Gary Becker is van mening dat human capital niet los gezien kan worden van de mens. De theorie achter human capital is dat het de meerwaarde van een werknemer in een bedrijf afhankelijk is van carrière verloop en leeftijd van een mens. Factoren die de meerwaarde van een mens beïnvloeden, kunnen zijn: opleiding, on-the-job trainingen, werkervaring, gezondheid en de thuissituatie van de mens. Bij wetenschappelijk onderzoek worden deze factoren meestal bekeken ten opzichte van de salarisstijging van een werknemer. Dit geeft een goede indicatie of de human capital van een mens gestegen of gedaald is. Gary Becker beweert dat door aandacht te geven aan human capital wordt dat een werknemer productiever wordt in alle taken die een werknemer verricht in een bedrijf. Human capital volgens Theodore Schultz, zorgt ervoor dat een werknemer zich aan kan passen aan een veranderend bedrijf.

Gary Becker maakt onderscheid tussen “generic” en “specific” human capital. In diverse wetenschappelijke artikelen wordt beschreven dat human capital onderdeel is van het intellectual capital samen met organisational capital en social capital. (Wright, Dunford, & Snell, 2001; Reed, Lubatkin, & Srinivasan, 2003; Subramaniam & Youndt, 2005).

4.1.2 Structural Capital

Structural capital bevat de hulpmiddelen dat werknemers van een organisatie kunnen gebruiken om hun dagelijkse werkzaamheden uit te voeren (Bontis, 1998). Structural capital bevat de elementen die niet tastbaar zijn in een organisatie zoals cultuur en regels binnen organisatie, strategieën, proces handleidingen, routines, organisatiestructuren, databases etc. Een werknemer kan een hoog niveau van human capital hebben maar als hij niet de hulpmiddelen heeft om zijn werkzaamheden bij te houden zal dit invloed hebben op het intellectual capital van zijn organisatie waar hij werkzaam is. Een organisatie waarbij het structural capital op een goed niveau is zal ervoor zorgen dat er ruimte is voor zijn werknemers om dingen te proberen, te mislukken en hiervan te leren.

4.1.3 Customer Capital

De belangrijkste thema van customer capital is de relatie met je klanten en kennis hebben over je marketing kanalen. Onder customer capital wordt er gekeken hoeveel klanten je hebt en wat de breedte hiervan is. Er wordt gekeken wat de loyaliteit is van je klanten aan je bedrijf. Om dit te bewerkstelligen implementeren bedrijven een customer relationship management (CRM) systeem in hun management proces. Hiermee proberen ze contact met hun klanten te onderhouden en wensen van de klanten te bewerkstelligen. Onder customer capital valt ook de relaties die een organisatie heeft met leveranciers, de overheid of aanverwante brancheorganisaties (Bontis, 1998). Organisaties moeten begrijpen wat voor producten en diensten klanten willen. Customer capital is het meest moeilijke onderdeel van intellectual capital om te vormen omdat het extern gericht is vanuit een organisatie gezien. Het moet van buiten af naar binnen een organisatie gezogen worden. Customer capital is daarom moeilijk te onderzoeken in een onderzoek. Het product of dienst dat geleverd wordt door een organisatie moet herkenbaar zijn door de klanten. Er moet gewerkt worden door de organisatie aan een merk dat herkenbaarheid is door het juist te vermarkten.

Customer capital is een belangrijk onderdeel van intellectual capital en zorgt voor dat het bijdraagt aan een organisatie prestatie (Chen et al, 2004). Zonder customer capital zou de markt waarde en organisationele prestaties niet behaald worden. Customer capital zal groeien door de steun van human capital en structural capital en de innovativiteit niveau van een organisatie groeit. Doordat een organisatie zich kenbaar maakt in een bepaalde markt zal na mate de prestaties van de organisatie vorderen ook de customer capital stijgen.

Door naar aantal klanten, jaarlijkse omzet per klant, klanttevredenheid, marktpercentage en aantal verkopers per klant kan customer capital gemeten worden (Duffy, 1999)

4.2 Social Capital

Social capital wordt door onderzoekers verschillend uitgelegd en met diverse vormen beschreven. Een beschrijving is dat social capital bestaat uit de componenten 'structura' en 'cognitive'. Onder 'structureel' component valt het hebben van netwerken en het betrokken zijn bij iets. Denk bijvoorbeeld aan deelnemen in een verenigingsleven en maatschappelijke participatie (gedrag). De 'cognitive' component bestaat uit percepties van steun, vertrouwen, sociale cohesie en maatschappelijke verbondenheid (houding / perceptie) (Harpham et al. 2004). Social capital theorie geeft de samenwerking en interactie tussen mensen aan, zij delen ideeën met elkaar (Wright et al., 2001; Subramaniam & Youndt, 2005). Social capital kan dan gedefinieerd worden als verwerving van kennis maar ook materiele zaken. Die verwerving kan plaats vinden doordat mensen en organisatie relaties onderhouden (Burt 1992, Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Coleman beschreef social capital als een sociale structuur waarin waarde wordt gecreëerd door dit te faciliteren (Coleman,1990). De onderlinge relatie tussen mensen in een sociale structuur kan veranderen. Dat betekent dat de mogelijkheden voor het opdoen van individuele vaardigheden en kunnen veranderen. Er is heel veel literatuur geschreven over wat de definitie van social capital is.

Zoals aangegeven is sociaal capital ontstaan doordat er veranderingen in de betrekkingen tussen mensen optreden. En is social capital net zo belangrijk als human capital bij het oprichten en het in stand houden van een onderneming. De invloed van social capital op de loopbaan van een mens is uit recente onderzoeken gebleken (Burt, 1992, 1997; Ibarra, 1995; Podolny & Baron, 1997; Sparrowe & Popielarz, 1995).

In het social capital theorie wordt als een belangrijk punt genoemd het verkrijgen van informatie in sociale relaties. Maar informatie verkrijgen gaat niet vanzelf. Om informatie te verkrijgen dient er geïnvesteerd te worden in de sociale relatie.

Verschil tussen social capital is het volgende. Onder customer capital vallen de klanten en de relatie die een onderneming hebben met deze klanten. Social capital bevat de netwerken en relaties van mensen onderling.

4.3 Entrepreneurial Orientation

Meerdere onderzoekers hebben onderzoek gedaan naar entrepreneurial orientation van een onderneming. Ondernemingsgeest van een ondernemer en medewerkers van een onderneming is belangrijk voor een onderneming om een onderneming te laten groeien, nieuwe ideeën te ontwikkelen en om in gang te houden. Covin & Slevin(1989) waren een van de eerste onderzoekers dat onderzoek gedaan hebben naar entrepreneurial orientation. In hun onderzoek baseren zij zich op 3 dimensies van entrepreneurial orientation. Voor hun zijn dit Proactiveness, innovation en risk-taking. Later hebben Lumpkin en Dess(2001) ook onderzoek gedaan naar entrepreneurial orientation en hebben de dimensies uitgebreid met 2 nieuwe dimensies. Dit zijn competitive aggressiveness en autonomy.

Deze onderzoeken zijn gebaseerd op de hoe de prestaties van een onderneming zal veranderen als een werknemer een ondernemingsgeest toont in zijn werkzaamheden. Entrepreneurial Orientation wordt normaal gesproken gemeten op bedrijfsniveau. Maar Covin & Slevin(1991) geven aan de entrepreneurial orientation van midden en klein bedrijven gelijk zijn aan die van de ondernemer die eigenaar is van een bedrijf of iemand die het aanstuurt. Daarom interviewen wij in ons onderzoek de CEO van een MKB bedrijf en willen wij weten wat zijn invloed is.

4.3.1 Proactiveness

Met proactiveness wordt er onderzocht of een werknemer of een onderneming pro actief is in zijn dagelijkse werkzaamheden. Proactiveness wordt gemeten door te vragen of bedrijven willen leiden in plaats van nieuwe producten, diensten te realiseren en te introduceren(Covin&Slevin,1989). Een bedrijf dat actief is wilt altijd actief zijn op de markt om zijn kansen te realiseren en actief op zoek is naar kansen. Wilt zijn concurrenten voor blijven in de markten waar zij actief is. Proactiveness staat gelijk aan iets actief ondernemen dat dicht gelijk staat aan innoveren. De tegenhanger van proactiveness is passiveness.

4.3.2 Innovativeness

In het entrepreneurial proces was Schumpeter(1934,1942) een van de eerste dat innovatie kenmerkte als een onderdeel van entrepreneurial orientation volgens Lumpkin & Dess. Innovatie was volgens Schumpeter een economische proces van creatieve destructie, waar welzijn werd gecreëerd door introductie van ontwrichtende goederen op bestaande markten. Waardoor resources van bestaande organisaties naar nieuwe organisaties verhuisden en deze een groei maakten door introductie. Dit proces kan alleen maar gecreëerd worden door ondernemerschap. Daarom wordt er gekeken naar hoe innovatief de onderneming of ondernemer. Daardoor is dit een belangrijk onderdeel geworden van entrepreneurial orientation omdat dit aantoont hoe bedrijven omgaan om nieuwe kansen te realiseren. In paragraaf 4.4 wordt er dieper in gegaan op het term innovatie en wat het inhoudt.

4.3.3 Risk-taking

Een ondernemer kenmerkt zich doordat hij voor zichzelf werkt en niet voor een salaris bij een werkgever werkt. Bij dit hoort een bepaald risico. De ondernemer neemt een bepaald risico dat hij voor zichzelf moet gaan zorgen om een bepaald inkomen te krijgen. Hij neemt een persoonlijk risico. Bedrijven waar een entrepreneurial orientation gehandhaafd wordt worden gekenmerkt doordat ze bereid te zijn om risico's te nemen. Deze bedrijven worden gekenmerkt doordat ze hoge leningen afsluiten en veel resources in dienst hebben (Lumpkin&Dess,1996). Hierdoor willen ze kansen kunnen realiseren in de markt waarin ze actief zijn. Elk bedrijf neemt wel een bepaald risico in zijn dagelijkse bedrijfsvoering maar dit is meestal met mate. Het meeste onderzoeken met betrekking tot risico nemen zijn gebaseerd op individuen i.p.v. organisaties en bedrijven. Met risk-taking wordt er onderzocht of een werknemer bereid is om risico's te nemen in zijn werkzaamheden bij de organisatie waar hij werkzaam is

4.3.4 Autonomy

Autonomy staat voor zelf beslissingen nemen en zelf actie ondernemen, het staat voor vrijheid van handelen. In het onderzoek zal dit bekeken worden hoe de CEO beslissingen neemt en er zal ondervraagd worden of zijn team/werknemers in staat gesteld worden of zij zelf belangrijke beslissingen mogen nemen. Door Miller(1983) is aangetoond dat meeste entrepreneurial organisaties autonome leiders hadden.

4.3.5 Competitive Aggressiveness

Startende bedrijven moeten zich bewijzen op de markt waarin zij actief gaan worden. Daarom moeten ze agressief zijn om zich te bewijzen ten op zichten van leveranciers, klanten en concurrerende bedrijven(Stinchcombe, 1965). Om te leveren moeten ze agressieve houding en intense concurrentie strijd leveren. Dit moet gebeuren door responsief en alert te zijn wat in de markt te gebeurd. Dit kan gebeuren door prijzen te verlagen van te leveren producten of diensten. Porter(1985) definieerde 3 methoden om “aggressiveness” uit te voeren ten opzichten van bestaande bedrijven in de markt. Dit zijn: dingen anders te doen namelijk herconfiguratie, veranderen van de context, dat wil zeggen, herdefiniëren het product of de dienst en de markt kanalen of omvang, en outspending de marktleider. Een andere methode om agressief te zijn is om de product ontwikkeling te versnellen en snel op de markt te brengen. Dit wordt “fast-followers” principe genoemd. Dit wordt toegepast door bedrijven om snel een bestaand product of dienst dat populair is te beconcurreren door dezelfde product of dienst te lanceren en aan te bieden. Om competitive aggressiveness te onderzoeken(Covin&Covin,1990) werd aan managers gevraagd of ze bestaande bedrijven wilden aanpakken of dit “live-and-let-live” principe wilden hanteren.

4.4 Innovatie

Innovatie kan op verschillende niveaus gebeuren. Innovatie in de ICT sector is een must (De Jong, 2009). Hieronder is het onderscheid weergegeven zoals CBS onderscheid maakt tussen innovatie vormen.

“De literatuur maakt onderscheid tussen technologische innovatie en niet technologische innovatie. Een technologisch innovatief bedrijf werkt aan product- en/of procesinnovatie, ongeacht of het deze al heeft afgerond. Op technologisch innovatieve bedrijven is ten minste een van de eerste drie categorieën hierboven van toepassing.

Een niet-technologisch innovatief bedrijf heeft een of meerdere organisatorische en/of marketinginnovaties geïntroduceerd. Innovaties die zijn afgebroken of in de betreffende periode nog niet zijn afgerond, tellen hier niet mee. Op deze bedrijven is dus ten minste een van de laatste twee categorieën hierboven van toepassing. Vanzelfsprekend kunnen bedrijven ook tegelijkertijd technologisch en niet technologisch innovatief zijn.” Bron: ICT, CBS 2013

Procesinnovatie houdt in dat een organisatie een of meerdere nieuwe of sterk verbeterde processen of methodes in gebruik heeft genomen. Zoals de productie van goederen of diensten, de processen of methodes kunnen nieuw voor de markt zijn of alleen nieuw voor het bedrijf.

Organisatorische innovaties houdt in dat een bedrijf een of meer van de volgende innovaties geïntroduceerd heeft: nieuwe bedrijfsprocedures, nieuwe methodes om professionele verantwoordelijkheden te organiseren en beslissingen te nemen, nieuwe methodes om externe relaties met andere bedrijven of instellingen te organiseren.

Marketinginnovaties houden in dat een bedrijf innovaties geïntroduceerd heeft in: het esthetisch ontwerp of de verpakking van producten, de wijze waarop het bedrijf nieuwe media gebruikt om producten te promoten, de wijze waarop het bedrijf producten in de markt positioneert of nieuwe verkoopkanalen gebruikt, de wijze waarop het bedrijf de prijs van producten bepaalt.

Binnen bedrijven in het MKB spelen innovatiemodellen een rol (De Jong, 2006). Hiervan zijn er 6 getypeerd. Een model daarvan wordt door de ondernemer zelf gebruikt om innovatie binnen zijn bedrijf te realiseren en te trekken. Dit wordt het projectmodel genoemd. Professionalsmodel wordt toegepast indien de medewerkers een actieve rol spelen in de innovatie binnen een bedrijf. De kleinere bedrijven moeten creatieve manieren vinden om tot innovatie te komen. Waarbij grotere bedrijven uit meer resources kunnen putten om tot innovatie te komen. Een bedrijf kan beïnvloed worden door de omgeving om te innoveren. Er zijn 3 soorten typen van innovatieprocessen: kennis gedreven, afnemers gedreven en leveranciers gedreven. De ICT sector zit in een kennis gedreven type innovatieproces waar dit onderzoek op gebaseerd is. Om innovatie te realiseren moet er een proactieve houding aangenomen worden om de competitie aan te gaan met andere bedrijven door de leider (Lumpkin and Dess, 1996). Succesvol innoveren heeft een grotere kans van slagen in een goed functionerend netwerk van bedrijven en kennisinstellingen die in 'research en development' (R&D) investeren (CBS, 2010). Innovatie door co-creatie is een hot topic tegenwoordig. Co-creatie houdt in dat er samengewerkt wordt met bijvoorbeeld klanten en andere bedrijven om tot innovatie te komen.

Producten kunnen bijvoorbeeld ontwrichtend geïnnoveerd worden wat heel de markt op zijn kop zet door zijn vernieuwende functionaliteiten of omdat ze incrementeel vernieuwend zijn. Om radicaal/ontwrichtend te innoveren moet er meestal risico volle beslissingen genomen worden omdat de uitkomst van deze innovatie niet altijd succesvol kan zijn en hoge kosten met zich meebrengen. (Zahra, 1993). Producten kunnen enhancing zijn waarbij er voortgebouwd wordt op bestaande kennis of destroying zijn doordat de techniek waarbij een product gerealiseerd wordt achterhaald is en andere weg ingeslagen is om iets te realiseren. Modulaire innovaties zijn gebaseerd op verandering in component zonder te veranderen in configuratie. Architecturaal innovatie is gebaseerd op wijziging van totale configuratie van het systeem. Kort samengevat, de verschillen typen innovaties zijn:

- Product innovatie of process innovatie
- Radicaal/ ontwrichtend versus incrementeel
- Competence enhancing versus competence destroying
- Architecturaal versus component/modulaire innovaties

4.5 Eerdere onderzoeken

In het onderzoek van Wann-Yih et al(2008) onder Taiwanese Hightech bedrijven is de invloed van social capital en ondernemerschap georiënteerdheid van werknemers op intellectual capital(human capital, customer capital en structural capital) van een bedrijf onderzocht. Er werd bekeken of dit gevolgen kon hebben op de innovatie binnen een bedrijf. In hoofdstuk 2 is dit eerder ter sprake gekomen. Hieruit kwam naar voren dat social capital weinig invloed had op intellectual capital, waardoor innovatie nauwelijks hoger werd. Wel werd er getoond, indien de innovatie en intellectual capital hoog zijn het social capital zou stijgen. Er werd in dit onderzoek getoond dat met een hoge intellectual capital de mate van innovatie hoog zal zijn. In dit onderzoek wordt ook geconcludeerd dat ondernemerschap een grotere modererende invloed heeft dan social capital. Dit wordt ook bevestigd in het artikel met andere onderzoekers Lumpkin and Dess (1996) en Miller (1983). Taiwanese bedrijven maakten een stabiele groei en hadden op dat moment geen last van de crisis.

Er moet benadrukt worden dat dit onderzoek op bedrijfsniveau uitgevoerd is en door een medewerker van een bedrijf een survey is ingevuld. Daarom zou het een juiste verantwoording zijn om de directe invloed te onderzoeken wat CEO's social capital en entrepreneurial orientation zouden kunnen zijn op de innovativiteit van het bedrijf waar hij werkzaam is, in plaats van die van alle werknemers te bekijken. Een ander onderzoek wat gedaan is omtrent ondernemingsgeest is in Australië uitgevoerd. In 2001 is door de onderzoekers Atuahene-Gim & Ko onderzoek gedaan wat de invloed van markt georiënteerdheid en ondernemingsgeest van invloed hadden op product innovatie van bedrijven. Hierbij is geen onderscheid gemaakt in welke branche de bedrijven actief waren. Ook dit onderzoek was gedaan op bedrijfsniveau waarbij aangetoond werd dat ondernemingsgeest invloed had op product innovatie.

Ook zou het ten goede van het onderzoek komen dat het wordt uitgevoerd in een dynamische omgeving als in de ICT wereld, waar aan software ontwikkeling gedaan wordt. Vermoeden is dat een CEO's social capital wel meer van invloed zou kunnen hebben op de innovativiteit van een bedrijf dan van een normale werknemer en dat zou ook moet gelden voor entrepreneurial orientation. Bij de grotere ICT bedrijven bestaan er vormen van R&D afdelingen. Bij kleinere en midden bedrijven bestaan deze meestal niet. De kleinere bedrijven worden door niet organisationele invloeden beïnvloed bij het creëren van innovatie en kunnen directer en sneller beslissingen nemen.

In het onderzoek van Carmona-Lavado et al(2009) wordt het belang van R&D manager aangekaart in de conclusie van hun onderzoek. Dit willen wij toetsen bij kleinere bedrijven in de ICT sector door de R&D manager van grotere bedrijven gelijk te stellen aan de CEO's van de kleinere bedrijven. We willen kijken of dit ook van toepassing is op kleinere bedrijven. De meeste onderzoeken waarbij onderzoek gedaan wordt naar social capital worden de relaties tot een bepaald soort netwerk onderzocht. In dit onderzoek gaan er meerdere vormen van netwerken onderzocht worden. Zo zullen de netwerkvormen weak tie/strong tie, structural holes en social resource theory evenals binding & bonding onderzocht worden.

In het onderzoek dat wij gaan uitvoeren zal er worden gevraagd of ze voorbeelden hebben binnen hun bedrijf waarbij ze innoverend bezig zijn geweest en/of ze hiermee een nieuwe product gerealiseerd hebben dat ontwrichtend is geweest voor hun bedrijf.

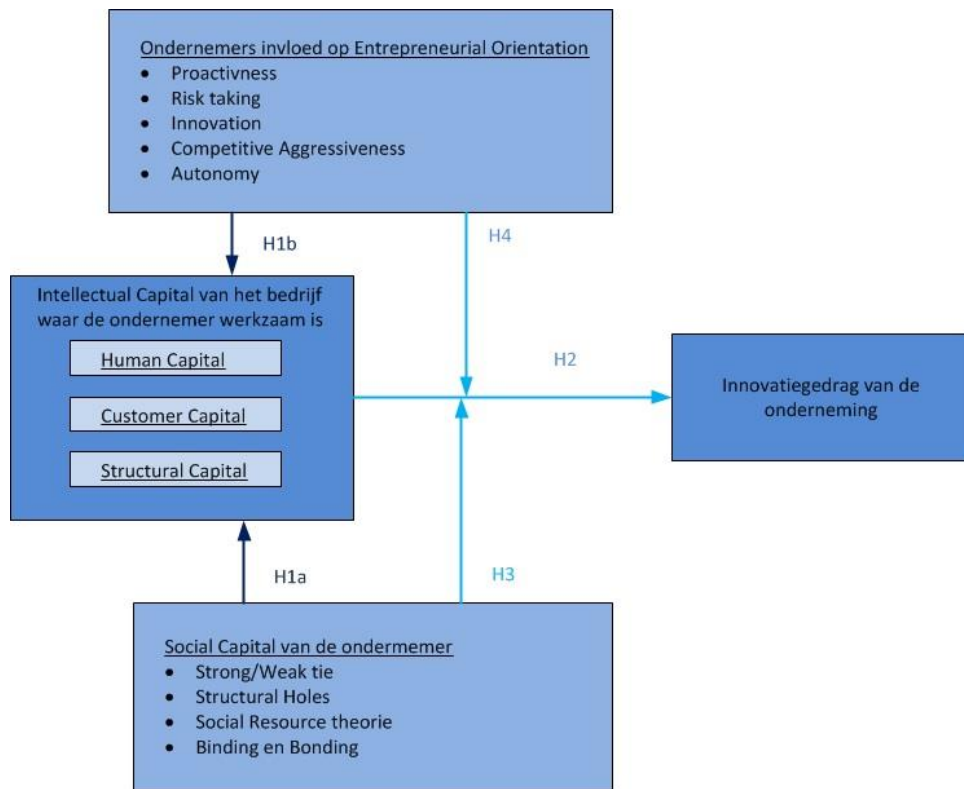
Dit onderzoek zal zich richten op het niveau van de eigenaars/managers van ICT MKB bedrijven en zal proberen eigenaars/managers van bedrijven te onderzoeken. De eigenaars/manager zullen onderzocht worden door middel van interviews en door een survey te laten invullen.

In figuur 1 in paragraaf 4.6 is het voorlopig conceptueel model weergegeven. Dit concept geeft weer wat wij willen onderzoeken. Het geeft de eigenschappen, social capital en entrepreneurial orientation van de ondernemer aan, waarbij deze eigenschappen invloed uitoefenen op het intellectual capital van de onderneming. Waardoor wij weer vermoeden dat de organisatie hierdoor meer zal gaan innoveren. Dit onderzoek zal plaatsst gaan vinden bij ICT bedrijven die in een concurrerende markt zitten.

In het onderzoek van Covin&Slevin(1989) en Wiklund&Shepherd(2003) wordt naar het verband tussen entrepreneurial orientation en prestatie van het bedrijf gekeken. Hierbij wordt de organisatie structuur in kaart gebracht. In het onderzoek van Covin&Slevin(1989) wordt er gekeken naar “Mechanistic” en “Organic” structuren van bedrijven. Dit nemen we mee in ons onderzoek omdat we in de veronderstelling zijn, dat als een CEO ergens invloed moet kunnen uitoefenen een organisatie structuur belangrijk is om te toetsen. We plaatsen deze organisatie structuur in het structural capital gedeelte in ons onderzoek. Er wordt aangetoond in het onderzoek van Covin&Slevin dat een “Organic” organisatiestructuur sneller kan inspelen op veranderende marktomstandigheden.

In het onderzoek is Wann-Yih et al(2008) is niet gekeken hoe de organisatie opgebouwd is, maar in welk branche het actief was. In het onderzoek van Beuno et al(2004) wordt aangegeven dat structural capital uit organizational capital en technological capital bestaat volgens het model Intellectus Model (CIC, 2002) 2002) waarin de organisatie structuur zich in bevindt.

4.6 Hypothesen & Conceptueel model



Figuur 1 Conceptueel Model

Door innovatie buiten beschouwing te laten, willen we weten wat de ondernemers hun invloed geweest is op intellectual capital van hun bedrijf. Een ondernemer moet een bedrijf opbouwen en moet daarvoor juiste klanten vinden voor zijn onderneming, hiermee versterkt hij het customer capital van zijn onderneming. Hij moet ervoor zorgen dat hij juiste werknemers aanneemt met voldoende competenties die zijn wensen kunnen uitvoeren en moet een juiste structuur in zijn bedrijf opzetten en samenwerking verbanden aan kunnen gaan met andere bedrijven.

Dit kan hij doen door zijn *netwerken* te gebruiken en te vragen of iemand zijn product of diensten nodig heeft. Nahapiet en Ghoshal (1998) tonen in hun onderzoek dat netwerken invloed heeft op kennis opbouw. In hun onderzoek tonen zij aan als afdelingen binnen een bedrijf onderling gaan communiceren hun intellectual capital versterkt kan worden doordat zij gaan praten over ideeën. Zou dit ook het geval zijn als ondernemers gaan communiceren met hun netwerken buiten hun onderneming en hierdoor een aandeel aan het intellectual capital van hun bedrijf kunnen leveren?

We nemen aan dat een ondernemer via zijn netwerk ervoor kan zorgen dat zijn klanten gebonden blijven aan zijn bedrijf. Via zijn netwerken kan hij proberen om werknemers aan te nemen die zijn intellectual capital van zijn bedrijf. Bedrijven kunnen interne kennis hebben en kennis die ze niet hebben van buitenaf binnen halen (Simon, 1991). Via hun netwerken zullen er nieuwe klanten kunnen komen dat hogere eisen kunnen stellen aan de producten. Hierdoor kan zijn netwerken weer invloed hebben op de innovatie dat is ontstaan vanuit zijn intellectual capital. In het

onderzoek van Yli-Renko et al(2001) is aangetoond dat bij High Tech ondernemingen als er een interactie plaats vindt tussen de onderneming en “key” klanten er een bijdrage geleverd wordt aan de kennis van de onderneming. Via zijn netwerk kan hij kijken naar samenwerkingsverbanden om aan te gaan met bevriende kennissen die bijvoorbeeld een bedrijf hebben(Nahapiet en Ghoshal,1998). Dit zijn paar voorbeelden dat ervoor kan zorgen dat het intellectual capital van een bedrijf beïnvloedt kan worden door een ICT ondernemer door zijn social capital te gebruiken.

Daarom hypothetiseren we:

H1a: Het social capital van de ondernemer heeft een positieve invloed op het intellectual capital van de organisatie.

Met zijn *entrepreneurial orientation* kan hij actief nieuwe markten op gaan waardoor bijvoorbeeld het intellectual capital beïnvloedt kan worden(Zahra en Covin, 1995). Hij kan bereid zijn om risico's te nemen om ongekend veel resources in te zetten zonder te weten of dit tot een resultaat kan leiden(Miller en Friesen, 1978). Vanuit zijn ondernemingsgeest moet hij plannings maken hoe hij dit stap voor stap wilt realiseren waarbij hij risico's moet gaan inschatten en inplannen. Wiklund en Shepherd (2003) tonen aan dat *entrepreneurial orientation* invloed kan hebben op resources die gebaseerd zijn op kennis waar intellectual capital onder valt zoals dit het geval is bij ICT bedrijven.

Doordat er nieuwe klanten zich kunnen aandienen nadat de ondernemer nieuwe markten opgegaan is, moet de kennis van zijn werknemers hoger worden en eventueel moeten er partners gevonden worden. Door bijvoorbeeld de concurrentie strijd aan te gaan met concurrenten kan de ondernemer ervoor zorgen dat er meer vereist wordt van zijn medewerkers waardoor ook zijn intellectual capital beïnvloedt kan worden. Hij kan ervoor zorgen dat er stukje autonomie er ingebracht wordt in zijn onderneming waardoor de human capital van werknemers ter zijnde tijd zal toenemen wat het intellectual capital van zijn onderneming kan beïnvloeden.

De human capital van de ondernemer zal ook een rol gaan spelen in de opbouw van het intellectual capital van zijn onderneming. Doordat hij werkervaring, studie etc in zijn bagage heeft en deze eigenschappen een rol kunnen spelen in het netwerken en ondernemen.

In de ICT sector denken en werken werknemers anders dan werknemers in andere sectoren. Ze kunnen vakidoot zijn maar ook heel commercieel zijn. Een ICT ondernemer moet bewust een keuze maken wat voor mensen hij aanneemt en hoe hij zijn bedrijf opbouwt. Zal het intellectual capital van een bedrijf hoger worden doordat de ICT ondernemer zijn netwerken en ondernemingsgeest optimaal zal gebruiken? In de ICT sector draait het om de kennis die een bedrijf heeft en hoe dit optimaal gebruikt wordt om iets te realiseren. Daarom formuleren wij de volgende hypothese als volgt:

H1b: De *entrepreneurial orientation* van de ondernemer heeft een positieve invloed op het intellectual capital van de organisatie.

Een innovatie kan ook toegewezen worden aan een organisatie in plaats van aan een persoon. Meeste onderzoekers (huja, 2000; Dougherty, 1992; Subramaniam & Venkatraman, 2001; Tsai & Ghoshal, 1998) gebruiken innovatie om onderzoek te doen naar intellectual capital. De organisatie wat de ondernemer heeft opgebouwd en samengesteld, daaruit moet de innovatie

vandaan komen. Door aan kennis opbouw te werken kan er een nieuw product gemaakt worden of kan er vernieuwing of verandering aan een bestaand product aangebracht worden. Bestaande klanten kunnen met nieuwe ideeën komen om een product te verbeteren(Yli-Renko et al,2001). Of ze zullen met een vraag naar een nieuw product komen waardoor een onderneming tot een innovatie kan komen. Door samen te werken met andere organisaties kan een bedrijf ook op nieuwe ideeën komen om een nieuw product te maken of te verbeteren. Of dit ook het geval is bij ICT bedrijven willen we gaan toetsen.

Bij ICT bedrijven in Nederland moeten de bedrijven meestal via internet, cursussen en opleidingen hun kennis uitbreiden(CBS ICT,2013). Technologische kennis veroudert heel snel. Klanten eisen steeds meer. En verwachten van ICT ondernemingen dat ze gaan innoveren. Je zou verwachten als een ICT onderneming hieraan voldoet dat product innovatie automatisch gaat komen in de producten die zij realiseren. Een gedegen structuur van een organisatie is belangrijk. Er moet voldoende kennis binnen een organisatie zijn. Er moeten genoeg klanten aanwezig zijn om de organisatie van inkomsten te voorzien. Deze hypothese is ook op een dezelfde manier geformuleerd in het onderzoek van Wann-Yih et al(2008). Daarom formuleren wij ook deze hypothese als volgt en willen wij weten of dit ook van toepassing is op ICT ondernemingen:

H2: (ICT) bedrijven met hogere intellectual capital hebben een hoger niveau van productinnovatie dan bij bedrijven met een lagere intellectual capital.

In eerdere onderzoeken is gekeken naar social capital en entrepreneurial orientation en hun invloed op prestatie van een organisatie. We willen weten wat de invloeden van netwerken en ondernemingsgeest op productinnovatie kunnen zijn. Zal netwerken en ondernemingsgeest een modererende factor kunnen hebben op innovatie dat voortvloeit uit intellectual capital? Welke van deze 2 factoren zullen meer invloed hebben? In het onderzoek van Wann-Yih et al(2008) zijn deze factoren ook getoetst maar dan op bedrijfsniveau. Er is niet gekeken naar de invloed van een persoon en wat deze van invloed zou kunnen hebben op het intellectual capital van de onderneming en/of deze persoon tot een product innovatie heeft kunnen leiden. Nahapiet and Ghoshal(1998) tonen aan dat informatie uitwisseling invloed heeft op intellectual capital. Social capital kan ervoor zorgen dat informatie heterogeen kan zijn. En heterogene bronnen kunnen belangrijk zijn voor innovatie doordat er diversiteit erin zit(Rodan and Galunic, 2004;Reinmoeller en van Baardwijk,2005). Doordat de ondernemer uit verschillende netwerken zijn informatie kan halen kan dit ervoor zorgen dat innovativiteit van zijn onderneming beïnvloedt kan worden(Reinmoeller en van Baardwijk,2005). In Nederland waren Nederlandse multinationals in de jaren 80 gericht om innovatie te creëren op het gebied waarin ze gespecialiseerd waren door nog meer focus hierop te richten. De jaren erna waren ze gericht om via hun interne netwerken kennis te verspreiden en te vergroten en samenwerking verbanden aan te gaan met andere bedrijven (Reinmoeller en van Baardwijk,2005).

Een ondernemer kan zijn netwerken gebruiken om zijn ideeën of om innovatieve producten dat gerealiseerd zijn te toetsen bij bijvoorbeeld zakelijke of persoonlijke netwerken. Hij zal hierna kunnen vragen wat zij van zijn product vinden. Dit kan resulteren dat zijn product nieuwer en kwalitatief beter kan worden dan wat zijn product momenteel is. En eventueel misschien nog beter kunnen worden dan zijn concurrenten. Hij kan proberen om samenwerkingsverbanden aan te gaan wat invloed kan hebben (Reinmoeller en van Baardwijk,2005). Ondernemers die minder van hun netwerken gebruiken kunnen de kans lopen dat ze hun product minder toetsen en dat kan leiden dat hun product minder vernieuwt. Netwerken kan er ook ervoor zorgen dat ondernemers in een omgeving kunnen blijven en hierdoor kans mislopen om nieuwe dingen te ervaren en te creëren zoals het geval kan zijn bij strong ties(Johannisson, 2000).In ons onderzoek kijken we hoe de ondernemer zich hiermee bezig houdt en of hij dit daadwerkelijk doet. Eventuele feedback van zijn netwerken moet daadwerkelijk bekeken en gewaardeerd worden door de ondernemer om hieruit tot een productinnovatie te komen. Hierdoor zal hij proberen om een bijdrage te leveren aan innovatie dat vanuit intellectual capital van zijn onderneming is voort gekomen. Kennis en technologie is iets heilig en ondernemers zijn bang dat hun ideeën vaak gestolen kunnen worden en nagemaakt kunnen worden(van Oort et al,2004). Daarom formuleren wij de volgende hypothese als volgt:

H3: Het effect van intellectual capital op de innovativiteit van een organisatie is sterker bij organisaties van een (ICT) ondernemer met een hoog social capital dan bij die met een ondernemer met een laag sociaal kapitaal.

We nemen de kenmerken van entrepreneurial orientation en meten deze ten opzichte van de ondernemer en vragen aan hem hoe hij hierin staat. Entrepreneurial Orientation wordt normaal gesproken gemeten op bedrijfsniveau. Maar Covin & Slevin(1991) geven aan de entrepreneurial orientation van midden en klein bedrijven gelijk zijn aan die van de ondernemer die eigenaar is van een bedrijf of iemand die het aanstuurt. Door Atuahene-Gima & Ko in 2001 is getoond dat entrepreneurial orientation directe invloed heeft op innovatie. Maar door Renko et al(2009) is er weer geen relatie aangetoond dat entrepreneurial orientation invloed had op productinnovatie in de bio-tech industrie. Zou het kunnen zijn dat entrepreneurial orientation een modererende effect zou kunnen hebben op de innovatie dat voortkomt uit intellectual capital van een bedrijf in de ICT sector? Tussen de jaren 1998 en 2002 is er door Reinmoeller en van Baardwijk(2005) aangetoond dat Nederlandse multinationals in Nederland zich meer gingen richten op ondernemerschap om innovatie te beïnvloeden door te werken aan organisatiestructuur en human capital van medewerkers.

De ondernemer zal zijn eigen ondernemingsgeest kunnen gebruiken om een bestaand product nog beter te verbeteren en indien nodig actief in zijn bedrijf aan te sturen op verbeteringen. En dit actief naar buiten promoten. Zijn actieve houding zal ervoor moeten zorgen dat er progressie wordt gemaakt.

Hij zal zijn skills moeten gebruiken om bij klanten zijn producten aan te bieden. Hij zal om zich heen kunnen kijken wat de concurrenten doen en daarmee proberen om zijn product beter te maken. Moet risico's nemen om resources aan te nemen(Miller en Friesen, 1978). Dit zal allemaal effect moeten hebben op de innovatie gedrag van de onderneming dat vanuit het intellectual capital van zijn onderneming uit komt. En hopelijk ook kunnen leiden tot meer innovatie. De ondernemer is dus kritischer naar zijn eigen producten, zal beter kijken naar zijn concurrenten en moet innovatiever zijn. Ondernemers die hun ondernemingsgeest niet gebruiken lopen de kans dat hun product op dezelfde niveau blijft dat vanuit het intellectual capital van hun bedrijf is gerealiseerd. Bij High Tech bedrijven zoals ICT bedrijven zie je vaak dat ondernemers een bedrijf opstarten vanuit hun (technologische) kennis(James et al,2002) en ervaringen die ze hebben opgedaan in eerdere banen, waarbij ze kennis opgedaan hebben over de sector waarvoor ze werkzaam zijn geweest(Duchesnau en Gartner, 1990; Dunkelberg et al,1987;Cooper et al, 1987). Daarom formuleren wij de volgende hypothese als volgt:

H4: Het effect van intellectual capital op de innovativiteit van een organisatie is sterker bij organisaties van een (ICT) ondernemer met een hoog entrepreneurial orientation dan bij die met een ondernemer met een laag entrepreneurial orientation.

5. Methodologie

5.1 Type onderzoek en onderzoeksstrategie

Mijn onderzoek is vanuit een inductief standpunt onderzocht. Ik ben theorie opbouwend te werk gaan in het onderzoek en een probabilistische relatie proberen te onderzoeken. Voorafgaand aan het onderzoek heeft er een literatuurstudie plaats gevonden. De stappen die beschreven zijn in het boek van Dul & Hak(2008) zijn gebruikt om een onderzoek ontwerp te definiëren en stappen uit te zetten. De flowchart uit het boek van Dul & Hak(2008) is gebruikt. Zie bijlage A om de stappen te zien.

5.2 Populatie & Steekproef

Er zijn ongeveer 15 CEO's van ICT MKB bedrijven ondervraagd. De ondernemers zijn werkzaam bij small en medium businesses. Dit zijn ICT bedrijven geweest die zich gespecialiseerd hebben in het ontwikkelen van software applicaties en de verdere ontwikkeling hiervan. Er is gekozen voor deze populatie omdat de invloed van deze ondernemers makkelijk te onderzoeken is en direct gemeten kan worden wat hun invloed op hun onderneming is en geweest is. De ondernemers die ondervraagd zijn bevonden zich in de buurt van de Randstad. Deze ondernemers zijn uit het netwerk van de onderzoeker gehaald waarvan hij vindt dat zij innovatieve producten hebben gerealiseerd. Het empirische kader om mijn onderzoek te testen was dus gekozen voor bedrijven die in de ICT sector zaten en andere sectoren bedienen met hun producten en diensten.

5.3 Wijze van data verzameling

De ondernemers die ondervraagd zijn heb ik eerst een mail gestuurd met het verzoek of ze mee willen doen aan het onderzoek. Sommige ondernemers reageerden niet op mijn mail. Deze heb ik achteraf telefonisch benaderd. Na mijn telefoontje waarin ik meer informatie had gedeeld waren de ondernemers bereid om mee te werken aan mijn onderzoek.

Er is een survey en een interview gemaakt. De interviews zijn op het kantoor van de ondernemer gehouden, soms zijn deze ook op exotische plekken afgenomen zoals bij een wegrestaurant. Ik had ingepland om een interview maximaal 1 uur te laten duren. Maar meestal gingen de ondernemers heel enthousiast mee met mijn vragen en liepen de interviews meestal uit tot 2 uren. Ik heb van te voren een survey opgestuurd naar de ondernemer die hij vooraf aan het interview heeft ingevuld waarbij kwantitatieve data beschikbaar werd. Tijdens het interview heb ik als onderzoeker een vragenlijst bij de hand gehouden om deze vragen te stellen. Deze vragen zijn dieper op de survey ingegaan en hebben aan de ondernemer ruimte gegeven een extra toelichting te geven. Dit heeft prima gewerkt.

5.4 Meetinstrument

Vragen die gesteld zijn waren in het begin van het interview indirect gericht op de probleemstelling. Na een opbouwend gedeelte waren de vragen directer en gericht zijn op de theorieën uit de literatuur. Ik ben explorerend te werk gegaan en geprobeerd uit te zoeken of social capital en entrepreneurial orientation van de CEO invloed heeft gehad op het innovatie capaciteit van een organisatie. Ik heb onderzocht wat de productinnovatie is geweest maar ook de andere innovatievormen heb ik geprobeerd te onderzoeken. Maar de nadruk lag op productinnovatie in mijn onderzoek. De innovatie van producten heb ik zelf door de onderzochte CEO laten bepalen. Tijdens het interview heb ik gevraagd naar voorbeelden van innovatie in zijn producten. Ook heeft de CEO ruimte gekregen om zijn mening en visie te geven over wat zijn invloed is geweest op de innovativiteit van het bedrijf waar hij werkzaam is en wat hieruit is geresulteerd.

Het intellectual capital is onderzocht door te vragen wat het opleidingsniveau van de medewerkers is. Er is navraag gedaan naar de organisatiestructuur in het onderzoek wat een nadruk heeft gehad. Er is onderzocht of er samenwerkingsverbanden zijn met andere bedrijven. En wat voor klanten zijn bedrijf heeft heb ik nagevraagd en wat voor informatie uitwisseling hiermee plaatst vindt. Ik heb niet expliciet nagevraagd wat voor projectmanagement vormen ze gebruiken binnen hun organisatie maar dit kwam wel een paar keer ter sprake tijdens de interviews.

Ik heb nagevraagd naar de human capital van de CEO door vragen te stellen over zijn opleidingen, werkervaring, on the job trainingen en thuissituatie. Mijn vermoeden was geweest dat de werkervaring van de CEO een grote rol zou spelen bij de CEO. Ik dacht dat hij een bepaald type ondernemer moest zijn om een ICT bedrijf te kunnen leiden.

Er is onderzoek gedaan naar het social capital door vragen te stellen over weak ties en strong ties van de ondernemer. Of hij of zij gebruikt maakt van een structural hole heb ik ook nagevraagd aan de ondernemer. Ook heb ik de social resources theorie en binding en bonding theorie onderzocht. De meeste recente onderzoeken waarbij onderzoek gedaan is naar social capital, wordt er een vorm van netwerken onderzocht en hierop diep in gegaan. Ik heb in dit onderzoek gekozen om alle vier de vormen te onderzoeken en te belichten bij de CEO. En dat heb ik ook proberen te doen tijdens mijn interviews. Misschien behoorde een ander bedrijf tot het netwerk van de CEO dat invloed heeft gehad op de innovatie van het bedrijf. Dit heb ik geprobeerd duidelijk te maken in mijn onderzoek en waar mogelijk beschreven in mijn interviews.

De invloed van de CEO op de entrepreneurial orientation van zijn onderneming is onderzocht door vragen te stellen over proactiveness, innovation en risk-taking, competitive aggressiveness en autonomy. Ik heb gekeken of de CEO actief naar een product kijkt en die van invloed heeft kunnen hebben op de innovatie van zijn bedrijf. Ik heb gekeken of de ondernemers risico's nam in zijn bedrijfsvoering, agressief was in zijn bedrijfsvoering en autonoom zijn bedrijf aanstuurt waarbij hij zijn werknemers ruimte heeft gegeven om beslissingen te nemen.

5.5 Data analyse

Ik heb onderzocht wat voor producten het ICT bedrijf heeft afgeleverd. Ik heb nagevraagd wat de innovativiteit van deze producten zijn geweest. Ik heb ongeveer dezelfde producten opgezocht, ook al was dit niet altijd makkelijk, in de markt en hiermee vergelijken. Ik heb hiermee geprobeerd om te bepalen of deze producten echt incrementeel of ontwrichtend waren.

Er is gevraagd naar voorbeelden van of innovatie van producten competence enhancing versus competence destroying was. Of het architecturaal versus component/modulaire innovatie was. Maar hier ging niet diep op in. Omdat sommige ondernemers toch niet heel erg inhoudelijk technisch onderlegd waren. Waardoor ik niet altijd juiste antwoorden hierop kreeg. Deze 2 factoren heb ik daardoor niet zwaar laten wegen in mijn onderzoek. Ik heb ook gekeken of de ondernemer in de organisatie een organisationele verandering heeft doorgevoerd dat tot innovatie heeft geleid. En of er sprake was van een proces innovatie. In het onderzoek is er bekeken in wat voor model de organisatie ingedeeld is.

De data die ik wilde verzamelen heb ik alleen bij de eigenaars/managers verzameld. Omdat ik zeker wilde weten dat ik aan de juiste data kwam tijdens dit onderzoek. Ik had gekozen om interviews te houden met een survey van te voren te sturen. CEO van verschillende typen ICT bedrijven zijn ondervraagd. De data op de surveys zijn gegeven heb ik gecontroleerd met de antwoorden die de ondernemers tijdens het interview gegeven hebben. De surveys heb ik onderling vergelijken hoe de verschillende ondernemers dit hadden ingevuld en heb dit uiteindelijk in een tabel vorm uitgewerkt en aan mijn afstudeeronderzoek toegevoegd.

5.6 Validiteit & Betrouwbaarheid

Antwoorden die gegeven zijn op human capital heb ik niet geverifieerd in het onderzoek en heb ik aangenomen dat de CEO hierop een juist antwoord heeft gegeven. Op social capital vragen heb ik antwoorden beetje geprobeerd te verifiëren door naar LinkedIn en Facebook pagina's van de ondernemer te bekijken. Hiermee wilde ik controleren of hij echt een uitgebreid netwerk heeft. Ook heb ik geprobeerd te kijken naar de aantal cases en klanten van een bedrijf door middel van op de website van de ondernemer te kijken en in te schatten of deze uitgebreid zijn. Er is nagevraagd wat het opleidingsniveau van de medewerkers was en is. De organisatie cultuur en structuur heb ik ook navraag naar gedaan.

In mijn onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de vragen die in het onderzoek van Wann et al(2008) gebruikt is. Dit heb ik gedaan om te zorgen dat mijn vragen zo betrouwbaar mogelijk waren. Deze vragen zijn gebaseerd uit vragen die eerder gebruikt zijn in de onderzoeken van Bontis (1998), Nahapiet en Ghoshal(1998) en Tsai en Ghoshal (1998), Lumpkin en Dess (2001) en Han et al. (1998) en Hurley en Hult (1998).

De data die verzameld werd door de surveys zijn gekwantificeerd. Dit heeft ervoor gezorgd dat de data makkelijker vergeleken kon worden voor de ondernemers die meegedaan hebben aan dit onderzoek. Data die door middel van interviews verzameld is, had ik eerst op papier geschreven, dit heb ik naderhand uitgetikt. Interviews heb ik opgenomen tijdens het interview door gebruik te maken van een smartphone. De interviews zullen na mijn afstuderen opgestuurd worden naar de ondernemers zodat zij de uitwerking van de interviews kunnen controleren en eventueel hierop correcties kunnen uitvoeren. Deze zullen aan de ondernemers in een verkorte verslaglegging ter beschikking gesteld worden in een andere vorm dan mijn scriptie. Ik denk dat ik als onderzoeker voldoende juiste informatie van de ondernemers heb kunnen ontvangen.

De extra research dat ik gedaan heb door online te kijken heeft ervoor gezorgd dat ik een beter inzicht gekregen heb op de netwerken en product innovatie wat een bedrijf doet en heeft gedaan. Dit heeft een stukje extra betrouwbaarheid aan de data geven. Resultaten van verschillende bedrijven zijn in tabellen uitgewerkt en gegroepeerd in per onderwerp en theorie. Deze zijn geanalyseerd ten opzichte van andere ICT bedrijven die ook geïnterviewd zijn. Ik heb bekeken onder welke invloeden zij zich bevonden.

In het onderzoek heb ik dat tijdens mijn data verzameling de CEO's juiste antwoorden geven op de vragen zodat de onderzoeksdoelen behaald konden worden. Hieruit heb ik natuurlijk conclusies moeten trekken.

6. Resultaten van de dataverzameling

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de meetresultaten gepresenteerd die voortgekomen zijn uit de ingevulde enquêtes en de gehouden interviews met de ondernemers. Deze resultaten worden verderop in hoofdstuk 7 bediscussieerd en wordt over de hoofdvraag een conclusie getrokken. De enquête bestond uit onderdelen die de variabelen intellectual capital, social capital van de ondernemer, entrepreneurial orientation van de ondernemer en innovatie van de onderneming meten. In het interview dat werd gehouden werd er dieper ingegaan op de vragen die gesteld waren in de enquêtes. Hieronder volgt een overzicht van de ondernemers die zijn geïnterviewd met de bijbehorende informatie zoals wat hun functie is en wat voor product ze aanbieden met hun onderneming. De uitwerking van de interviews zijn als bijlage toegevoegd.

<u>Geïnterviewde</u>	<u>Functie</u>	<u>Product</u>
Ben van Hengstum	Eigenaar van Devoon & Trivium	Advocaten en notarissen software
Ard Bonewald	Deels eigenaar van Tingly Games	Wenskaartengames
Maarten van den Heuvel	Deels eigenaar van Thingks	Meerdere producten
Mark van den Brink	Deels eigenaar van Solutior	Spidox/Realnext en diversen
Bart Jonk	Deels eigenaar van Dichtbij.nl	Nieuwssite Dichtbij.nl
Peter de Jong	Deels eigenaar van Codeglue	Meerdere games
Bas Janssen	Deels eigenaar van Declaree	Declaratie software
Els van de Kar	Eigenaar van EventsIT	Ticketing software
Hans Labruyere	Deels eigenaar van LBVD	Kennistoets voor IT security
Boris Holotcheff	Deels eigenaar van Medicore	EPD voor de zorgsector
Asaf Gonen	Eigenaar van Gonen Automatisering	Automatisering software(tijdregistratie)
Johan de Jong	Eigenaar van Involit	MobileConnectit en diversen
Hans van der Last	Eigenaar van Aenova	TimEnterprise en Totalmobile
Christiaan Boer	Deels eigenaar van Bliss	Meerdere producten(Internet)
Freek Erens	Deels eigenaar van Adapcare	ERP voor de zorgsector

6.2 Intellectual Capital

Met de enquêtes en interviews is bij de ondernemers onderzocht hoe het intellectual capital van hun onderneming in elkaar zit. Er is gevraagd hoe het human capital is opgebouwd.

Het opleidingsniveau van de medewerkers is nagevraagd. Nagegaan is of de medewerkers cursussen en opleidingen volgen. En of zij kennisdeling doen en hun kennis hiermee op peil houden.

Er is gevraagd hoeveel klanten de onderneming heeft en of er aan de relatie met de klanten gewerkt wordt. Er is onderzocht of de bedrijven een CRM systeem hadden en of ze feedback van hun klanten hierin noteerden en gebruikten in hun bedrijf. Er is onderzocht hoe het structural capital in elkaar zat. Er is gekeken of er samenwerkingsverbanden met andere bedrijven waren.

<u>Ondernemer</u>	Interview data			Enquête data	Overall IC
	Human capital	Customer capital	Structural Capital		
Ben van Hengstum	++ 5	++ 5	+ 3,75	4,11	5,72
Ard Bonewald	++ 5	+ 3,75	++ 5	4,33	5,83
Maarten van den Heuvel	++ 5	+ 3,75	+ 3,75	4,00	5,33
Mark van den Brink	++ 5	++ 5	+ 3,75	3,89	5,61
Bart Jonk	++ 5	++ 5	++ 5	3,67	5,83
Peter de Jong	++ 5	+ 3,75	+ 3,75	3,56	5,11
Bas Janssen	++ 5	+ 3,75	+ 3,75	4,44	5,56
Els van de Kar	+ 3,75	+ 3,75	++ 5	4,00	5,33
Hans Labruyere	+ 3,75	+ 3,75	+ 3,75	3,78	4,89
Boris Holotcheff	++ 5	++ 5	++ 5	4,22	6,11
Asaf Gonen	++ 5	++ 5	+ 3,75	4,00	5,67
Johan de Jong	+ 3,75	+ 3,75	+ 3,75	3,78	4,89
Hans van der Last	++ 5	++ 5	++ 5	4,00	6,00
Christiaan Boer	++ 5	++ 5	+ 3,75	4,22	5,78
Freek Erens	++ 5	+ 3,75	- 2,5	4,11	5,06

Tabel 1 Resultaat intellectual capital

In Tabel 1 zijn de resultaten weergegeven. In het eindresultaat zijn enquête resultaten (Bijlage D) en de interview resultaten samengenomen en is op basis hiervan een eindwaarde gegeven. De ondernemers zijn tussen de “—”, “-“, “+”, “++” beoordeeld. Dit is bij de andere geïnterviewde onderdelen ook gedaan. Aan de waarden “—”, “-“, “+”, “++” is een cijfer 1, 2.5, 3.75 respectievelijk 5 gegeven. Deze waarden zijn naast de kolom weergegeven die gewaardeerd zijn. De enquête waarden “helemaal mee oneens, mee oneens, neutraal, mee eens, helemaal mee eens” zijn met 1,2,3,4 respectievelijk 5 beoordeelt. De meeste ondernemers hadden hun human Capital goed op orde. Waarbij de aandacht naar customer capital en structural capital in de toekomst beter kan worden bij de ondernemingen van de ondernemers.

6.3 Social Capital

In Tabel 2 zijn de resultaten van social capital van de ondernemers weergegeven. Er is precies op dezelfde manier van beoordeling gemaakt zoals in de vorige paragraaf is gedaan voor intellectual capital. De enquêtes zijn beoordeeld en deze zijn weergegeven in de kolom ‘gemiddelde enquêtes’. De indruk van de onderzoeker tijdens de interviews is ook weergegeven. Elk theorie heeft ook hier een beoordeling gehad. Voor mij als onderzoeker bleek het moeilijk te zijn om social capital te beoordelen. Ik heb naar de gezichtsuitdrukkingen van de ondernemers gekeken tijdens de interviews. Wat opviel is dat de ondernemers tijdens het netwerken precies weten wie ze moeten hebben uit hun netwerk (strong tie/weak tie) om hun weer te verbinden met een andere ondernemer om zodoende iets te bereiken. De ondernemers waren iets minder bekwaam in het vinden van de juiste persoon in hun netwerk die gelijk iets voor hun kon betekenen.

De ondernemers waren wel bezig om andere ondernemers met elkaar te verbinden (structural holes) maar op zich kon dit beter en kan hieruit meer resultaat behaald worden. De ondernemers waren iets minder in het binden van personen uit hun netwerken aan zichzelf. Enkele ondernemers hadden dit opgelost door klantendagen te introduceren voor hun bedrijf waarbij de klanten langs kwamen en de ondernemer hierdoor in staat was om te netwerken. En dat dit weer leidde tot een hechtere binding met hun bedrijf. Ik heb ook andere manier van binding gezien. Een ondernemer stuurde bloemen naar zijn klanten toe bij bijzondere gelegenheden. Dit zorgt ervoor dat de klant positief verrast werd en hierdoor ontstond een betere binding met deze organisatie. De meeste ondernemers waren regelmatige bezoekers van beurzen. Ondernemers die ik sprak maakten veel gebruik van ZZP'ers waardoor hun netwerk steeds groter werd. Enkele ondernemers hadden samenwerkingsverbanden met andere ondernemers waardoor ze een groter netwerk kregen. Tijdens mijn interview met Hans van der Last gaf hij aan dat het aan je karakter kan liggen of je veel netwerkt of niet. Sommige mensen lopen de deuren plat bij hun klanten en zakelijke relaties en sommige netwerken alleen als het noodzakelijk is. In mijn steekproef heb ik als onderzoeker het geluk gehad dat ik ondernemers met verschillende karakters sprak. Wat ook opvalt is dat de game ontwikkelaars die hightech producten maken en creëren, een hoger social capital hebben dan andere ondernemers. Achteraf zie ik in mijn onderzoek social media als een hulpmiddel om te netwerken voor de ondernemers. Wat ik belangrijk vind is of ze de technieken hebben gebruikt om te netwerken. Ik heb tijdens mijn interviews gehoord dat ze gebruikt maken van social media zoals facebook en linkedin. Daarom heb ik hier geen extra beoordeling opgegeven zoals ik eerder in mijn methodologie hoofdstukken heb beschreven. Op de volgende pagina zijn de resultaten weergegeven in Tabel 2.

Ondernemer	Interview data				Gemiddelde enquête	Overall SC
	Strong tie/Weak Tie	Social resources theorie	Structural Holes	Binding/Bonding		
Ben van Hengstum	+ 3,75	+ 3,75	+ 3,75	+ 3,75	4,29	5,14
Ard Bonewald	++ 5	++ 5	+ 3,75	+ 3,75	4,00	5,50
Maarten van den Heuvel	+ 3,75	++ 5	- 2,5	++ 5	4,29	5,39
Mark van den Brink	+ 3,75	- 2,5	+ 3,75	+ 3,75	4,14	4,82
Bart Jonk	++ 5	- 2,5	+ 3,75	+ 3,75	4,43	5,21
Peter de Jong	+ 3,75	++ 5	++ 5	+ 3,75	4,00	5,50
Bas Janssen	++ 5	+ 3,75	++ 5	- 2,5	4,43	5,46
Els van de Kar	++ 5	+ 3,75	+ 3,75	+ 3,75	3,71	5,11
Hans Labruyere	+ 3,75	- 2,5	+ 3,75	+ 3,75	3,57	4,54
Boris Holotcheff	++ 5	- 2,5	+ 3,75	+ 3,75	4,29	5,14
Asaf Gonen	+ 3,75	- 2,5	- 2,5	+ 3,75	4,14	4,57
Johan de Jong	++ 5	+ 3,75	++ 5	+ 3,75	4,14	5,57
Hans van der Last	++ 5	+ 3,75	+ 3,75	++ 5	3,57	5,29
Christiaan Boer	+ 3,75	++ 5	++ 5	+ 3,75	4,14	5,57
Freek Erens	+ 3,75	- 2,5	+ 3,75	++ 5	4,14	5,07

Tabel 2 Resultaten Social Capital

6.4 Entrepreneurial Orientation

In Tabel 3 zijn de resultaten weergegeven van entrepreneurial orientation weergegeven welke nagevraagd zijn bij de ondernemers. Er is wederom precies op dezelfde wijze een beoordeling gemaakt als in de vorige paragrafen voor social capital en intellectual capital. Er is aan de ondernemer gevraagd hoe actief hij is in zijn onderneming. Er is gekeken of hij risico's wil en durft te nemen. Hoe meer hij/zij risico's heeft genomen hoe hoger de beoordeling voor hem gevallen is. "Risico's nemen is part of the game" gaf de ondernemer Freek Erens aan. Zonder dit kom je niet verder. De ondernemers zijn ondervraagd of hij/zij in zijn privéleven innovatief is. Of hij in zijn privétijd nieuwe dingen aan het uitzoeken is. En interesse heeft om te weten wat de laatste technologieën kunnen betekenen voor hem of haar. Aan de ondernemers is gevraagd wat hij/zij van concurrentie vindt. En of hij/zij marktleider zou willen zijn en zijn concurrenten compleet zou willen wegvagen. Bas Janssen was de enige die dit eerlijk toe gaf, hij gaf aan dat hij zijn concurrenten weg zou willen vagen/werken en de nieuwe Mark Zuckerberg zou willen worden met zijn product(en). Daarom heeft hij competitive aggressiveness hoog gescoord. De rest van de ondernemers gaf aan dat concurrentie goed is en dat ze eventueel zouden willen concurreren met hun concurrenten als zij bijvoorbeeld te maken zouden hebben met prijsverlaging door hun concurrenten. Ik heb gevraagd hoe autonoom de ondernemer is in bedrijfsvoering binnen zijn onderneming. De meeste ondernemers die ik sprak waren deels eigenaar en namen beslissingen met hun eventuele partners. Ook betrokken de meeste ondernemers hun medewerkers bij sommige beslissingen die zij namen.

Ondernemer	Interview data						Gemiddelde enquête	Overall EO
	Proactiveness	Risk Taking	Innovation	Competitive Aggressiveness	Autonomy			
Ben van Hengstum	++ 5	+ 3,75	- 2,5	- 2,5	+ 3,75		4,29	4,94
Ard Bonewald	++ 5	+ 3,75	++ 5	+ 3,75	+ 3,75		4,00	5,40
Maarten van den Heuvel	++ 5	+ 3,75	++ 5	- 2,5	- 2,5		4,29	5,14
Mark van den Brink	++ 5	++ 5	++ 5	- 2,5	- 2,5		4,14	5,27
Bart Jonk	++ 5	+ 3,75	- 2,5	+ 3,75	+ 3,75		4,43	5,21
Peter de Jong	++ 5	+ 3,75	++ 5	- 2,5	++ 5		4,00	5,40
Bas Janssen	++ 5	++ 5	++ 5	++ 5	+ 3,75		4,43	6,01
Els van de Kar	+ 3,75	- 2,5	- 2,5	- 2,5	- 2,5		3,71	4,06
Hans Labruyere	- 2,5	+ 3,75	- 2,5	- 2,5	++ 5		3,57	4,39
Boris Holotcheff	++ 5	+ 3,75	- 2,5	- 2,5	++ 5		4,29	5,14
Asaf Gonen	++ 5	- 2,5	++ 5	+ 3,75	++ 5		4,14	5,47
Johan de Jong	++ 5	+ 3,75	- 2,5	- 2,5	+ 3,75		4,14	4,87
Hans van der Last	++ 5	+ 3,75	+ 3,75	- 2,5	++ 5		3,57	4,99
Christiaan Boer	+ 3,75	- 2,5	++ 5	- 2,5	+ 3,75		4,14	4,87
Freek Erens	+ 3,75	+ 3,75	+ 3,75	- 2,5	+ 3,75		4,14	4,87

Tabel 3 Resultaten Entrepreneurial Orientation

6.5 Innovatie

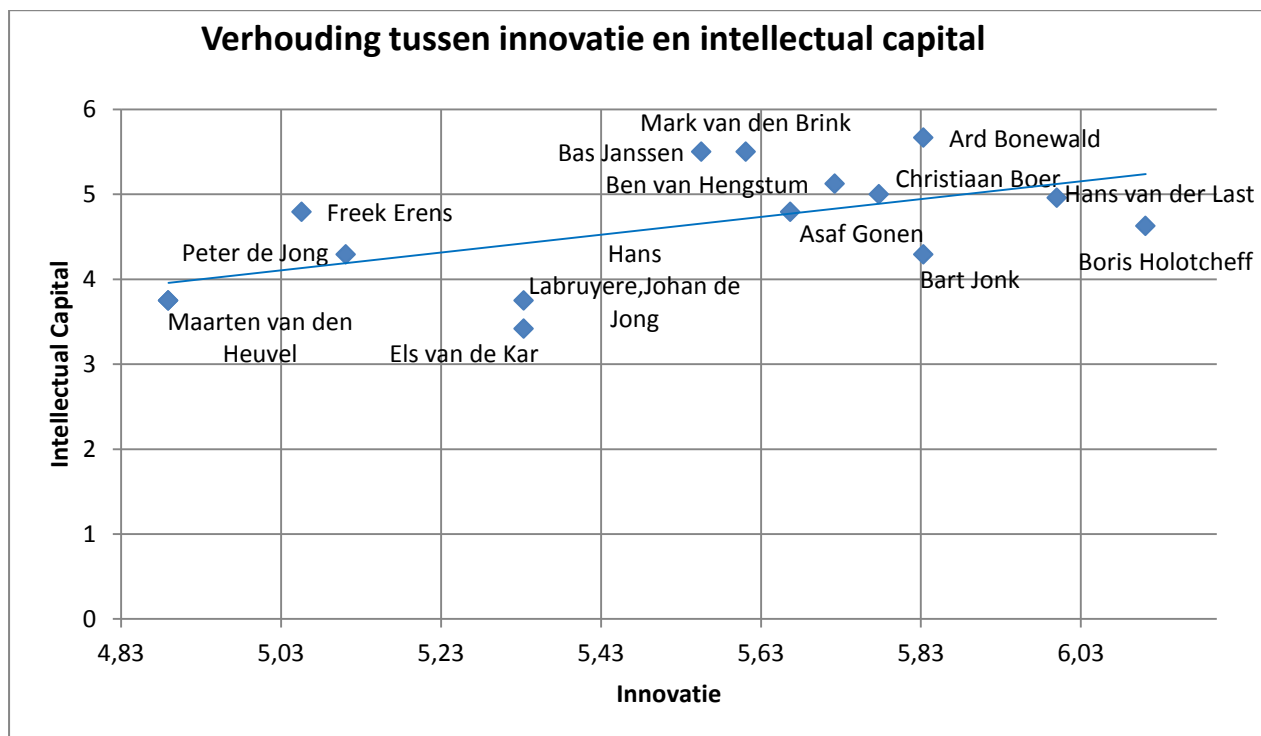
In Tabel 4 zijn de resultaten van innovatie weergegeven welke uit de interviews met de ondernemers over hun ondernemingen zijn voortgekomen. Er is precies op dezelfde wijze een beoordeling gemaakt als in de vorige paragrafen voor social capital, intellectual capital en entrepreneurial orientation. In de interviews heb ik gevraagd hoe vaak nieuwe releases opgeleverd worden. En hoe dit proces aangestuurd wordt. De ondernemers vonden dat de releases sneller konden dan momenteel gedaan wordt. Ik heb gevraagd aan de ondernemers of zij procesveranderingen hebben toegepast om innovatie te stimuleren. De meeste ondernemers gaven aan dat zij klantgericht gingen werken om innovatie te stimuleren. Dit probeerden de meeste ondernemers te versnellen en te verbeteren door agile te werken en scrum toe te passen. Ik heb gevraagd of de innovatie die gerealiseerd wordt ontwrichtend of incrementeel is bij ondernemingen. Ik heb gevraagd hoe veel beter hun product is ten opzichte van hun concurrenten. Ook heb ik gevraagd of de ondernemers innovatie stimuleerden door bepaalde prikkels binnen hun organisatie beschikbaar te maken zodat innovatie gestimuleerd kan worden. Na genoeg niemand had dit gedaan. Een ondernemer gebruikte een besloten Facebook groep om zijn werknemers te stimuleren om te innoveren. Ook had ik gevraagd of ondernemers hun innovatie toetsten in hun netwerken. Dit werd nagenoeg ook niet gedaan.

<u>Ondernemer</u>	Interview data	Gemiddelde enquête	Overall Innovation
Ben van Hengstum	+ 3,75	5,00	5,13
Ard Bonewald	++ 5	4,33	5,67
Maarten van den Heuvel	- 2,5	4,00	3,75
Mark van den Brink	++ 5	4,00	5,50
Bart Jonk	+ 3,75	3,33	4,29
Peter de Jong	+ 3,75	3,33	4,29
Bas Janssen	++ 5	4,00	5,50
Els van de Kar	- 2,5	3,33	3,42
Hans Labruyere	- 2,5	4,00	3,75
Boris Holotcheff	+ 3,75	4,00	4,63
Asaf Gonen	+ 3,75	4,33	4,79
Johan de Jong	- 2,5	4,00	3,75
Hans van der Last	+ 3,75	4,67	4,96
Christiaan Boer	++ 5	3,00	5,00
Freek Erens	+ 3,75	4,33	4,79

Tabel 4 Resultaten Innovatie

6.6 Innovatie gelijk aan intellectual capital?

Het gemeten onderdeel intellectual capital in paragraaf 6.2 en het gemeten onderdeel innovatie in paragraaf 6.5 zijn allebei verwerkt in de grafiek die in Figuur 2 is weergegeven. De intellectual capital waarde van de ondernemingen van de ondernemers is weergegeven op de Y-as. De innovatie van de onderneming van de ondernemers zijn weergegeven op de X-as. In plaats van de naam van de ondernemingen weer te geven in de grafiek, heb ik gekozen om de naam van de ondernemers weer te geven. Ik wil dit uniform houden in mijn scriptie en wil overal werken met de naam van de ondernemers in mijn uitwerkingen. Duidelijk blijkt dat de gemiddelde lijn in de grafiek die tussen de ondernemers is weergegeven een stijgende lijn heeft. Hoe hoger de innovatie is hoe hoger het intellectual capital van de onderneming is.



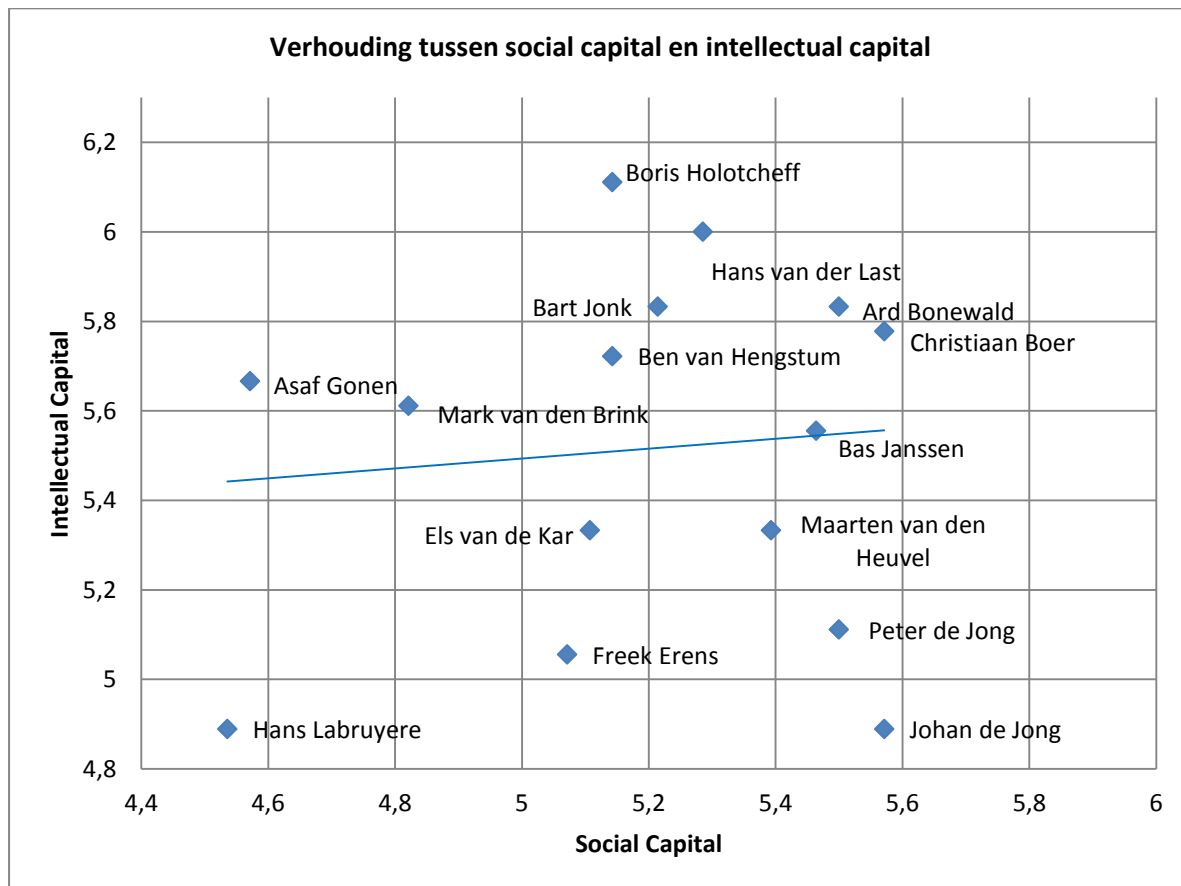
Figuur 2 Verhouding tussen innovatie en intellectual capital

De ondernemingen van de ondernemers zijn goed doorgelicht op het intellectual capital niveau en innovatie niveau. In de grafiek zie je een stijgende lijn. Zoals in de literatuur is beschreven in paragraaf 4.6 kan innovatie aan de organisatie toegeschreven worden. Dit zie je dus ook terug in de empirische context als de ICT sector. Je kunt hieruit concluderen dat innovatie daadwerkelijk uit intellectual capital van ondernemingen komt voor de ICT bedrijven van de ondernemers die onderzocht zijn. Hiermee wordt *hypothese 2 bevestigd*. Ik ben tot dit resultaat gekomen doordat mijn steekproef optimaal was en er ondernemingen in zaten die in verschillende fasen zitten van innovatie en intellectual capital.

6.7 Invloed van Social Capital

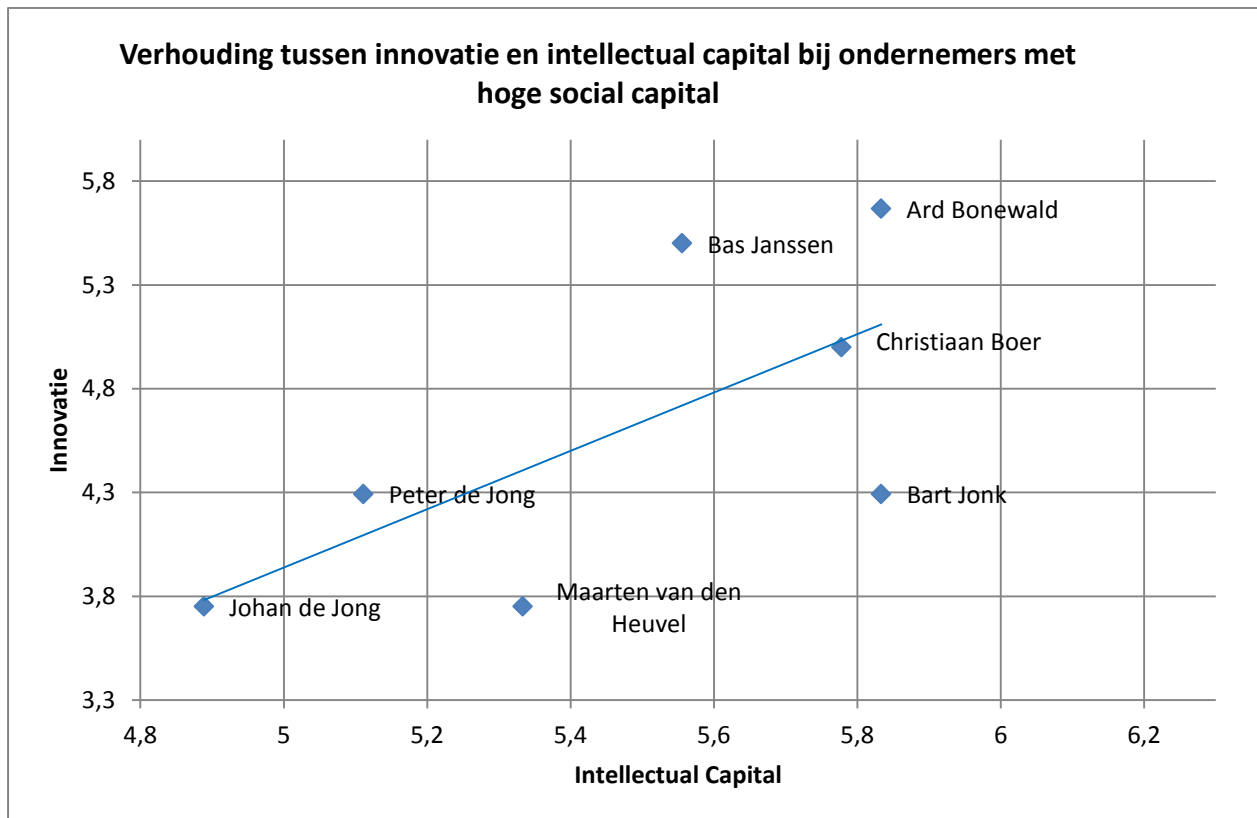
In deze paragraaf gaan we de resultaten weergegeven waaruit blijkt wat de invloed van social capital kan zijn. Eerst gaan we de resultaten van intellectual capital vergelijken met het social capital van de ondernemers. Dit is gebeurd in Figuur 3. Daarna zullen we bekijken wat de verhouding is tussen de ondernemers die een hoog social capital hebben en een laag social capital en wat de invloed hiervan is op innovatie die uit intellectual capital komt. Dit gebeurd door Figuur 4 met Figuur 5 met elkaar te vergelijken.

We beginnen eerst met de resultaten van Figuur 3. Het intellectual capital waarde van de ondernemingen van de ondernemers is weergegeven op de Y-as. Op de X-as is het social capital waarde van de ondernemers weergegeven. Dit waren de resultaten die in paragraaf 6.2 respectievelijk paragraaf 6.3 gemeten zijn. Ondernemers met een iets hoger social capital hebben ook een hoger intellectual capital. Je ziet in de grafiek dat de gemiddelde lijn die getrokken is een lichte stijging toont.

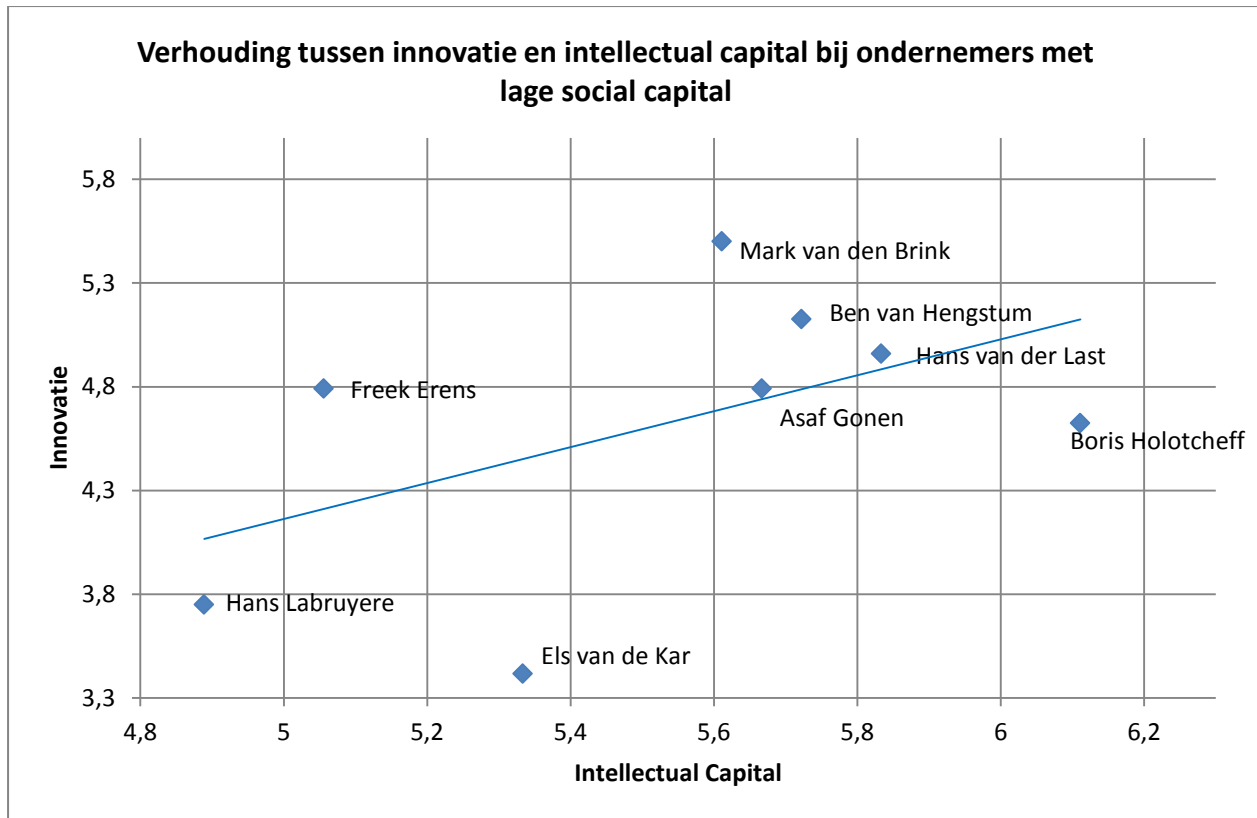


Figuur 3 Verhouding tussen social capital en intellectual capital

De ondernemers met een hoog social capital en een laag social capital zijn verdeeld tussen 2 grafieken. In Figuur 4 worden de ondernemers met een hoog social capital weergegeven en in Figuur 5 de ondernemers met een laag social capital. In allebei de grafieken is op de Y-as de innovatie die bij de ondernemingen van de ondernemers is gemeten weergegeven. En op de X-as het intellectual capital van de ondernemingen van de ondernemers. Door 2 grafieken weer te geven willen we laten zien dat social capital invloed kan hebben op innovatie die is ontstaan uit intellectual capital bij ICT ondernemingen. Opvallend is dat bij de ondernemingen die in Figuur 5 weergegeven zijn meer sprake was van een agile werkwijze maar dat de ondernemers zelf een lagere social capital hadden. In Figuur 4 zijn weer de ondernemers weergegeven die een startup zijn en of in de game industrie zaten. Zij hadden een hogere innovatie en een hoger social capital dan de ondernemers in Figuur 5. De gemiddelde lijn die getrokken is in Figuur 4 tussen de ondernemers geeft weer dat in de grafiek geeft een hogere stijging weer dan de gemiddelde lijn die getrokken is in Figuur 5. De meeste ondernemers proberen innovatie te stimuleren door bijvoorbeeld klantendagen te organiseren waarde de klanten langskomen om de roadmap van hun product te bespreken. Waar de ondernemers hun oren en ogen open houden om nieuwe ideeën op te pikken van hun klanten. De meeste ondernemers bespreken hun innovatie niet of nauwelijks op beurzen en benaderen geen andere ondernemers uit hun directe netwerk om hun innovatie te toetsen. Met ondernemers waarmee ze direct samenwerken worden wel ideeën en vernieuwingen besproken.



Figuur 4 Verhouding tussen innovatie en intellectual capital bij ondernemers met hoge social capital



Figuur 5 Verhouding tussen innovatie en intellectual capital bij ondernemers met lage s.c

In deze paragraaf trekken we een conclusie over de vraag of social capital invloed heeft op intellectual capital. In Figuur 3 is dit weergegeven. In de grafiek is er een lichte stijging te zien. Als onderzoeker vind ik dat dit niet sterk bevestigd is, waardoor ik concludeer dat *mijn hypothese 1a niet bevestigd* is. De ondernemers waren verspreid in deze grafiek. Tijdens mijn gesprekken met de ondernemers kwam dit ook naar boven. Sommige ondernemers maakten sterk gebruik van hun netwerk om hun intellectual capital van hun onderneming te versterken en sommige bijna helemaal niet. Deze invloed kwam merendeel doordat ondernemers hun netwerken gebruiken om andere ondernemers te vragen of zij hem of haar kunnen helpen om juiste resources te vinden. Of om mee te helpen om een project of klant binnen te halen. Op zich zou de licht stijgende lijn een sterker stijgende lijn moeten hebben. Dit kenmerkt toch dat de ondernemers te weinig uit hun netwerken halen om hun eigen intellectual capital te versterken. Netwerken gebeurde ook vaak in het zakelijke vlak en er wordt nauwelijks gebruik gemaakt van familie en vrienden. Dit had volgens een ondernemer als oorzaak dat hij gezien moest worden als iemand met verstand van zaken. Waardoor hij niet snel in familie of vriendenkring vragen stelde over een onderwerp. Hij wilde hierdoor niet een slecht beeld van zichzelf als ondernemer veroorzaken. De ondernemers in de ICT sector zouden dus vaker van hun netwerken gebruik mogen maken om hun intellectual capital te versterken en om de vooroordelen die er misschien hierover bestaan weg te nemen.

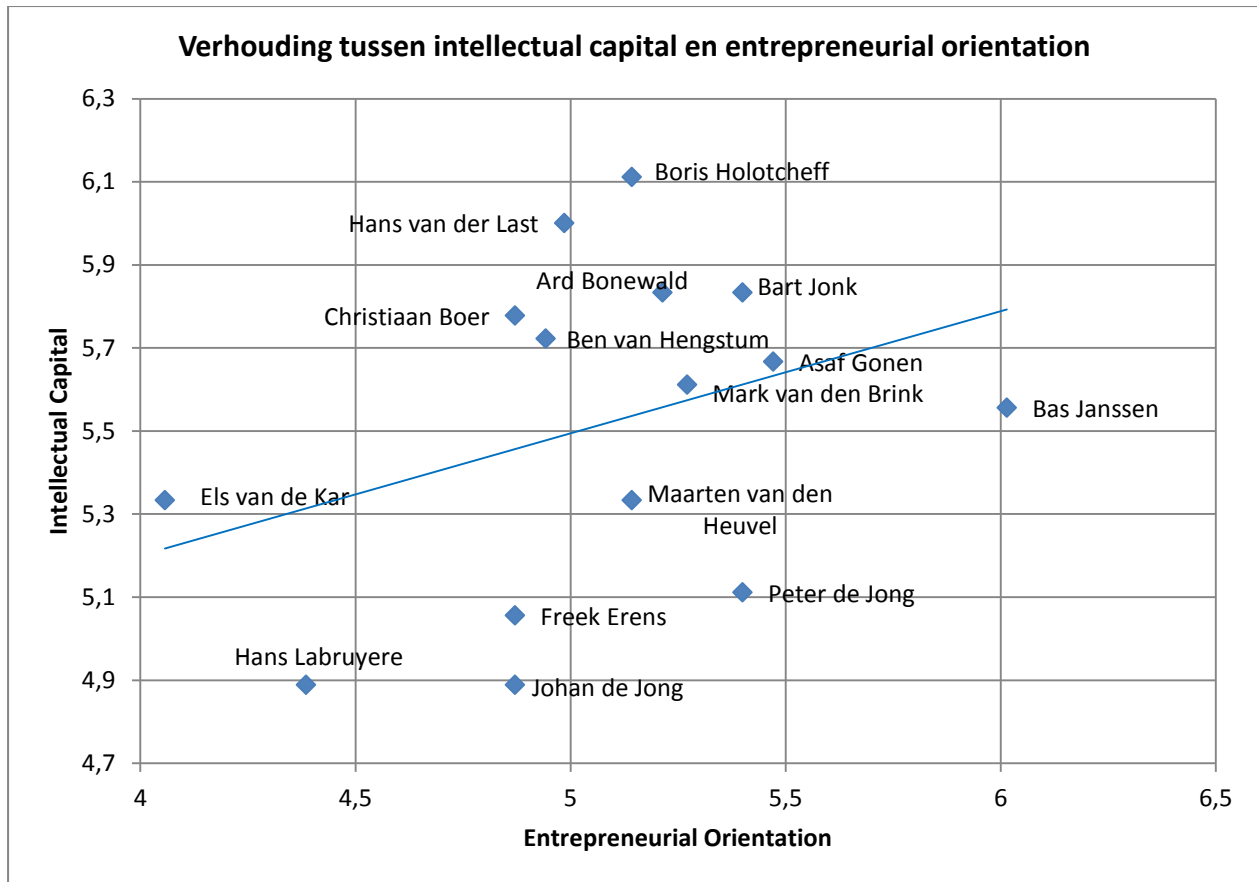
We hebben gekeken of ondernemers met een hoog social capital meer invloed hebben gehad op innovatie dat vanuit intellectual capital is voortgekomen. In deze paragraaf gaan we een conclusie trekken. Door 2 grafieken (Figuur 4 en Figuur 5) te maken en deze met elkaar te vergelijken zien we dat ondernemers met een hoog social capital een sterker stijgende lijn hebben dan ondernemers met een laag social capital. Ondernemers willen dit beïnvloeden door klantendagen te organiseren waarbij ze de klanten uitnodigen om nieuwe ideeën of de roadmap van product te bespreken. Hier gaan ze netwerken en contacten leggen met hun klanten. Eén ondernemer had een innovatiever manier om met zijn klanten om te gaan. Hij had sommige klanten als innovatieve partner aangewezen waarbij hij de klanten meer zeggenschap gaf dan andere klanten om invloed te kunnen uitoefenen op zijn product met betrekking tot vernieuwingen en wijzigingen. De ondernemers waren niet erg actief om hun innovatie te bespreken in hun netwerk zoals dit eerder was aangegeven. Ondernemers spreken nauwelijks andere ondernemers aan die niet in hun directe netwerk zitten. Dit komt omdat ondernemers bang zijn dat hun ideeën overgenomen worden, zo gaf een ondernemer tijdens een interview aan. Hij zei: “ik heb zoveel goede ideeën, als ik dit met onbekende ondernemers bespreek, dan ben ik bang dat zij dit overnemen”. Ik denk dat dit door de concurrerende markt in Nederland komt. Organisaties kunnen snel aan kennis komen en ideeën snel realiseren. Ze praten wel over nieuwe ideeën met de ondernemers die directe samenwerkingsverbanden met ze hebben. Ondernemers spraken wel met hun zakelijke partners over hun nieuwe ideeën. Er waren geen ondernemers die tijdens een workshop of een congres hun product of producteigenschappen bespraken om zo tot vernieuwing te komen. Er waren ook ondernemers die innovatie konden stimuleren doordat ze zzp'ers inhuurden om bepaalde klussen voor ze uit te voeren. Door de zzp'ers te gebruiken konden zij hun netwerk vergroten. Dat heeft voordelen opgeleverd voor een paar ondernemers. Een ondernemer was extreem actief met zijn social capital. Hij zat in de game industrie waar de kennis om games te maken schaars is. Hierdoor ging hij bijvoorbeeld met iemand uit Japan zijn innovatie bespreken.

Er was ook een ondernemer die actief op zijn website andere ondernemers/zzp's opriep om in contact met hem te komen als zij over hun ideeën wilden brainstormen. De ondernemer gaf aan dat dit voorkwam. Dit kwam meestal doordat degene die hem benaderde wel een idee had maar niet de resources of kennis had om iets te realiseren. *Hypothese 3 is bevestigd* dit komt met name doordat de ondernemers heel dicht met hun klanten in contact staan en hiermee netwerken. Maar niet doordat ze de stap hebben gemaakt om hun ideeën te bespreken met meerdere ondernemers in hun netwerk.

6.8 Invloed van Entrepreneurial Orientation

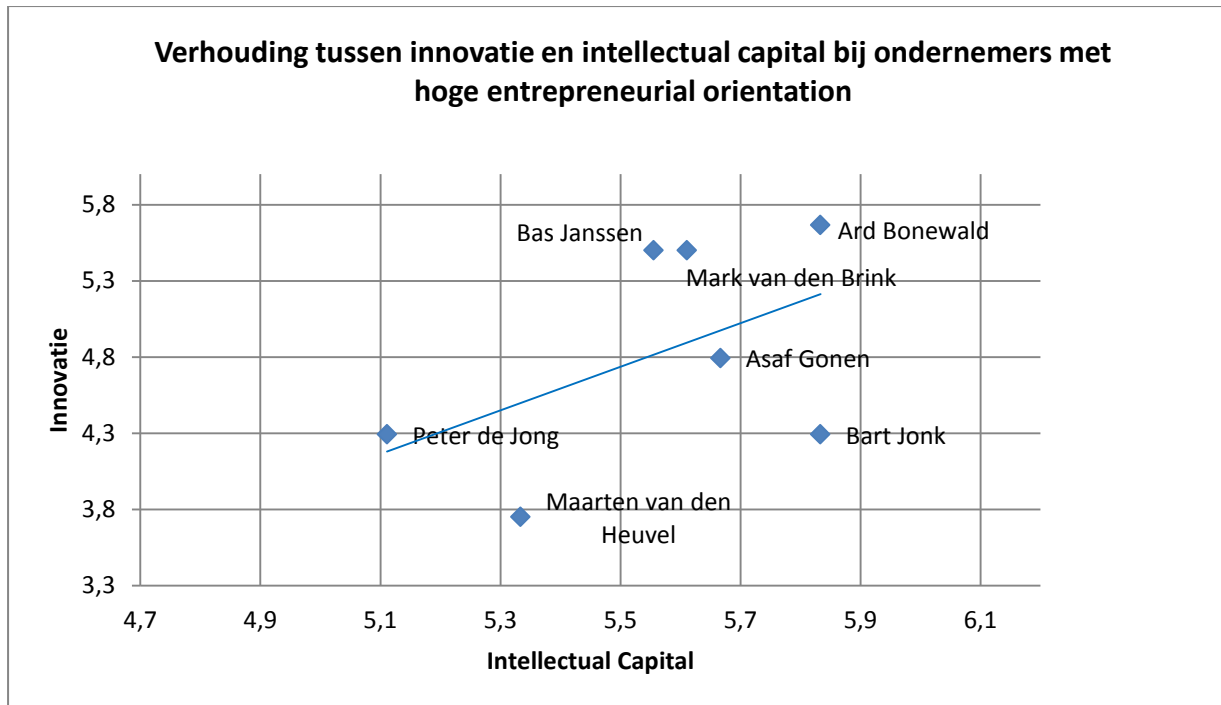
We hebben onderzocht wat de invloeden zijn van entrepreneurial orientation van de ondernemers op het intellectual capital van hun onderneming en op de innovatie die uit hun intellectual capital is ontstaan. Eerst zullen we bespreken wat de verhouding van entrepreneurial orientation van de ondernemer op het intellectual capital van de onderneming is. Hierna zullen we bekijken wat de verhouding is bij de ondernemers die een hoge of lage entrepreneurial orientation hebben en wat de invloed hiervan is op de innovatie die uit hun intellectual capital komt. Dit gaan we doen door Figuur 7 en Figuur 8 met elkaar te vergelijken.

In Figuur 6 wordt de verhouding tussen het intellectual capital van een onderneming en entrepreneurial orientation van een ondernemer getoond. De geïnterviewde ondernemers zijn hierin allemaal weergegeven. Door de diversiteit van de ondernemers die we gesproken hebben zie je dat er een juiste verdeling is in de grafiek en kan je constateren dat ondernemingsgeest weldegelijke invloed heeft op het intellectual capital van een onderneming. Er in de grafiek een lijn getrokken die het gemiddelde toont van de ondernemers. Als onderzoeker zag ik duidelijk in de gesprekken die ik met de ondernemers had, dat ze hun ondernemingsgeest gebruikten om het intellectual capital van hun onderneming te versterken. Vooral de invloed van proactiveness, risk taking en autonomy speelden hierin een grote rol. Ze gaven de medewerkers genoeg ruimte om mee te denken in de bedrijfsvoering. De ondernemers waren erg actief en namen risico in hun bedrijfsvoering.

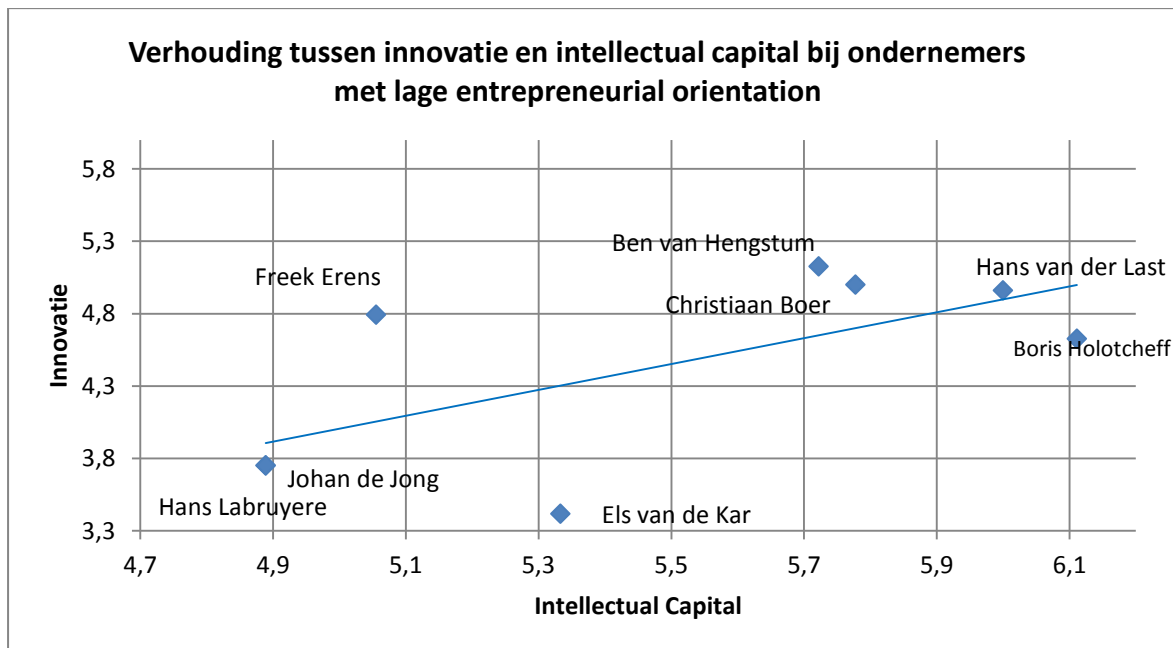


Figuur 6 Verhouding tussen intellectual capital en entrepreneurial orientation

De ondernemers met een hoge entrepreneurial orientation en een lage entrepreneurial orientation zijn weer verdeeld tussen 2 grafieken. In Figuur 7 worden de ondernemers met een hoge entrepreneurial orientation weergegeven. En in Figuur 8 de ondernemers met een lage entrepreneurial orientation. In allebei de grafieken is op de Y-as innovatie de resultaten van ondernemingen van de ondernemers die zijn gemeten weergegeven. En op de X-as het intellectual capital van de ondernemingen van de ondernemers. Door 2 grafieken weer te geven willen we het verschil zien of entrepreneurial orientation invloed kan hebben op de innovatie die ontstaan uit intellectual capital bij ICT ondernemingen. De gemiddelde lijn die getrokken is in Figuur 7 tussen de ondernemers die weergegeven is in de grafiek heeft een hogere stijging dan de gemiddelde lijn die getrokken is in Figuur 8. In Figuur 7 is duidelijk weergegeven dat ondernemers met hogere entrepreneurial orientation ook een hogere innovatie hebben. In Figuur 7 zie je ondernemers met hun onderneming die tussen de 5,3 en 5,8 scoren en dat in Figuur 8 de score niet eens boven de 5,3 uitkomt.



Figuur 7 Verhouding tussen innovatie en intellectual capital bij ondernemers met hoge e.o



Figuur 8 Verhouding tussen innovatie en intellectual capital bij ondernemers met lage e.o

In de komende paragrafen gaan we een conclusie trekken over de bevindingen die ik gedaan heb. In Figuur 6 is de verhouding tussen entrepreneurial orientation en intellectual capital weergegeven. In Figuur 6 zie je een stijging van de gemiddelde lijn. Hoe groter de entrepreneurial orientation is hoe hoger het intellectual capital is. De invloed van de entrepreneurial orientation op intellectual capital is hiermee duidelijk aangetoond. *Hypothese 1b is hiermee bevestigd.* De ICT ondernemers sturen duidelijk met hun ondernemingsgeest het intellectual capital van hun onderneming aan en proberen dit te versterken. Dit komt mede doordat ze zeer proactief in hun bedrijf zijn en bereid zijn om risico's te nemen en autonoom in hun bedrijfsvoering te zijn. De invloed van entrepreneurial orientation op intellectual capital is groter dan de invloed van social capital op intellectual capital. Dit kun je ook zien door Figuur 3 en Figuur 6 met elkaar te vergelijken, waarbij Figuur 6 een sterker stijgende lijn heeft. Dit werd ook door het merendeel van de ondernemers in de interviews bij de bevestigende vragen bevestigd. Je ziet dat ICT ondernemers hun best moeten doen om kennis op te bouwen in hun onderneming, klanten te werven en samenwerkingsverbanden aan moeten gaan, zodat ze als ondernemer volledig zelfstandig hun bedrijf kunnen uitoefenen. De markt is concurrerend, dit draagt eraan bij dat ze meer vanuit hun ondernemingsgeest moeten werken.

Ondernemers proberen door agile te werken een stukje autonomie bij hun medewerkers te plaatsen. Door ruimte aan hen te geven om beslissingen te nemen en in scrum teams te plaatsen willen ze indirect invloed uit oefenen zodat nieuwe dingen bedacht worden. De meeste ondernemers die ik sprak pasten dit concept toe. Ik vroeg aan de ondernemers of ze een prikkel om innovatie te stimuleren gaven in dit proces. Een ondernemer gaf dit aan: "ik neem aan dat het logisch is dat mijn medewerkers dit uit zichzelf doen om iets nieuws te verzinnen." Eén ondernemer gaf aan dat hij een R&D budget had. Andere ondernemers gaven aan dat ze onderhoudscontracten met hun klanten hadden en hun vernieuwingen hier vanuit stimuleerden. Ik vernam dat de ondernemers geen onbesuisde risico's wilden nemen door veel geld te lenen en extra resources aan te wenden om innovatie te stimuleren en te creëren. Sommige ondernemers zaten nog vlak bij de uitvoerende werkzaamheden waardoor zij hun eigen human capital gebruikten om innovatie te stimuleren. Er zijn 2 grafieken gebruikt om de invloed van de ondernemingsgeest op innovatie dat vanuit intellectual capital is voortgekomen te stimuleren weer te geven. Er is een grafiek met ondernemers weergegeven die een hoge entrepreneurial orientation hadden en een grafiek met ondernemers die een lage entrepreneurial orientation hadden. In Figuur 7 zie je ten opzichte van Figuur 8 een hogere stijging. Samen met de eerdere getrokken conclusie wil ik *hypothese 4 hierdoor deels bevestigen.*

7. Conclusies, implicaties en vervolg onderzoeken

7.1 Conclusies

Met dit onderzoek is geprobeerd een antwoord te vinden op mijn probleemstelling:

“Wat is de invloed van Social Capital en Entrepreneurial Orientation van de CEO op het Intellectual Capital van kleine en middelgrote ICT bedrijven dat in relatie staat met de innovativiteit van het bedrijf?”

Om dit te kunnen antwoorden is er eerst een literatuurstudie gedaan en onderzocht wat voor eerdere onderzoeken hiernaar gedaan zijn en wat er in de literatuur is beschreven. Op basis hiervan is ook het conceptueel model gevormd. We hebben op een kwalitatieve wijze onderzoek gedaan met aspecten uit een kwantitatieve onderzoek. Er zijn 15 ICT ondernemers en/of ceo's geïnterviewd en hebben hen een survey in laten vullen.

In ons onderzoek hebben we 5 hypothesen geformuleerd. We hebben gekeken naar de invloed van de ondernemer op het intellectual capital van zijn/haar onderneming door metingen te doen naar social capital en intellectual capital. En te vragen hoe zij dit toepassen in hun ondernemingen. In vorige paragrafen hebben we de resultaten besproken en conclusies getrokken op deze hypothesen. Hieronder volgt een tabel met de resultaten van alle hypothesen.

Hypothesen	Resultaat
H1a: Het social capital van de ondernemer heeft een positieve invloed op het intellectual capital van de organisatie.	Niet bevestigd.
H1b: De entrepreneurial orientation van de ondernemer heeft een positieve invloed op het intellectual capital van de organisatie.	Bevestigd
H2: (ICT) bedrijven met hogere intellectual capital hebben een hoger niveau van productinnovatie dan bij bedrijven met een lagere intellectual capital	Bevestigd
H3: Het effect van intellectual capital op de innovativiteit van een organisatie is sterker bij organisaties van een (ICT) ondernemer met een hoog social capital dan bij die met een ondernemer met een laag sociaal kapitaal.	Bevestigd
H4: Het effect van intellectual capital op de innovativiteit van een organisatie is sterker bij organisaties van een (ICT) ondernemer met een hoog entrepreneurial orientation dan bij die met een ondernemer met een laag entrepreneurial orientation.	Deels bevestigd

Tabel 5 Resultaat hypothesen

7.2 Discussies & implicaties

In de komende paragrafen ga ik bespreken wat ik tegen gekomen zijn en wat de nasleep hiervan is. En wat de ondernemers in de toekomst zouden moeten. En wat de gevolgen hiervan zijn. Ik zal bespreken wat voor invloeden entrepreneurial orientation en social capital van invloed hebben gehad in mijn onderzoek.

7.2.1 Entrepreneurial orientation

Theoretische implicaties

Als je kijkt wat de resultaten zijn, dan kun je zeggen dat de ondernemers en/of CEO's invloed op hun intellectual capital hebben gehad door gebruik te maken van hun netwerken en/of ondernemingsgeest waarbij gezegd moeten worden dat ondernemingsgeest meer invloed heeft. De ondernemingsgeest (entrepreneurial orientation) in de literatuur wordt op bedrijfsniveau gemeten. Door naar de ondernemingsgeest van de ondernemers te kijken zie je dat ze invloed binnen hun bedrijf kunnen uitoefenen. Ondernemingsgeest is zeer belangrijk voor een ondernemer om nieuwe markten te betreden. Met alleen innovatief zijn red je het niet. Een ondernemer moet risico's nemen en actief zijn om te slagen (Miller, 1983). Het intellectual capital had een sterke invloed op de product innovatie en wij hebben geconcludeerd dat deze in verband met elkaar staan. De ondernemingsgeest en netwerken hadden een modererend effect op innovatie dat uit intellectual capital voortkomt. Waarbij gezegd moet worden dat netwerken meer invloed heeft. Al deze invloeden werden op verschillende manieren bewerkstelligd. Deze zijn besproken in de voorgaande paragrafen. Als onderzoeker ben ik van mening dat de ondernemers meer uit hun ondernemingsgeest kunnen halen om innovatie te stimuleren. Dit was te weinig bij hen terug te zien. Er is geconcludeerd dat de invloed van ICT ondernemer en/of CEO op een normaal niveau is en dit in de toekomst wel misschien naar een hoger niveau getild kan worden door bijvoorbeeld meer risico's te nemen. Door investeringen te doen om hun product op een hoger niveau te brengen of bijvoorbeeld resources meer ruimte te geven om nieuwe dingen te bedenken. Gek genoeg had eigenlijk slechts één ondernemer echt buitensporige risico's genomen en geïnvesteerd in zijn product. In de empirische context als de ICT wereld in Nederland, waar de concurrentie hoog is en de bedrijven hun eigen kennis moeten opbouwen, is er duidelijk te zien dat er via ondernemersgeest en netwerken invloed wordt uitgeoefend op innovatie. Maar er is tijdens de onderzoek wel geconstateerd dat het bijna allemaal op dezelfde activiteiten bewerkstelligd wordt en dat dit in toekomst ook op andere en nieuwere manieren moet gebeuren om echt meer stappen te maken in de innovatie van producten van ICT ondernemers. Risk taking en competitive aggressiveness hadden een lager gemiddelde ten opzichte van proactiveness, innovation en autonomie. Deze eerste twee kenmerken (risk taking, competitive aggressiveness) waren bij de ondernemers aan de lage kant. In dit onderzoek is aangetoond dat entrepreneurial orientation gekoppeld kan worden aan de MKB ondernemer zelf in plaats van aan het bedrijf als geheel.

Praktische implicaties

Zoals eerder in paragraaf 7.1 is geconcludeerd op basis van de interview data was er geconstateerd dat ondernemers weinig grote risico's nemen om te investeren in hun product. Door bijvoorbeeld financiering aan te gaan en resources aan te nemen om hun product naar een hoger niveau te tillen. Dit zou te maken kunnen hebben met cultuur en angst om te falen waardoor zij de bron van inkomsten mogelijk verliezen. Ik zag dat dit bij twee ondernemers eigenlijk niet het geval was. Deze zaten nog in hun startup fase en hadden risico genomen om investeerders voor hun bedrijf aan te trekken, waardoor zij een budget beschikbaar hadden om hun product te vernieuwen en stappen ermee te maken. De ondernemers spraken bijna nooit over R&D budgetten in de interviews. Je zag dat de ondernemers zich hadden ingedekt door onderhoudscontracten af te sluiten met de klant om hun product hiermee te vernieuwen. En niet aan hun omzet te schnabbelen door daar geld van af te trekken en in een R&D budget te plaatsten. Dit had meer mogen gebeuren. De ondernemers waren wel aan het proberen om via andere middelen te innoveren. Zo werd er vaak agile werken door scrum te introduceren en toe te passen in hun bedrijfsvoering. De theorie ondernemingsgeest wordt overal in de literatuur beschreven dat het aan een onderneming gekoppeld moet worden in plaats van aan een persoon. In dit onderzoek is toch aangetoond dat entrepreneurial orientation zeker aan een persoon gekoppeld kan worden. Dit is misschien mogelijk geweest omdat deze MKB bedrijven die onderzocht en geïnterviewd zijn geen grote afdelingen hebben, maar een organisatie met een platte structuur hebben waar de strategie door één persoon (de ondernemer) bepaald wordt. Er is aangetoond dat ondernemers niet echt grote risico's willen nemen en daarom moeten deze ondernemers op zoek gaan naar andere en nog meer middelen om te gaan innoveren dan wat ze nu doen door bijvoorbeeld agile te gaan werken. En ander aspect wat de ondernemers moeten doen is meer en dieper de technische ontwikkeling bijhouden dan eigenlijk nu wat ze doen. Sommige ondernemers deden dit die ik sprak. Ze waarin heel erg verdiept in de techniek en wat er hiermee mogelijk ermee is.

7.2.2 Social Capital

Theoretische implicaties

Ik heb onderzoek gedaan naar de netwerken van de ondernemer. De meeste ondernemers die ik geïnterviewd heb, hadden een zakelijke partner waarmee ze samenwerkten binnen hun eigen organisatie. Deze hebben en vormden een bepaalde invloed op het netwerken van de ondernemer, dat moeilijk is te meten en te bepalen. De ondernemers worden meestal op een indirecte manier beïnvloed in het ondernemen. Dit zag je meestal bij de ondernemers die meer technisch van aard waren dan bij ondernemers die van commercieel van aard waren. De ondernemers die ik sprak waren werkzaam in verschillende sectoren. Ik heb niet gevraagd of een ondernemer die in een bepaald context zat, blij was met de groei van zijn onderneming en of hij innovatie wilde gebruiken om nog meer groei te realiseren. De ondernemer kan in de niche markt die hij bedient uitermate tevreden zijn met de behaalde resultaten. Dit is een punt waarover gediscussieerd kan worden in mijn onderzoek. De tevredenheid van de prestatie van zijn bedrijf heb ik niet gemeten door bijvoorbeeld te vragen naar omzetcijfers van zijn onderneming. In hypothese 1a werd onderzocht wat de invloed van netwerken van de ondernemer is op intellectual capital. Hiermee werd er aangetoond dat netwerken van de ondernemer geen invloed heeft gehad op het

intellectual capital. Met hypothese 3 werd er aangetoond dat netwerken wel invloed heeft op innovatie dat vanuit intellectual capital ontstaat. In het onderzoek van Wann-Yih et al (2008) werd aangetoond dat netwerken weinig invloed had op intellectual capital. En in ons onderzoek wordt er aangetoond dat dit helemaal niet het geval is

Praktische implicaties

Netwerken door de ondernemer in zijn eigen omgeving kan ervoor zorgen dat de ondernemer in een omgeving blijft “hangen” en kansen misloopt om nieuwe dingen te ervaren. Je zag dat de meeste ondernemers in hun eigen sector actief blijven om hun product aan te bieden. Door naar andere contexten en netwerken te kijken kan er voor een impuls gezorgd worden. Dit is iets dat niet in mijn onderzoek onderzocht is. De meeste ondernemers die ik sprak, waren in verschillende sectoren actief op een enkeling na in mijn onderzoek dat in dezelfde sector werkzaam waren. Om invloed van sectoren te bepalen moet er volgens mij een groter onderzoek plaatst vinden waarbij meerdere ondernemers ondervraagd moeten worden die alleen in een sector actief zijn, waarbij de resultaten uit de sectoren vergeleken moeten worden met elkaar. Er moet ook gekeken worden, wat er zou gebeuren als een ondernemer de stap maakt om van de ene sector naar de andere sector te gaan. Het merendeel van de ondernemers die ik sprak waren niet aan het netwerken om zichzelf aan een groter publiek te presenteren. Door bijvoorbeeld op beurzen tekst en uitleg te geven over hun product. Je zag ze wel op hun eigen website tekst en uitleg geven maar zochten bijvoorbeeld niet de media op. Slecht één ondernemer had dit wel recent gedaan en dat was een startup bedrijf. Door bijvoorbeeld zichzelf te laten interviewen en in de spotlights te staan en indirect hun product te promoten. Dit had meer gekund in mijn ogen waardoor er misschien mogelijkheden zou kunnen ontstaan om te gaan netwerken. Tijdens mijn interview met Ard Bonewald gaf hij aan dat jonge ondernemers die in de games industrie net begonnen zijn op een hele andere manier hun netwerken gebruiken dan ondernemers die al jaren actief zijn in de games industrie. Zij proberen op een andere manier iets te realiseren. Oudere en meer ervaren ondernemers moeten eigenlijk bij de jonge ondernemer kijken hoe zij hun netwerken gebruiken om iets te realiseren. Dit kan je ook terug zien in de ondernemers die in Figuur 4 en Figuur 5 zijn weergegeven. In de rechterbovenhoek in Figuur 4 zie je jonge ondernemers en in Figuur 5 zijn weer in de rechterbovenhoek oudere ondernemers te vinden. Misschien kan dit leiden tot een verbetering en toevoeging zijn voor ondernemers om via netwerken iets meer te innoveren bij de realisatie van producten.

7.3 Limitaties

Ik werk als een ICT consultant. Ik werk dus in de empirische context waarin ik mijn onderzoek doe. Ik ben echter geen ondernemer en heb ook geen management functie. Voor mij is het als onderzoeker moeilijk in te schatten hoe een ondernemer of een manager precies nadenkt. Dit is een limitatie voor mij geweest in de interviews die ik gehad heb met de ondernemers. Mijn bias was dat het allemaal vanzelf gaat en zaken vanzelf op zijn pootjes terecht komen. Voordat ik met mijn interviews begon had ik met een bevriende ondernemer een oriënterend gesprek over mijn afstudeeronderwerp moeten hebben. Ik had met hem hierover moeten praten en moeten sparren en mijn ideeën aan hem moeten tonen en uitleggen. Ik heb ondernemers gesproken die in hun startup fase zaten die tot enkele jaren actief waren met 3 of meerdere medewerkers. Ook heb ik in mijn onderzoek niet naar bedrijven gekeken die niet succesvol zijn geweest (in het innoveren) . Ik heb in mijn onderzoek geen onderzoek gedaan naar de vraag of entrepreneurial orientation en social capital tegelijk een modererende invloed hadden op innovatie uit intellectual capital. Op één na waren alle ondernemers die ik gesproken heb mannen. Ik had wel de verschillen tussen man en vrouw willen aantonen in mijn onderzoek. Helaas is het moeilijk om vrouwelijke ondernemers in de ICT wereld te vinden die voldeden aan mijn steekproef. Mijn onderzoek is alleen gedaan in de ICT context. Dit waren mijn limitaties in mijn onderzoek.

7.4 Aanbevelingen toekomstig onderzoek

Ik heb meerdere dingen geconstateerd in mijn onderzoek wat in de toekomst meer aandacht zou moeten verdienen en onderzocht zou kunnen worden. Ik heb geconstateerd dat games ontwikkelaars en startups door meer socialer te zijn innovatie stimuleren. Bij sommige ondernemers wordt hun entrepreneurial orientation gestimuleerd door hun social capital. Sommige ondernemers worden indirect beïnvloed door hun partners op hun social capital waarmee ze samenwerken in hun bedrijf. Maar het meest relevante onderwerp dat onderzocht zou moeten worden en wat ik tegen ben gekomen tijdens mijn onderzoek volgt hieronder.

Tijdens mijn gesprekken met de ondernemers gaven zij aan dat ze scrum hadden ingevoerd in hun onderneming. Dit hadden ze vanuit hun ondernemingsgeest ingevoerd in hun onderneming. Scrum is een reeds veel toegepaste manier van Agile werken in de ICT wereld. Scrum is een manier om de kwaliteit van de opgeleverde software voor de klant, om een hoogwaardige kwaliteit te leveren en in een bepaald tijdsschema. Vanuit hun ondernemingsgeest hebben de ondernemers hiervoor gekozen omdat de werknemers in scrum teams werken aan een project. De werknemers krijgen hierdoor een stuk autonomie en moeten zelf beslissingen nemen over wat en hoe ze iets gaan opleveren. Ook het stukje netwerken zit in scrum. De medewerker moet een relatie met de klant opbouwen en zijn status communiceren en eventueel feedback van de klant meenemen in zijn verdere werkzaamheden en planning. Klanttevredenheid staat hoog op de prioriteitenlijst (Niels Oomen, 2013).

In paragraaf 6.8 in Figuur 8 is de verhouding tussen innovatie en intellectual capital voor ondernemers met lage ondernemingsgeest weergegeven. In deze figuur zijn de ondernemers weergegeven die scrum hadden toegepast in hun onderneming. De ondernemers Ben van Hengstum, Hans van der Last, Boris Holotcheff, Christiaan Boer en Freek Erens hadden dit toegepast. In Figuur 7 maakten de ondernemers Bas Janssen, Mark van de Brink geen gebruik van scrum in hun onderneming en hadden een hogere innovatie. Ard Bonewald maakt wel gebruik van scrum. Opvallend was dat Ard Bonewald en Bass Jansen een hoge social capital hadden. Deze waarneming verdient een nadere onderzoek. Zij zaten in een organisatie die klein was. Terwijl Agile teams kleine projectteams zijn doorgaans bij organisaties (Cockburn & Highsmith, 2001) van verschillende grote. Door Niels Oomen is in augustus 2013 in zijn afstudeeronderzoek aangetoond dat agile werken tot betere productkwaliteit heeft geleid. Maar zal door met scrum te werken ook betere productinnovatie worden bereikt? In het onderzoek van Niels Oomen(2013) zijn de verschillende methoden van scrum toegelicht. In mijn onderzoek heb ik niet gevraagd wat voor manier van scrum de ondernemers toepassen. Door de ondernemingsgeest te combineren met het onderzoek naar waarom de ondernemers voor scrum gekozen hebben en wat hun invloed daarop is op de teams die scrum toepassen binnen hun organisatie, moet er een verband in kaart gebracht worden of er productinnovatie is ontstaan binnen de ICT context. In feite ga je het vervolgonderzoek scopen en je richten op de ondernemingsgeest en social capital i.c.m. agile/scrum werken en ga je na wat de invloed van de ondernemer hierop is en of hij hieruit productinnovatie kan stimuleren in projectteams waarbij agile werken in zijn organisatie

Ik heb gekeken of er literatuur hierover is. Nikos Macheridis heeft in 2009 onderzoek gedaan hoe een ondernemend project aangestuurd kan worden door een ondernemer, door gebruik te maken van Agile technieken. In zijn onderzoek beschrijft hij een framework hoe dit onderzoek opgepakt kan worden. Hij geeft aan dat dit soort onderzoeken nodig zijn om de empirische resultaten verder te bevestigen. Hij had in dit framework geen nadruk gelegd op product innovatie.

In dit vervolgonderzoek moeten er rond de 20 bedrijven ondervraagd worden die verschillende scrum methoden gebruiken om de verband tussen ondernemingsgeest, kiezen voor agile werken en innovatie te tonen. In deze ondernemingen moeten meerdere projecten op de Agile/scrum methode uitgevoerd zijn om de eindresultaten met elkaar te kunnen vergelijken.

De grote van de projectteams moeten bekeken worden. Om de verband te kunnen leggen of eindproducten aan het innoveren zijn. Agile werken heeft voor iedereen consequenties, niet alleen de medewerkers maar ook iemand die zijn onderneming aanstuurt en zijn projecten binnen zijn bedrijf organiseert. Er moet op een andere manier gecommuniceerd worden, genetwerkt worden met de klant, potentiële nieuwe klanten en andere organisatie waarmee samengewerkt wordt.

8. Bibliografie

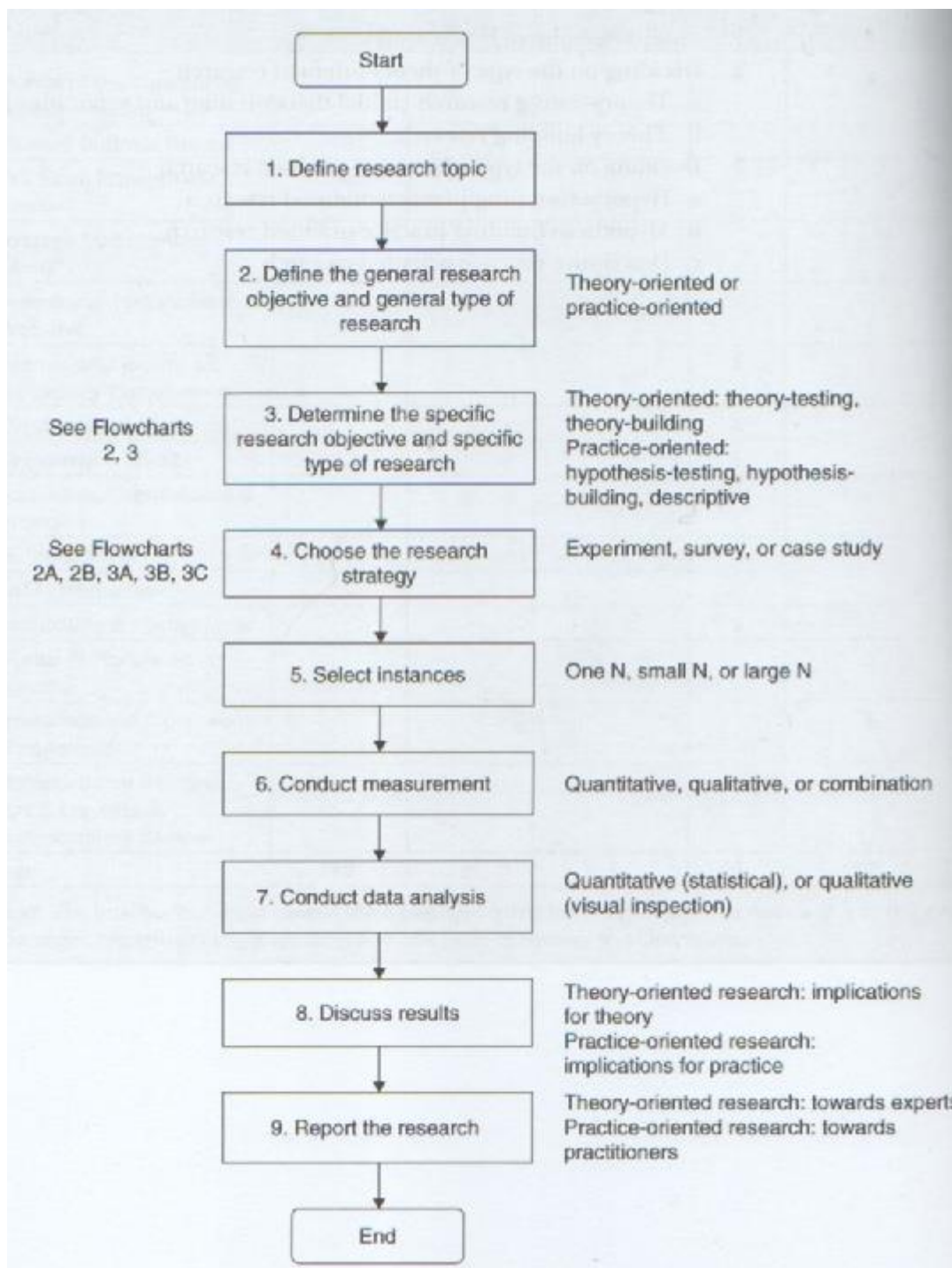
- Introduction: Innovation and Small Business. (1996). *Small Business Economics*, 8: 175-176.
- (2011). *ICT en economie*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Abel, J., Dey, I., & Gabe, T. (2012). Productivity and the density of human capital. *Journal of regional science*, VOL. 52, NO. 4, 2012, pp. 562–586.
- Ahlstrom, D. (2010). Innovation and Growth: How Business Contributes to Society. *Academy of Management*, 11-23.
- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative Capability, Innovation Strategy And Market Orientation: An Empirical Analysis In Turkish Software Industry. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 69–111.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship. *Organization Science*, Vol. 12, No. 1, pp. 54-74.
- Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R., & Gupta, A. (2013). Human Capital Investments and Employee Performance: An Analysis of IT Services Industry. *Management Science*, Vol. 59, No. 3, pp. 641–658.
- BarNir, A. (2012). Starting technologically innovative ventures: reasons, human capital, and gender. *Management Decision*, Vol. 50 No. 3, pp. 399-419.
- Baron, J., & Hannan, M. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: lessons from the stanford project on emerging companies. *California Management Review*, Vol 44. 8-36.
- Bates, T. (1990). Entrepreneur human capital inputs and small business longevity. *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 72, No. 4 , pp. 551-55.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G. (1985). Human Capital, Effort, and the Sexual Division of Labor. *Journal of Labor Economics*, Vol. 3, No. 1, Part 2, pp. S33-S58.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*, 36, 2, 63-76.
- Bouwman, D. (2008). Digitale Cowboys. *Utrecht: FNV Zelfstandigen*.
- Bueno, E., & Paz Salmador, M. (2004). The role of social capital in today's economy. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 5. No.4 pp 556-574.
- Carmona-Lavado, A., Cuevas-Rodríguez, G., & Cabello-Medina, C. (2009). Social and organizational capital: Building the context for innovation. *Industrial Marketing Management*, 39, 681–690.
- Chen, J., Zhu, Z., & Xie, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 1, pp. 195-212.
- Cockburn, A., & Highsmith, J. (2011, November). Agile Software Development: The People Factor. *SOFTWARE MANAGEMENT*, pp. 131-133.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, pp. S95-S120.
- Colombo, M. G., Delmastro, M., & Grilli, L. (2004). Entrepreneurs' human capital and the start-up size of new technology-based firms. *International Journal of Industrial Organization*, 22, 1183-1211.
- Colombo, M., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research Policy*, 3, 795–816.
- Colombo, M., & Grilli, L. (2010). On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*, 25, 610–626.
- Corkindal, G. (n.d.). *The Importance of Organizational Design and Structure*. Retrieved from http://blogs.hbr.org/corkindale/2011/02/the_importance_of_organization.html
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7-25.

- Covin, J., & Slevin, D. (1998). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25, 0022-2380.
- Dakhli, M., & De Clercq, D. (2007). Human capital, social capital, and innovation: a multi-country study. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 16:2, 107-128.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 3; pg, 555.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2002). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18,301–331.
- De Jong, J. (2009). De Context van innovatie in kleinere bedrijven.
- Dijk, B. V., Hertog, R. D., Menkveld, B., & Thurik, R. (1997). Some New Evidence on the Determinants of Large- and Small-Firm Innovation. *Small Business Economics*, 9: 335–343.
- Dimov, D. P., & Shepherd, D. A. (2005). Human capital theory and venture capital firms: exploring “home runs” and “strike outs”. *Journal of Business Venturing* 20, 1–21.
- Duchesneau, D., & Gartner, W. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, Vol 5, 297-312.
- Duffy, J. (2000). Measuring customer capital. *Strategy&Leadership*, 20, pp 10-14.
- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case Study Methodolody in Business Research*.
- Edison, H., bin Ali, N., & Torkar, R. (2013). Towards innovation measurement in the software industry. *The Journal of Systems and Software*, 86, 1390-1407.
- Farr, J. (2004). Social Capital: A Conceptual History. *Political Theory*, Vol. 32, No. 1, pp. 6-33.
- Felício, J., Couto, E., & Caiado, J. (2012). Human capital and social capital in entrepreneurs and managers of small and medium enterprises. *Journal of Business Economics and Management*, Volume 13(3): 395–420.
- Gabbay, S., & Zuckerman, E. (1998). Social Capital and Opportunity in Corporate R&D: The Contingent Effect of Contact Density on Mobility Expectations. *Social Science Research*, 27, 189–217.
- Gavin Murphyab, & Siedschlag, I. (2011). Human Capital and Growth of Information and Communication Technology-intensive Industries: Empirical Evidence from Open Economies. *Regional Studies*, Vol. 47, No. 9, 1403–1424.
- Goel, A., & Rastogi, P. (n.d.). Human capital creation practices in Indian IT industry: a knowledge management perspective.
- Greeven, M. (2009). *Innovation in an Uncertain Institutional(proefschrift)*. Rotterdam.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal Product Innovation management*, 26:264–277.
- Hauser, C., Tappeiner, G., & Walde, J. (2007). The Learning Region: The Impact of Social Capital and Weak Ties on Innovation. *Regional Studies*, Vol. 41.1, pp. 75–88.
- Johannisson, B. (2000). *Networking and entrepreneurial growth*, In: D.L. Sexton & H. Landstrom (eds), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Blackwell.
- Khin, S., Ahmad, N., & Ramayah, T. (2010). Product innovation among ICT technopreneurs in Malaysia. *Business strategy series*, VOL. 11 NO. 6, pp. 397-406.
- Koc, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. *Computers & Industrial Engineering* , 53,373–385.
- Kwon, S.-W., & Arenius, P. (2008). Nations of entrepreneurs: A social capital perspective. *Journal of Business Venturing*, 25, 315–330.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K .Manufacturing Firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 2, pp. 131-150.
- Light, I., & Dana, L.-P. (2013). Boundaries of Social Capital in Entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*.

- Luk, C.-L., Yau, O., Sin, L., Tse, A., Chow, R., & Lee, J. (2008). The Effects of Social Capital and Organizational Innovativeness in Different Institutional Contexts. *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 4, Institutions and International Business, pp. 589-612.
- Lumpkin, G., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, Vol 21, No 1, 135-172.
- Lumpkin, G., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Lund Vinding, A. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, Vol. 15(4/5), pp. 507-517.
- Luo Carlo, J., Lyytinen, K., & Rose, G. (2012). A KNOWLEDGE-BASED MODEL OF RADICAL INNOVATION IN SMALL SOFTWARE FIRMS. *MIS Quarterly*, Vol. 36 No. 3 pp. 865-895.
- Lyytinen, K., & Rose, G. (2003). The Disruptive Nature of Information Technology Innovations: The Case of Internet Computing in Systems Development Organizations. *MIS Quarterly*, Vol. 27, No. 4, pp. 557-596.
- Miller, D. (1983). A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future.
- Miller, D. (2011). A reflection on EO Research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 873-894.
- Miller, D., & Friesen, P. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, Vol 24. 921-933.
- Mincer, J. (1974). Schooling and Earnings. In J. A. Mincer, *Schooling, Experience, and Earnings* (pp. (p. 41 - 63)). Columbia University Press.
- Mouw, T. (2006). Estimating the Causal Effect of Social Capital: A Review of Recent Research. *Annual Review of Sociology*, Vol. 32, pp 79-102.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 242-266.
- Nambisan, S. (2002). Software firm evolution and innovation-orientation. *J. Eng. Technol. Manage.* , 19,141-165.
- Ottósson, H., & Klyver, K. (2010). The effect of human capital on social capital among entrepreneurs. *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 18, No. 4, 399-417.
- Ottósson, H., & Klyver, K. (2010). The effect of human capital on social capital among entrepreneurs. *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 18, No. 4 (December 2010) 399-417.
- Ployhart, R., & Moliterno, T. (2011). Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 1, 127-150.
- Pollak, A. (2013). Growth and convergence when technology and human capital are complements. *Economic Inquiry*, Vol. 51, No. 1, 31-45.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Portes, A. (2000). The Two Meanings of Social Capital. *Sociological Forum*, Vol. 15, No. 1, pp. 1-12.
- Prusa, T., & Schmitz Jr, J. (1991). Are new firms an important source of innovation?: Evidence from the PC software industry. *Economics Letters*, 35,339-342 .
- Reinmoeller, P., & Baardwijk, N. (2005). The link between diversity and resilience. *MIT Sloan Management*, Vol 46, 61-5.
- Robison, L., Schmid, A., & Siles, M. (2002). Is Social Capital Really? *Review of Social Economy*, 60:1, 1-21.
- Rodan, S., & Galunic, C. (2004). More Than Network Structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management Journal*, Vol 25, 541-562.
- Romer, P. (1989). Human capital and growth: theory and evidence.
- Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy* 31, 1053-1067.
- Rost, K. (2011). The strength of strong ties in the creation of innovation. *Research Policy*, 40,588-604.

- Santos-Rodrigues, H., Figueroa Dorrego, P., & Fernandez Jardon, C. (2010). The Influence Of Human Capital On The Innovativeness Of Firms. *International Business & Economics Research Journal*, Volume 9, Number 9.
- Schenkel, M., D'souza, R., & Matthews, C. (2012). Entrepreneurial capital: examining linkages in human and social capital of new ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 17, No. 2.
- Schuller, T. (2007). Reflections on the Use of Social Capital. *Review on the use of social capital*.
- Schultz, T. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, Vol. 51, No. 1, pp. 1-17.
- Seibert, S., Kraimer, M., & Liden, R. (2001). A Social Capital Theory of career success. *Academy of Management Journal*, No 2, 219 - 237.
- Simon, H. (1991). Bounded Rationality And Organizational. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 125-134.
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29,152–173.
- Taganas, R., & Kaul, V. (2006). Innovation Systems in India's IT Industry: An Empirical Investigation. *Economic and Political Weekly*, Vol. 41, No. 39, pp. 4178-4186.
- Teixeira, A., & Shu, L. (2012). The level of human capital in innovative firms located in China. Is foreign capital relevant? *Journal of the Asia Pacific Economy*, Vol. 17, No. 2, May 2012, 343–360.
- Temple, J. (1999). A positive effect of human capital on growth. *Economics Letters*, 65, 131–134.
- Tsai, W., & GhoshalSource, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 4, pp. 464-476.
- Types and Patterns of Innovation. (n.d.).
- Unger, J., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing* , 26 (2011) 341–358.
- van Oort, F., & Atzema, O. (2004). On the conceptualization of agglomeration economies: The case of new firm formation in the Dutch ICT sector. *The Anals of Regional Science*, 38:263–290.
- Vujovic, S., & Ulhøi, J. (2008). Online innovation: the case of open source software development. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 No. 1.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 1307-1314.
- Wu, W.-Y., Chang, M.-L., & Chen, C.-W. (2008). Promoting innovation through the accumulation of intellectual capital, social capital, and entrepreneurial orientation. *R&D Management*, 38,3.
- Xiong, G., & Bharadwaj, S. (2011). Social Capital of Young Technology Firms and Their IPO Values: The Complementary Role of Relevant Absorptive Capacity. *Journal of Marketing*, Vol. 75, 87–104.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienz, H. (2001). Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6/7, Special Issue: Strategic.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. (2001). Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based. *Strategic Management Journal*, 587-613.
- Zahra, S., & Covin, J. (1995). Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, Vol 10, 43-58.
- Zmud, R. (1983). The Effectiveness of External Information Channels in Facilitating Innovation within Software Development Groups. *MIS Quarterly*, Vol. 7, No. 2, pp. 43-58.

Bijlage A



Bron: Case Study Methodology in Business Research , Jan Dul & Tony Hak

Bijlage B Survey

Beste heer/mevrouw,

Voordat ik langs kom voor het interview, wil ik u vragen om de onderstaande vragenlijst in te vullen. Dit zorgt ervoor dat wij makkelijker ons gesprek in gaan en zo heeft ook u alvast een beeld wat voor vragen ik u wilt stellen in het interview. Mijn afstudeeronderzoek gaat over innovatie bij IT bedrijven. En deze vragen hebben betrekking hierop. De vragenlijst bevat 20 vragen.

Wat is het meest voorkomende opleidingsniveau van medewerkers dat betrokken is bij uw bedrijf?

MBO HBO WO Anders, namelijk

Geef aan wat u vindt van de volgende stelling:

“De mate van kennisdeling tussen de medewerkers van mijn bedrijf is hoog”

helemaal mee oneens mee oneens neutraal mee eens helemaal mee eens

Hoeveel klanten heeft uw bedrijf?

0-10 11-50 51-100 101 of meer

Heeft u een klantenrelatiesysteem?

Ja Nee

Geef aan wat u vindt van de volgende stellingen:

“Onze klanten zouden ons aanbevelen bij andere klanten”

helemaal mee oneens mee oneens neutraal mee eens helemaal mee eens

“Feedback die wij van onze klanten krijgen beschouwen wij als waardevol”

helemaal mee oneens mee oneens neutraal mee eens helemaal mee eens

“De feedback die wij van onze klanten krijgen gebruiken wij om onze producten te verbeteren”

helemaal mee oneens mee oneens neutraal mee eens helemaal mee eens

“De systemen en procedures van mijn bedrijf zijn flexibel en efficiënt”

helemaal mee oneens mee oneens neutraal mee eens helemaal mee eens

“Cultuur en sfeer van onze organisatie is ondersteunend en comfortabel.”

helemaal mee oneens mee oneens neutraal mee eens helemaal mee eens

“Mijn vrienden en familie zijn belangrijk voor mij”

helemaal mee oneens mee oneens neutraal mee eens helemaal mee eens

“Ik maak veel tijd vrij voor privé- en zakelijke relaties”

helemaal mee oneens mee oneens neutraal mee eens helemaal mee eens

“In het aansturen van mijn bedrijf gedraag ik mij proactief”

helemaal mee oneens mee oneens neutraal mee eens helemaal mee eens

“In mijn bedrijfsvoering ben ik bereid om risico’s te nemen om resultaten te boeken”

helemaal mee oneens mee oneens neutraal mee eens helemaal mee eens

“Mijn bedrijf moet altijd beter zijn dan de concurrent”

helemaal mee oneens mee oneens neutraal mee eens helemaal mee eens

“In mijn bedrijfsvoering geef ik medewerkers de ruimte om beslissingen te nemen”

helemaal mee oneens mee oneens neutraal mee eens helemaal mee eens

“Ik ben iemand die altijd iets nieuws probeert te ontdekken”

helemaal mee oneens mee oneens neutraal mee eens helemaal mee eens

Welk cijfer geeft aan uw ondernemingsgeest?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Geef aan wat u vindt van de volgende stellingen:

“De producten die wij ontwikkelen beschouwen wij als betere producten dan die van onze concurrenten”

helemaal mee oneens mee oneens neutraal mee eens helemaal mee eens

“De producten die wij ontwikkelen beschouwen wij als innovatiever dan die van onze concurrenten”

helemaal mee oneens mee oneens neutraal mee eens helemaal mee eens

“De producten die wij ontwikkelen zijn constant vernieuwend”

helemaal mee oneens mee oneens neutraal mee eens helemaal mee eens

Bijlage C Interviewvragen

Vorbereitung interview

Linkedin profiel bekijken en uitprinten

Bedrijfsinformatie opzoeken

Website/productinformatie(meerdere producten)/incrementeel of ontwrichtend?

Controleren werkervaring

Facebook profiel bekijken

Introductie van jezelf(Ayhan)(bedrijfskunde, IT consultant, 10 jaar ervaring, horizon verbreden)

Ondernemer vragen naar bedrijfsinformatie/eventueel vragen of hij een kleine bedrijfspresentatie kan geven(Intellectual Capital onderzoeken)

Heb je(ondernemer) bedrijf zelf opgestart?

Hoeveel medewerkers? En is opleidingsniveau van invloed?

Volgens ze opleidingen/cursussen? Zorgen ze dat ze certificaten halen etc?

Wat is de niveau van medewerkers dat certificaten etc on the job halen? In percentages uitgedrukt?(HC)

Wat voor klanten hebben jullie? Hoe is de klantenrelatie?

Wordt er gewerkt aan klanttevredenheid?

Hoeveel percentage van de feedback dat van jullie klanten doen jullie iets mee?

Zijn jullie klant georiënteerd bezig?
(CR)

Kan je meer over je organisatiestructuur vertellen?

Organic vs Mechanic? (individueel vs gezamenlijk, hierarchie vs teams, centraal vs decentraal, standaarden vs aanpasbaar, op papier communicatie vs verbaal, ieder taak vs in teams, stabiele omgeving vs vernieuwende omstandigheden)

Procedures zijn deze makkelijk uit te voeren binnen de organisatie? Wordt er als er afdelingen zijn onderling samengewerkt? Is de organisatiecultuur ondersteunend?

Database/Samenwerkingsverbanden?(SC)

HC van de ondernemer vragen

Werkervaring? Opleidingsniveau?

SC van ondernemer

(extern gericht van de onderneming)

Hoe groot is je sociale netwerk?

Controleren tov facebook en linkedin? Vrienden, kennissen, familie?

Heb je via je netwerk ooit een werknemer aangenomen? Social Resources Theorie

Ben je via je netwerk ooit in iemand contact gekomen die voordeel heeft opgeleverd voor je bedrijf of voor jezelf? Strong Tie/Weak Tie

Heb je ooit 2 personen in je netwerk in contact gebracht dat voordeel heeft opgeleverd voor je bedrijf heeft opgeleverd? Structural Hole

Opdrachten klussen/werk via je sociale relatie?

Ondernemingsgeest van de ondernemer?

Wat risico's heb je genomen en hoe uit dat zich?

Let je op je concurrenten en probeer je ze uit de markt te werken door bijvoorbeeld prijs verlagingen toe te passen? Of heb je live and let live principe?

Probeer jezelf nieuwe dingen te bedenken in je privé situatie en in je bedrijf?

Ben je zelfstandig in je bedrijfsvoering?

Of probeer je je werknemers/collega's te betrekken?

Hoe zijn de werknemers in dit opzichte?

Probeer je werknemers aan te sturen om nieuwe dingen te bedenken?

Innovatie

Producten, wat is je productportefeuille?

Met wie dan?(Nav survey vraag doorvragen)Hoe snel worden nieuwe producten gelanceerd?

Worden nieuwe producten snel op de markt gezet?

Hoe beter is je producten ten opzichte van je klanten?

Vernieuwingen in je producten? Incrementeel of ontwrichtend? Of competence enhancing versus competence destroying was. Of architecturaal versus component/modulaire innovatie was.

Kan je misschien aangeven wat jij aan vernieuwing of idee heb bijgedragen? Wat zijn jou specifieke bijdragen geweest?

Heb je proces verandering in je bedrijf toegepast waardoor er innovatie is ontstaan in je product?

Heb je organisatie structuur in je bedrijf toepast/veranderd waardoor er innovatie is ontstaan in je product?

En doe je dat constant? Hoe vaak? Komt het vaak voor?

Waar wordt je meer van getriggerd ,door je SC of EO om te gaan innoveren?

Is door innovatie je klanten gegroeid? Hoeveel procent?

Bevestigingen?

Denk je dat door je SC een invloed heeft gehad op je bedrijf?(H6)

Denk je dat door je EO een invloed heeft gehad op je bedrijf? (H6)

Denk je dat door je SC een verandering/invloed gehad heeft op je innovativiteit van je bedrijf waardoor er een productinnovatie is ontstaan?(H2)

Denk je dat door je EO een verandering/invloed gehad heeft op je innovativiteit van je bedrijf waardoor er een productinnovatie is ontstaan?(H3)

Is je social capital door innovatie groter geworden??

Is je EO door innovatie groter geworden??

Zou het zo zijn dat iemand met minder ervaring(10 jaar, in dienst, geen ondernemer) dezelfde invloed zou hebben gehad op innovatie bij producten?

Mening van de ondernemer vragen?

Denk je dat er andere invloeden geweest zijn op je productinnovatie?

Hoe schat je innovatie niveau van je producten tov andere producten in de markt?

Heb je andere innovativiteit rondom je bedrijf kunnen veroorzaken dan productinnovatie?
Organisatie innovatie? Marketing innovatie? Product en/of proces innovatie?

Denk je dat je organisatiestructuur meer invloed heeft gehad op innovatie? Heeft organische structuur hier debet bij gehad? Icm SC of EO(tonen van conceptueel model)(H4 & H5)

Theorie tonen? Conceptueel model?

Na bevestigingen van ondernemer theorie duidelijk maken door conceptueel framework te tonen. Misschien dat hierna de onderneming met extra informatie kan geven. Of vorige vragen beter kan toelichten.

Bijlage D Beoordeling interview en survey data

Toegevoegd heb ik een Excel sheet waarin de survey data beoordeeld is terug te vinden is. Ook is data dat vanuit de interviews onttrokken is beoordeeld. De data is per categorie verwerkt en data's hebben onderling een relatie. Je kan bestand openklikken en alle data erin bekijken.



Data Survey +
Interview.xlsx

Bijlage E Uitwerking interview Ben van Hengstum



Geïnterviewde: Ben van Hengstum
Functie: Deels Eigenaar van Devoon en Trivium
Website: <http://www.devoon.nl/>
<http://www.trivium.nl/>
Datum: 10-02-2014

Ben van Hengstum is ondernemer en momenteel partner in de Lexyyn groep. Lexyyn bestaat sinds 1993. Onder Lexyyn groep vallen 9 bedrijven. Lexyyn groep levert producten, diensten en kennis aan de juridische branche zoals advocaten, notarissen en gerechtsdeurwaarders. Met zijn eigen bedrijf Digitaal dicteren wat hij opgericht had, werkte hij samen met ondernemers die betrokken waren bij de Lexyyn groep. Op een gegeven moment heeft hij zich ingekocht in de groep samen met zijn broer. Met digitaal dicteren had hij een product in zijn handen waarmee hij kon deelgenomen aan de groep. Zijn bedrijf wat hij opgericht heeft bestaat nog steeds onder de naam Deflow/big hand in de groep. Binnen de groep zag hij de kans om iets anders te gaan doen. Hij kreeg verantwoordelijkheid voor 2 IT bedrijven namelijk Devoon en Trivium. Ben is geen feestbeest en besteed veel tijd aan zijn familie en kennissen. Sporten wil hij ook zo vaak mogelijk doen. Zijn zakelijke relatie wil hij ook genoeg tijd aan besteden. Aan zijn eigen kennis en kunde probeert hij ook tijd aan te besteden door management en sales trainingen te volgen dat paar dagen in het jaar zijn.

De 2 IT bedrijven maken software voor advocaten en notarissen om hun procesflow bij te houden. Ben is een ervaren ondernemer die na zijn schoolperiode begonnen is met ondernemen. Heeft 26 jaar werkervaring in het ondernemen. Hij heeft diverse bedrijven opgericht en deze aangestuurd, dit heeft hij vaak samen gedaan met zijn broer. Ben vindt dat de klantenrelatie van de 2 bedrijven goed is. Hij vindt zijn klanten onwijs belangrijk. Devoon heeft ongeveer 100 klanten en Trivium ongeveer 230 klanten. De bedrijven hebben ongeveer 36 medewerkers gemiddeld met een HBO niveau. Ongeveer de helft van de medewerkers zijn actief bezig met trainingen te volgen. Ben vindt het belangrijk dat er kennis van de branche is binnen zijn bedrijf. Hij heeft bijvoorbeeld een ex-kandidaat notaris en een ex-klerk in dienst en heeft zelfs iemand in dienst die rechten heeft gestudeerd. Zijn organisaties hebben een organische structuur waarbij veel voorkeur gegeven dat een professional zelfstandig kan werken. Er is nauwe samenwerking tussen de 2 bedrijven waarbij software van het ene bedrijf voor andere bedrijf ontwikkeld wordt. De 2 bedrijven moeten met externe partijen samen werken om functionaliteiten rondom hun applicaties te kunnen bieden zoals KVK, Kadaster, rechtspraak en AFAS. Ook binnen de groep wordt er samen gewerkt. Ben heeft een groot netwerk. Via zijn netwerken is hij in contact gekomen met leveranciers en heeft hij ook opdrachten binnen gehaald in het verleden.

Ben vindt hij voortdurend risico's aan het nemen is tijdens zijn ondernemerschap. Hij neemt regelmatig nieuwe mensen aan waarbij hij de risico's neemt of deze mensen wel of niet passen binnen zijn bedrijf en voldoende competenties hebben. Dit geldt ook met financiële en marketing risico's dat ze nemen. Hij probeert zo weinig mogelijk op zijn concurrentie op te letten. Dit komt voornamelijk omdat hij een bepaald doelgroep wil vaststellen waar hij met zijn bedrijven actief wilt voor zijn. Hij vindt dat het nooit gezond zou zijn als zijn bedrijven geen concurrenten op de markt zouden hebben. Ben vindt dat zijn bedrijven redelijk innovatief bezig zijn. Ben is zelfstandig met de bedrijfsvoering en neemt meeste beslissingen zelf en probeert van te voren hierover te overleggen met zijn medewerkers. In zijn bedrijven stimuleert hij zijn medewerkers om nieuwe dingen te bedenken door tijd te gunnen om nieuwe dingen uit te zoeken.

Ze hebben een eigen CRM systeem ontwikkeld waarbij ze feedback van klanten registreren. Feedback komt voornamelijk via de commerciële medewerkers binnen. De bedrijven zijn klant gefocust bezig. Ben is voorzitter van een gebruikersgroep. Bij deze meetings, dat paar keer per jaar wordt georganiseerd, komen de (hoofd)gebruikers van hun software om zaken rondom hun applicaties te bespreken. Hier worden ook nieuwe functionaliteiten dat aan de software toegevoegd kunnen worden besproken. Hier wordt deels bepaald wat de gebruikers in de software willen terug zien qua functionaliteit. Trivium heeft Fortuna en NEXTMatters gebouwd. NEXTMatters is een nieuw product waarbij het platform anders is maar doelgroep dezelfde is waarbij financiële administratie niet is geïntegreerd. De gebruikers krijgen een honderd uur per jaar wat wordt besteed om nieuwe functies binnen de applicaties te bouwen. Via een callsysteem worden de wensen genoteerd. Deze wensen worden gecategoriseerd en een prioriteit aangegeven. Ben geeft aan dat het mes aan 2 kanten snijdt. Verleden hadden zij dingen niet gebouwd waar er behoefte aan was. Ben wil voorkomen dat zij enige zijn vanuit Devoon en Trivium input geven om de applicaties te vernieuwen. Hij vindt dat er gezamenlijk gekeken moet worden met de klant hoe een product vernieuwd moet worden. Dit wordt bekostigd door jaarlijkse onderhoud en support kosten. Vernieuwingen aan zijn producten vindt hij dat te langzaam gaat. Vindt dat het hun probleem is maar ook van de markt. Redenen hiervoor geeft hij op als prioriteiten en capaciteiten. Hij gaf aan dat ze mensen aan het aannemen zijn om dit op te lossen. Bij relatieve simpele aanpassingen realiseren ze dit behoorlijk snel. Meeste veranderingen aan zijn producten zijn incrementeel. Maar voor de organisatie is het realiseren van NEXTMatters een ontwrichtend iets geweest. Ontwrichtende zaken worden op kleinere schaal gerealiseerd. Ben heeft geen proces of organisatie veranderingen toegepast waardoor er vernieuwingen in zijn product is gerealiseerd.

Ben vond dat zijn netwerk invloed heeft gehad op de prestatie van zijn bedrijf en vond dat ook zijn ondernemingsgeest hierbij een rol heeft gespeeld. Zijn ondernemingsgeest heeft meer invloed gehad op prestatie van zijn bedrijf t.o.v. zijn netwerken. Vond dat zijn netwerk geen invloed heeft gehad op innovatie van zijn bedrijf. Hier ben ik als onderzoeker niet mee eens. Ben is zeer actief in zijn gebruikersgroepen en ik denk dat hij dit niet beseft dat dit indirect wel een bepaald niveau van invloed op zijn producten heeft kunnen hebben. Ben geeft dat zijn ondernemingsgeest wel een invloed heeft gehad op vernieuwingen van zijn producten. Andere invloeden wat voor vernieuwingen heeft gezorgd is een vraag vanuit de markt geweest volgens Ben. De markt van advocaten en notarissen is afgelopen jaren sterk veranderend deels door regels dat door de overheid vastgesteld is en deels doordat manier van werken veranderd is.

Zijn producten vindt hij meer innovatiever dan de concurrenten omdat er tijdens productontwikkeling goed gekeken wordt hoe de gebruikers de producten ervaren. Hij vindt dat er goed gekeken moet worden hoe een vernieuwing in zijn producten gevolgen kunnen hebben in het geheel van zijn producten en dit predikt hij ook binnen zijn bedrijven. Ben is bezig met een nieuwe werkmethode (scrum) in te voeren in zijn bedrijf en hoopt dat dit vruchten zal gaan afleveren. Vindt dat ondernemingsgeest belangrijk is innovatie te realiseren omdat er ook vooruit gekeken moet worden en dat er als ondernemer niet alleen op korte termijn van het aansturen van een onderneming gekeken moet worden. Hij vond dat zijn netwerk wel groter is geworden door de innovatie van zijn bedrijf maar ondernemingsgeest was dezelfde gebleven.

Bijlage F Uitwerking interview Ard Bonewald

Geïnterviewde: Ard Bonewald
Functie: Deels Eigenaar van Tingly games(Creative Director)
Website: <http://www.tinglygames.com>
Datum: 18-02-2014



Ard Bonewald is ondernemer en momenteel deels eigenaar van Tingly Games. Hij heeft ongeveer 2 jaar geleden zijn baan opgezegd en is met Mark Overmars samen Tingly Games begonnen. Sinds februari 2012 is hij actief als ondernemer. Tingly Games is een jonge startup, ze ontwikkelen games.

Ard heeft de functie Creative Director bij Tingly Games. Ard is een social iemand. Hij bezoekt games conferenties waar hij veel samentrekt met andere games ontwikkelaars. Zijn sociale netwerk bestaat 95% uit mensen uit de games industrie. Hij ziet deze evenementen vaak als uitjes om zijn vrienden op te zoeken en informatie uit te delen. Hij ziet mensen uit de games branche als vrienden. Online probeert hij ook met zijn sociale netwerk in contact te blijven. Hij probeert met andere ondernemers, waar ook in de wereld zijn bedrijfsvoering en ideeën uit te wisselen. De games industrie waar Ard zijn ICT bedrijf actief is, is een specialistische sector. Vanuit zijn netwerk haalt Ard alleen maar nieuwe medewerkers om zijn producten binnen zijn bedrijf te kunnen laten realiseren en extern te promoten. Zo heeft hij uit zijn iemand aangenomen om de PR van zijn bedrijf te doen in de Verenigde Staten. Ard is iemand die intensief van zijn netwerk gebruik maakt. Hij probeert mensen in contact te brengen. Zijn vermoeden is dat hij ooit profijt gaat krijgen met zijn bedrijf. Via zijn netwerk probeert hij inspiratie voor zijn bedrijf te krijgen. Op zijn LinkedIn profiel heeft hij laatst volgende bericht geplaatst:

"I'm all ready for Casual Connect San Francisco. Staying at the Hilton :D and I'll be there from Saturday the 19th till Friday the 25th. Let me know if you want to go grab a beer or talk business ;)"

Ard probeert zich door op internet artikelen en boeken te lezen verder te ontwikkelen. Zo leest hij game development boeken, management en psychologie boeken. Hij is dus best divers als het gaat om zijn kennisverbreding die hij wil op doen. Hij probeert buiten zijn comfort zone kennis op te doen.

Tingly games heeft een concept bedacht dat waarbij je een wenskaart via de website kan bestellen waarbij je eerst een game uit moet spelen om de boodschap op de kaart te zien. Ard is nog een jonge ondernemer met 14 jaar werkervaring bij verschillende organisaties. Er werken ongeveer 8 medewerkers voor zijn bedrijf met diverse opleidingsniveau. Binnenkort worden er nieuwe werknemers aangenomen. De medewerkers proberen hun kennis uit te breiden door op internet kennis op te zoeken of door middel van IT boeken aan te schaffen. Er wordt in de organisatie veel samengewerkt. Artwork wordt gezamenlijk beslist. Problemen tijdens het ontwikkelen wordt samen naar gekeken. Documentatie en help files worden geschreven zodat kennis onderling goed verspreid wordt. Ze hebben een wiki binnen de organisatie.

Tingly Games heeft ongeveer 1000 kleine klanten die meestal of 1 of meerdere keren een wenskaart via hun website aanschaffen waarbij de omzet klein is. Dit komt met name door de aanschafprijs van een wenskaart. Grotendeels van zijn klanten zijn vrouwen, dit is nog een aanname. Tingly Games heeft een CRM systeem genaamd ZenDesk. Tingly heeft een testpaneel waarbij de wenskaarten door geselecteerde klanten eerst uitgetest wordt voordat het op markt gebracht wordt. Feedback wat hieruit volgt is belangrijk voor Tingly Games om hun producten om kwalitatief goed niveau te krijgen. Via de website kan ook feedback gegeven worden. Er wordt diverse feedback ontvangen en geregistreerd. Tingly is erg klant georiënteerd momenteel. De games zijn op elk platform te spelen.

Ard probeert in zijn organisatie sfeer te creëren. Zo wordt er regelmatig een fysieke schietspel gespeeld met speelgoed(nerf gun) in het kantoor waarbij iedereen aan deelneemt. En af toe regelen ze borreltje met de collega's en soms doen ze een uitje. Ze lunchen met zijn alleen op kantoor. Ard probeert ook de sfeer en structuur van organisatie in balans te houden door te kijken naar nieuwe medewerkers dat hij wilt aannemen. Hij wilt niet dat karakters met elkaar moeten gaan botsen in zijn organisatie. Ze passen op om mensen aan te nemen die dominant zijn waarbij hij/zij boven het team kan uitstijgen en de ideeën van zijn collega's kan afkraken. Dit vindt hij belangrijk omdat het een klein bedrijf is waarbij iedereen samen met elkaar moet gaan werken.

Ard is in het nemen van risico's behoudend. Hij denkt bijna overal na. Hij heeft altijd een plan B, plan C en plan D achter de hand mocht zijn plan A niet slagen tijdens zijn ondernemerschap. Hij probeert risico's af te dekken. In definitie probeert hij zo weinig mogelijk op te letten op zijn concurrenten en zou niet de concurrentie aangaan. Hij is overtuigd dat zijn bedrijf kwaliteit en competenties moet laten zien waardoor concurrentie weinig rol kan spelen voor zijn bedrijf. Dit heeft mede te maken dat hij een nieuwe genre heeft opgericht waar eigenlijk niemand in actief is. Ard neemt samen met Marc de beslissingen. Hij en Marc bepalen de hoofdlijnen en invulling daarvan bepalen ze gezamenlijk. Hij probeert zijn medewerkers te betrekken bij de beslissingen die hij neemt door hun meningen te vragen. Hij probeert hiervoor een bepaalde sfeer te creëren binnen zijn organisatie. Ard probeert niet als Baas-Baas op te treden maar als een coach op te treden. Tingly games werkt samen met diverse bedrijven om bijvoorbeeld geluidseffecten te realiseren voor zijn spelletjes. Met deze organisaties worden samengewerkt op basis van barter trade of revenue shares.

Tingly games heeft momenteel 8 greeting games ontwikkeld waaraan 20 thema's per game gekoppeld kan worden. Een game ontwikkelen duurt ongeveer 1,5 maand. Het zijn bestaande games die in een greeting game formaat omgezet zijn. Deze games zijn uit te spelen waarbij de ontvanger van de game de boodschap moet kunnen zien van de verzender. Zijn filosofie is iets zo snel mogelijk te creëren en aan te passen naar de wensen. Ard denkt dat super innovatief zijn niet commercieel succesvol kan zijn. Hij geeft aan wat net te nieuw is dat mensen niet goed kunnen begrijpen. En hij realiseert zich ook dat producten/games van Tingly games misschien net te nieuw zijn en hij hiermee risico's loopt dat mensen zijn producten niet zullen begrijpen. Hij geeft aan dat dingen net een mix moeten zijn met iets bestaands en iets nieuws. Realisatie en snelheid van zijn ontwikkeling van zijn producten wilt hij realiseren door in zijn bedrijf alles te laten automatiseren. Alles wat je 2x moet doen wilt hij in principe in zijn bedrijf geautomatiseerd hebben. In principe vindt hij dat er nu redelijke realisatie periode zit in de producten dat zijn bedrijf realiseert. Hij heeft in zijn bedrijf een proces verandering doorgevoerd zoals scrum. Het heeft niet tot innovatie nog geleid. Als bedrijf zijnde vindt hij dat ze nog zoekende zijn of dit tot vernieuwingen in hun producten kunnen opleveren. Hij houdt brainstorm sessies met zijn medewerkers en gelooft heilig erin dat dit tot nieuwe ideeën binnen zijn bedrijf gaat leiden.

Ard vind dat zijn netwerk invloed heeft gehad op de prestatie van zijn bedrijf en vond dat ook zijn ondernemingsgeest hierbij een rol heeft gespeeld. Zijn ondernemingsgeest heeft minder invloed gehad op prestatie van zijn bedrijf t.o.v. zijn netwerken. Hij vond dat zijn netwerk skills hem in staat te stellen om zijn ondernemingsgeest te verstevigen en uit te voeren. Tijdens mijn gesprek met Ard zaten we te filosoferen over hoe netwerken gebruikt werd. Ik had aangegeven in mijn gesprek met Ben van Hengstum dat hij meer op zijn E.O. zijn bedrijf voerde en gaf aan dat misschien generatie kloof en leeftijd een rol speelde. Ard bevestigde dit en gaf aan dat nieuwkomers in de games industrie die 10 jaar jonger als hem zijn heel sterk hun netwerken gebruiken om iets te realiseren. Ard vond dat zijn netwerken wel invloed heeft gehad op de innovatie van zijn producten. Of zijn ondernemingsgeest invloed had op zijn innovatie van bedrijf/producten antwoorde Ard als valt wel mee. Hij gebruikt zijn ondernemingsgeest meer strategisch in zijn bedrijf en laat zich door zijn sociale netwerken leiden wat hij eruit kan halen. Ik heb hem gevraagd of hij andere invloeden heeft om tot innovatie te komen. Ard gaf dat dingen die hij meemaakt en andere producten hem meestal tot inspiraties leiden. Zijn sociale netwerk is door greeting

games groter geworden. Hij is andere ondernemers tegen gekomen die misschien in de toekomst van belang kunnen zijn. Zijn ondernemingsgeest groeit wel door dat hij een innovatie heeft bedacht en gecreëerd.

Bijlage G Uitwerking interview Maarten van den Heuvel

Geïnterviewde: Maarten van den Heuvel

Functie: Deels Eigenaar van Thingks

Website: <http://thingks.nl>

Datum: 18-02-2014



Maarten van den Heuvel is ondernemer en momenteel deels eigenaar van Thingks.

Thingks is een creatief crossmediabedrijf en maken identiteiten, huisstijlen, logo's, websites, applicaties, grafische animaties en E-learning (digitale leerwegen). Thingks inspireert, prikkelt en zet aan. Thingks bestaat nu 4 jaar. Maarten managed de meeste projecten bij Thingks. Maarten is ook iemand die de sales doet en met klanten gesprekken aangaat wat zij gerealiseerd willen hebben. Zijn partner Rene is diegene die de technische zaken rondom de projecten coördineert binnen hun bedrijf.

Maarten heeft voordat hij als ondernemer begon 7 jaar gewerkt in diverse sales functies.

Maarten heeft een jong gezin. Hij probeert werk en privé in balans te houden. En dat is niet altijd makkelijk moet hij toegeven. Daardoor is niet het altijd mogelijk om tijd en ruimte vrij te maken voor zijn sociale netwerk. Hij heeft een kleine groep mensen van ongeveer 20/30 mensen wat hij belangrijk vindt om mee om te gaan. En 7/8 goede vrienden. Maarten is niet online op social platformen aanwezig. Wel hebben ze twitter account waar ze laatste gerealiseerde producten promoten. Vanuit zijn netwerk heeft hij 2 a 3 keer nieuwe opdrachten binnengehaald voor zijn onderneming. En heeft hij ook via zijn netwerk een freelancer (fotograaf) kunnen inhuren voor zijn bedrijf om aan een product mee te werken.

Maarten probeert zijn kennis op peil te houden om nieuwste ontwikkelingen qua techniek bij te houden en te lezen op internet. Zo heeft hij een uitgebreide bookmark systeem op zijn laptop. Hij slaat dingen op als het iets interessant voor zijn bedrijf kan betekenen. Wat hij tegenkomt probeert hij te vertalen wat dit kan betekenen voor een klant en/of het nieuw werk en opdrachten gerealiseerd kan worden voor zijn bedrijf.

Thingks heeft 7 werknemers in dienst met gemiddeld een HBO niveau. Ze hebben meerdere kleinere kantoren verspreid over de Randstad. Ze maken ook gebruik van freelancers van ongeveer 15-18 personen voor hun projecten die ze uit online databases benaderen. Ze hebben geen sales medewerkers in dienst. Dit doen Maarten en Rene zelf. De medewerkers proberen hun kennissen online en via hun eigen netwerken hun kennis te verbreden. Medewerkers worden al vroeg in het begin bij projecten betrokken. Ze houden brainstorm sessie om ideeën te wisselen of trajecten hou ze dingen kunnen aanpakken en verbeteren. De medewerkers die in dienst zijn pikken nieuwe kennis op door freelancers die meestal ingehuurd worden voor specialistisch werk. Waardoor de human capital van het bedrijf ter zijnde tijd hiermee groeit. Ook wordt er samengewerkt met tekstbedrijven om teksten in hun oplossingen te realiseren.

Thingks heeft ongeveer 11-50 klanten zoals BP, Prorail, Argos Oil, KPN, NSecure en Gemeente Rotterdam. Hiervoor realiseren ze verschillende producten zoals een digitaal jaarverslag die ze hebben opgeleverd voor NSecure in een vorm van Ipad app. Waarbij interactieve grafische elementen zijn toegevoegd aan de toepassing dat vernieuwend is. Thingks realiseert Apps, Games, Elearning portals, Identiteiten, Motion Graphics en Websites. Hierbij heb je verschillende diversen kennis nodig hebben om te realiseren waardoor ze gebruik maken van freelancers. Thingks is klant georiënteerd bezig en probeert vertrouwen te kweken bij de klanten waar ze samen mee werken. Nieuwe klanten komen zelf bij Thingks terecht omdat huidige klanten meestal refereren naar Thingks. Feedback komt meestal via een informele manier binnen bij Maarten. Hij geeft zeer veel waarde aan feedback. Ze hebben hele interne systeem ontwikkeld waarbij requirements, feedback en billing systeem bevat.

Maarten is iemand die risico's wilt nemen. Zo steekt hij veel tijd en geld in bijvoorbeeld een concept voor een klant te presenteren zonder te weten of hij een project binnen heeft. Dit doet hij vaak. Hij wilt gelijk eerste keer een goed vertrouwen bij de klant kweken. Waardoor er altijd iets goeds kan ontstaan is zijn filosofie. Maarten vindt dat hij nooit zal concurreren met andere bedrijven op de markt met prijs. Hij vindt dat zijn bedrijf producten moet realiseren dat kwalitatief hoge eisen heeft waarbij gekeken wordt hoe het ontwikkeld en hoe de beveiliging in elkaar zit. Hij kijkt wel om zich heen wat de concurrenten realiseren. Probeert scherp te blijven en inspiratie op te doen van zijn concurrenten. Zo is hij betrokken bij de innovatiefabriek in Zoetermeer. Dit is een pand dat gedeeld wordt door ICT ondernemers samen met de Haagse Hogeschool. Hij verwacht dat hij in de toekomst hiervan profijt kan hebben van studenten die met inspirerende ideeën bij hem langs zullen komen om bijdrage aan zijn bedrijf te leveren. Hij probeert zijn bedrijf samen met Rene aan te sturen. En probeert zijn medewerkers te betrekken. Hij probeert interesse in zijn medewerkers te tonen, kerstpakketten te geven, samen te lunchen. Hij vindt dat hij als ondernemer stappen kan gaan maken. Organisatiestructuur van zijn bedrijf is vanaf de start al dezelfde.

Nieuwe producten hebben worden meestal in een periode van 2 tot 3 maanden gerealiseerd. Meestal hangt dit af van verschillende aspecten zoals het met proven technieken gerealiseerd moet worden of niet. Er wordt heel gekeken hoe het over gaat komen naar de eindgebruiker toe of het didactisch is of niet. Hij heeft bijvoorbeeld een onderwijskundige in dienst die de gerealiseerde producten onder de loep neemt. Voordat hij een product wilt opleveren wilt hij het goed getest en gecontroleerd hebben intern, zowel door de klant zelf. Doordat andere bedrijven zien dat zijn bedrijf kwalitatieve vernieuwende producten realiseert krijgt hij hierdoor nieuwe klanten. Zijn ervaringen van eerder gerealiseerde producten neemt hij steeds mee naar de nieuwe opdrachten wat hij wilt realiseren waardoor er steeds een incrementele vernieuwing plaatsvindt in de producten die zijn bedrijf realiseert.

Maarten vindt dat zijn netwerk geen invloed heeft gehad op de prestatie van zijn bedrijf. Wel vindt dat zijn ondernemingsgeest wel van invloed was geweest op prestatie van zijn bedrijf. Zijn netwerk heeft ook geen invloed gehad op innovatie van zijn bedrijf vindt hij. Maar daarentegen vindt dat hij zijn ondernemingsgeest wel van invloed was geweest op innovatie van zijn bedrijf. Zijn sociale netwerk is wel groter geworden door innovatie. Zijn ondernemingsgeest is door innovatie versterkt vindt hij. Zijn kennis uitbreiding (Human capital) heeft invloed gehad op innovatie van zijn bedrijf. Vindt dat zijn bedrijf t.o.v. andere bedrijven meer innovatiever is. Hij probeert wel zijn communicatie te verbeteren door een nieuwe eigenbedrijfswebsite op te bouwen. Hij vindt dat opbouw van zijn organisatiestructuur geen invloed heeft gehad op innovatieniveau van zijn bedrijf bij te realiseren producten. Ik vind dit als onderzoeker van niet. Hij kijkt wat hij nodig heeft per te realiseren product en huurt freelancers in waardoor zijn intellectie niveau van zijn bedrijf hoger. Hierop kan hij invloed uit oefenen en innovatie niveau van te realiseren producten hoger kan tillen. Dit doet hij met name vanuit zijn ondernemingsgeest.

Bijlage H Uitwerking interview Mark van den Brink

Geïnterviewde: Mark van den Brink
Functie: Deels Eigenaar van Solutior
Website: www.solutior.nl
Datum: 04-03-2014



Mark van den Brink is ondernemer en is deels eigenaar van Solutior.nl. Samen met zijn compagnon is hij in 1999 Solutior.nl opgestart. Dit deed hij toen hij student was op de HTS. Hij ontwikkelde een product Spidox dat een information management applicatie is. Spidox wordt door bedrijven in de zorg, vastgoed en onderzoek branche veel gebruikt. Op de applicatie kan informatie beheerd worden en op de website van de gebruiker getoond worden. Mark is het technische brein in zijn bedrijf en zijn compagnon neemt meer de sales taken op zich. Zo heeft solutior realnext dat i.c.m. Spidox werkt en alle bedrijfsobjecten toont dat te huur en te koop is. Mark is een social warme persoon. Toen de onderzoeker hem een mail stuurde reageerde hij gelijk enthousiast ook had hij de onderzoeker al 5 jaar niet meer gesproken en wilde Mark graag hieraan meewerken. Mark kent veel mensen en zijn sociale netwerk is groot. Hij heeft zijn netwerk in zijn bedrijfsvoering volledig benut. Zo heeft hij een werknemer aangenomen vanuit zijn netwerk. Heeft hij klussen via borrels tijdens opstartfase van zijn bedrijf binnengehaald. Ook heeft hij mensen in contact met elkaar gebracht. Zo is hij ooit via zijn netwerk met een reseller in contact gekomen wat voordeel voor zijn bedrijf heeft opgeleverd. Hij probeert met zijn netwerken formeel te blijven. Zo zou hij nooit teveel prijs geven aan zijn netwerken waarmee hij bezig aan productontwikkeling omdat hij meestal goede ideeën heeft die zijn bedrijf verder kan brengen. Hij is bang dat zijn ideeën dan overgenomen worden.

Mark is erg geïnteresseerd in techniek. Na het interview wat ik met hem had gehad had, begon hij mij te vertellen over Domotica. Hoe hij zijn huis volledig had geautomatiseerd etc. Als hij iets interessant vindt duikt hij diep op in om zijn kennis uit te breiden. Mark gaf aan dat hij na zijn schoolperiode niet echt meer kennis op gedaan had via opleidingen etc. maar via lezen en uitzoeken op het internet.

Solutior bestond uit 4 medewerkers en recentelijk heeft 1 medewerker Solutior verlaten. Het gemiddelde opleidingsniveau van de medewerkers is HBO. Mark en zijn compagnon doen verkoop en aansturing geven aan de strategie van hun bedrijf. Mark en de andere medewerker geven inhoud aan de technische ontwikkeling van hun producten. Medewerkers volgen niet voldoende opleidingen volgens Mark. Hij vindt dat dit meer moet gebeuren. Zijn compagnon heeft recentelijk wel een MBA gedaan aan Neijenrode Universiteit. Mark geeft aan dat de medewerkers veel contact hebben en bijna alles uitwisselen. Dit moet ik ook want ze hebben een complexe product waarbij heel veel kennis uitwisseling van nodig is. Solutior heeft met paar bedrijven samenwerkingsverbanden. Zo werken ze met een bedrijf dat hun support en dienstverlening voor hun product levert. En werken ze met een consultancy bedrijf samen om nieuwe klanten en opdrachten te krijgen.

Solutior heeft ongeveer 1000 klanten. Grootste deel van zijn klanten zijn voornamelijk makelaars uit de vastgoedbranche. Nieuwe klanten uit de zorg en onderzoekswereld zijn recentelijk erbij gekomen. Klantenrelatie is momenteel goed en dat probeert hij zo te houden. Hij geeft aan dat dit niet altijd goed lukt omdat ze een klein bedrijf zijn. Ze moeten met prioriteiten werken en kunnen daardoor niet altijd de volle aandacht geven aan de klanten. Maar hierop gaat Mark binnenkort maatregelen op nemen. Vanuit de klanten krijgen ze veel feedback en vragen. Ook dit kunnen ze niet altijd oppakken. Er worden diverse vragen door de klanten gesteld. Waarbij niet altijd interessant en relevant zijn om mee iets te doen erkent Mark. Feedback en vragen vanuit de nieuwe klanten probeert Solutior nu volledig aandacht te geven omdat zij een bijdrage en vernieuwing kunnen verzorgen aan de producten die Solutior voor hun realiseert. Mark geeft aan dat zij in hun startperiode van hun bedrijf heel erg met netwerken bezig waren

om nieuwe klanten en opdrachten binnen te halen. Maar tegenwoordig zijn ze hiermee minder actief in omdat ze een nieuw product aan het bouwen zijn en genoeg nieuwe klanten hebben tegenwoordig.

Mark geeft aan dat je met weinig geld al kan ondernemen. Alleen wat je echt nodig heb is tijd geeft hij aan. Hij probeert nieuwe initiatieven op te starten tijdens het ondernemen. Hij probeert voldoende risico te nemen om iets te bereiken. Hij is behoudend maar is bereid om risico's te nemen. Hij denkt eerst iets strategisch uit en probeert alles te wikken en te wegen voordat hij een stap zet. Hij probeert niet teveel op zijn klanten te letten. Het is meestal afhankelijk van de situatie vindt hij. De klant loopt niet zomaar weg als Solutior een goed product levert. Mochten ze overstappen naar een ander bedrijf zal dit met een reden zijn en misschien onze geleverde producten te complex zijn voor hun bedrijfsvoering. Misschien dat de klant een simpeler product nodig heeft dan de complexe en geavanceerde product wat zij leveren geeft Mark aan. Hij zal nooit meedoen met een prijsdaling mocht de concurrent dit doen om zijn klanten weg te lokken. Hij probeert iedereen in de beslissingen die er genomen moeten worden te betrekken binnen zijn bedrijf. Hij geeft aan iedereen zijn deel van hun verantwoording die ze nodig hebben. Hij probeert vaak brainstorm sessie te houden om dingen te bespreken.

Spidox is een informatie management platform wat gebouwd is in 1999 en door de jaren verder ontwikkeld is. Het wordt door heel veel makelaar gebruikt momenteel. Solutior probeert hun platform ook in de zorg- en onderzoeksbranche te positioneren. Ontwikkeling aan hun product gaat niet snel genoeg vindt Mark. Dit waren incrementele processen geweest. Mark geeft aan dat ze nu bezig zijn met om een compleet nieuwe platform te bouwen en binnenkort te lanceren. Om de 1,5/2 jaar worden er nieuwe features voor hun product op de markt gebracht. Zijn nieuwe product zal architecturaal vernieuwing zijn waar het vroeger component innovatie betrof in zijn product. Mark had directe invloed op zijn product en heeft dit merendeel zelf gebouwd en bedacht.

Mark vindt dat zijn sociale netwerken invloed heeft gehad op de prestatie van zijn bedrijf in de beginjaren. Ook zijn ondernemingsgeest heeft hieraan bijgedragen. Zijn netwerk en ondernemingsgeest heeft ook invloed gehad op innovatie van zijn producten waarbij ondernemingsgeest een grotere rol heeft gespeeld. Dit was vooral in de beginjaren van zijn bedrijf merkbaar. Zijn netwerk is nog niet groter geworden door innovatie. Zijn ondernemingsgeest is versterkt door zijn innovatie van zijn producten. Mark gaf aan dat er andere invloeden waren geweest op innovatie van zijn producten. Dit kan ik als onderzoek betwijfelen omdat hij in de jaren 2000 de opkomst van het internet te maken heeft gehad en dit hem voordelen heeft kunnen opleveren. De vraag van informatie in die jaren was zeer groot. Andere innovatie vormen in zijn bedrijf heeft hij niet kunnen vormen. Zijn organisatie structuur vindt dat het belemmerd heeft kunnen zijn om nog meer innovatie te kunnen veroorzaken. Dit heeft te maken dat zijn bedrijf net te klein is geweest om nog meer stappen te kunnen maken met zijn producten.

Bijlage I Uitwerking interview Bart Jonk

Geïnterviewde: Bart Jonk
Functie: Oud eigenaar van Dichtbij
Website: www.dichtbij.nl
Datum: 03-02-2014



Bart Jonk is ondernemer en was deels eigenaar van Dichtbij.nl. Samen met Jelle heeft hij op de tribune van Ajax dichtbij.nl bedacht. Dichtbij.nl is een nieuwssite dat gespecialiseerd is in het aanbieden van regionale nieuwsberichten en advertenties. In December 2000 is Dichtbij.nl opgericht. Bart en Jelle hebben in december 2012 afstand gedaan van hun bedrijf en verkocht aan de Telegraaf Media Groep (TMG). Bart heeft een sales achtergrond en zijn verantwoording binnen Dichtbij.nl was de commerciële verrichtingen van Dichtbij.nl. Jelle was bij Dichtbij.nl verantwoordelijk voor de technische zaken. Bart had voordat hij Dichtbij.nl opstartte gewerkt als advertentie verkoper bij de roze telefoongids. Hier kwam hij op het idee om Dichtbij.nl op te starten. Dichtbij was gespecialiseerd in het verzamelen van het nieuws in de regio en deze per regio aan te bieden. Op de site van Dichtbij kan je specifiek kiezen uit welk regio je nieuws wilt lezen. Ook kunnen lokale ondernemers gericht op hun regio adverteren. Bart probeert in zijn netwerk altijd interesse te tonen met wie hij omgaat. Hij probeert een band op te bouwen en close te zijn. Als onderzoeker had ik dit zeker gemerkt en kan ik aangeven dat dit zeker het geval was. Via zijn netwerken nam hij nieuwe medewerkers aan. Via netwerk borrels kon hij nieuwe klanten binnenhalen voor zijn bedrijf. Ook was hij actief in het verbinden van mensen en probeerde hij via zijn netwerken een voordeel voor zijn bedrijf te halen.

Dichtbij had op zijn hoogtij 150 werknemers toen Bart en Jelle het verkochten aan TMG groep. Momenteel heeft Dichtbij.nl 80 medewerkers. De helft van de medewerkers waren accountmanagers. Het gemiddelde opleidingsniveau was op MBO niveau. Het opleidingsniveau was laag omdat verkopers niet hoog geschoold hoefde te worden en deze grote groep van de medewerkers vormden. In het begin periode van hun onderneming werden medewerkers niet getraind. Gaande weg kwam hier verandering in en werden er op bepaalde gebieden gefocused. Zo kregen de verkopers sales trainingen. Er kwamen HR medewerkers bij deze moesten kennis op doen van bepaalde HR regel- en wetgeving. In het begin van hun onderneming zaten ze in een oude garagepand waar iedereen op dezelfde verdieping bevond. Hier werd heel snel kennis onderling uitgewisseld. Bart wist en hoorde wat er speelde op de werkvloer omdat iedereen op dezelfde etage zat en kon enigszins aansturing hieraan geven. Nadat er verhuisd werd na een groter pand moest er over nagedacht worden om dit proces te behouden en deze werkwijze voort te zetten. Er werd een open deuren principe gehanteerd en moest er nagedacht worden over het structuur van het bedrijf. Dichtbij.nl werd opgericht in de Zaanstreek en moest hier bekend worden bij het brede publiek. Dichtbij.nl begon een samenwerkingsverband met AT5. Op AT5 werden advertenties van Dichtbij.nl getoond en hun kenbaar te maken.

Dichtbij.nl had rond de 2000 tot 3000 MKB ondernemers die adverteerden op de site. De bezoekers en ondernemers waren hun klanten waar ze op focusten. De ondernemers konden in de regio dat ze actief waren een advertentie kopen en zichzelf bekend maken in de regio. De bezoekers van de site konden een regio kiezen waarvan ze nieuwsberichten van wilden lezen. Dichtbij.nl was heel klant georiënteerd bezig. Ze waren altijd ondernemend richting de klant toe. Nadat er bijvoorbeeld een advertentie verkocht werd aan een ondernemer, hield het contact niet meer op. Maar werd er vervolgspraken met de ondernemer gemaakt om te vragen of alles naar wens en/of ze meer konden betekenen voor de klant. Gesprekken met de ondernemers werden vastgelegd in verslagen. Feedback dat ze van klanten kregen was in het algemeen niet lastige kritieken. Mocht er iets verkeerd gaan werd er tijd en moeite genomen om genoeg aandacht

aan de klant te geven. Zo werd er altijd een bloementje naar de klant gestuurd indien er iets fout was gegaan. Nieuwe klanten werden binnengehaald door cold calling te doen door de verkopers.

Bart is iemand die risico genomen heeft door te gaan ondernemen. Zijn vaste baan opgezegd en een avontuur aangegaan. Veel geld geleend, mensen aangenomen. Hij maakte lange dagen waarbij 's ochtends vroeg van huis ging en heel laat thuis kwam. Er waren maanden bij dat hij zichzelf geen salaris uitkeerde. Tijdens het ondernemen keek hij goed waar hij kosten op kon besparen. Hij probeerde behoudend en wel overwogen zijn risico's te nemen. Bart is iemand die niet constant zelf nieuwe dingen uit wil vinden. Als hij vond dat het wel waardevol voor hem kon zijn dan wilt hij zich helemaal in verdiepen om zich eigen te maken. Voordat hij begon met zijn bedrijf heeft hij samen met Jelle 1,5 jaar lang alles uitgewerkt en gepland en bedacht hoe zij het moesten aanpakken. In zijn bedrijfsvoering was hij zelfstanding en met Jelle zaken te bespreken.

Hij probeerde zijn medewerkers te stimuleren en te betrekken bij zijn bedrijf. Zijn kracht is dat hij zijn medewerkers verbonden liet voelen met zijn bedrijf. Zo werden er nooit overuren betaald. Maar werden er 2x keer per jaar met alle werknemers een reis gepland. Hij hield brainstromsessies om dingen te bespreken.

Dichtbij is een nieuwspitaal. Dat in het begin van 2000 en nieuwe idee was dat nog niet bestond en ontwrichtend was. De bestaande kranten wisten niet hoe ze de stap naar de digitale wereld moest maken. Grote kanten keken het nakijken bij zijn product. Dichtbij is in de 12 jaar 4x vernieuwd. Om de 3 jaar werd er vernieuwd. Dit waren incrementele processen geweest. In het begin had hij ontwikkelaars in dienst om zijn portaal te vernieuwen en bij te houden. De laatste 2 vernieuwingen zijn door een externe partij gerealiseerd. Dit had te maken met verschillende redenen. En van de reden was dat hij de externe partij kon af rekenen over te realiseren product. Intern vond Bart dat zijn product te langzaam ontwikkelde en vond dat dit ook misschien sneller gerealiseerd kon worden door een externe partij. Bart was niet iemand die echt directe invloed had gehad op de vernieuwing van zijn producten. Hij was daar niet actief in maar kon zijn mening en visie wel geven wat hij ervan vond. Op een indirecte manier heeft hij vanuit zijn ondernemingsgeest wel invloed gehad op vernieuwingen van zijn product. Bart stuurde direct de verkopers aan. Naar mate de tijd groeiden de verkopers die past in dienst waren gekomen en heeft hij een tussenlaag in het management ingebouwd. Hierdoor kon de tussenlaag de nieuwe aangetrokken verkopers aansturen. Doordat er meer verkopers erbij kwamen, kwamen er meer nieuwe klanten bij. Deze klanten kwamen met nieuwe eisen waardoor het portaal zich ging verbeteren met nieuwe functionaliteiten. Invloed van externe factoren zoals dat mensen meer internet aansluitingen kregen en technologische vooruitgang heeft meerdere innovatietriggers in die tijd opgeleverd dat zijn product ging vernieuwen.

Bart vindt zijn netwerk invloed heeft gehad op de prestatie van zijn bedrijf. Ook vindt dat zijn ondernemingsgeest invloed heeft gehad op zijn bedrijf. Zijn netwerk en ondernemingsgeest heeft volgens hem ook invloed gehad op innovatie van zijn product waarbij gezegd moet worden dat netwerk minder invloed gehad heeft dan zijn ondernemingsgeest. Zijn sociale netwerk is wel groter geworden door innovatie. Zijn ondernemingsgeest is door innovatie versterkt vindt hij, hij is serieuzer genomen door grotere partijen als Telegraaf.

Bijlage J Uitwerking interview Peter de Jong

Geïnterviewde: Peter de Jong
Functie: eigenaar van Codeglue
Website: <http://codeglue.tumblr.com/>
Datum: 27-03-2014



Peter de Jong is ondernemer en is deels eigenaar van Codeglue. Samen met Maurice Sibrandi heeft hij Codeglue in 2000 gestart. Codeglue is een bedrijf dat actief is in de gamesindustrie en ontwikkelt videogames voor downloadplatforms als Xbox Live Arcade, WiiWare en de iPhone. Hij kent Maurice vanaf zijn tweede klas van de vwo. Peter heeft aan de Hogeschool van Rotterdam gestudeerd en is in 1995 afgestuurd. Peter heeft altijd technische functies uitgevoerd als software ontwikkelaar. In 2009, 2010 en 2011 heeft hij de Jury Best Entertainment - Innovation Awards mogen ontvangen dat door Accenture wordt uitgereikt. Peter zit in het bestuur van de Dutch Games Association (DGA).

Peter probeert via zijn netwerken altijd nieuwe werknemers aan te nemen. Dit vindt hij prima werken. De games industrie is een specialistisch vakgebied waar resources met vakkennis moeilijk te vinden is. Hij probeert via zijn netwerken met andere ondernemers in contact te komen die een voordeel voor zijn bedrijf kunnen opleveren. Dit is vaak voor gekomen. Hij probeert ook ondernemers in zijn netwerk met elkaar in contact te brengen. Via zijn netwerk haalt hij opdrachten binnen. Zo heeft hij via social media geregeld dat hij Mario von Rickenbach kon helpen met zijn game Krautscape. Peter vindt dat hij een grote netwerk heeft. Toen ik een afspraak in wilde plannen met Peter was hij net op weg naar een game beurs in de VS.

Codeglue heeft momenteel 7 medewerkers in dienst. Ze geven de medewerkers ruimte om opleidingen en cursussen te volgen maar er wordt hiervan soms gebruik ervan gemaakt. Peter gaat ervan uit dat zijn medewerkers kennis via internet opdoen of indien het nodig is wordt er literatuur aangeschaft zoals boeken. De organisatie heeft een platte structuur alleen management staat er iets boven. Bij Codeglue proberen ze aan kennisdeling te doen. Door bijvoorbeeld code-reviews te doen. Hierbij moeten coders hun code aan alle coders laten zien. Coders leren op deze manier van elkaar. Codeglue heeft een technisch team en een creatief team. Deze werken nauw samen. Codeglue werkt bijvoorbeeld samen met Sparpweed voor het spel *ibb & obb*. Maar ook helpen zij *AgeSquid* met hun nieuwste game *Action Henk*.

Peter gaf aan dat er een prima klantenrelatie is. Codeglue zit momenteel in de transitie van business to business naar business to consumer. Dat betekent dat Codeglue meer en meer direct met de klant moet gaan communiceren. Dit gebeurt via mail en social media. De feedback dat van klanten ontvangen wordt willen ze proberen om in hun producten mee nemen. Ongeveer 10-20% van de feedback dat van de klanten komt wordt meegenomen.

Peter neemt risico in zijn ondernemen door graag heel snel met nieuwe technologie aan de slag te gaan. Omdat Codeglue een sterk technisch team is proberen zij ook graag nieuwe technologie uit. De games dat Codeglue maakt zijn vaak de eerste games op een bepaald platform. Dit is een risico omdat je de potentie van zo'n nieuw platform niet kent. Peter focust zich niet op de concurrenten. Dit zouden dan alle game ontwikkelaars in de wereld zijn. Peter geeft aan dat zij zich focussen op het maken van de beste games die zij leuk vinden. Peter probeert zelf graag mee te denken met nieuwe concepten. Verder probeert Peter graag na te denken over waar het laatste technologische ontwikkelen hun heen gaat brengen. Welke innovaties zijn hype, welke zijn relevant? De bedrijfsvoering ligt merendeel bij Peter, hij overlegt vaak

met zijn zakelijke partner. Peter probeert zijn medewerkers om nieuwe dingen te bedenken door gebruik te maken van een gesloten Facebook groep.

Codeglue heeft meer producten(games) gerealiseerd. Zoals Rocket Riot (diverse platformen), ibb & obb (PS3, Steam) en Terraria (mobiele platformen). Rocket Riot won de Dutch Game Award in de categorie 'beste visuele design'. Peter geeft aan dat er een lange ontwikkeltijd aan het bouwen van een game vooraf gaat. Hij zou graag uiteraard sneller games willen releasen. Technologieën zoals Unity maken dit steeds meer mogelijk. Codeglue heeft altijd geprobeerd de nieuwste trends te omarmen. Zo maakte Codeglue begin jaren 0, als multiplayer games voor mobiele telefoons. De operator platforms waren daar echter nog niet klaar voor. Maar daar moest de markt heen volgens Codeglue. Codeglue probeert ontwrichtend bezig te zijn maar meestal is het incrementeel. Peter vindt zijn producten uiteraard wel bovengemiddeld, maar er zijn zoveel games. Echte juwelen zijn er maar een paar van. De meeste ideeën van Peter hebben betrekking tot het business model van de game. Hoe en waar verkopen zij extra producten in de game? Zoals eerder vermeld heeft Peter Jury Best Entertainment - Innovation Awards in 2009, 2010 en 2011 mogen ontvangen. De Accenture Innovation Awards is een jaarlijks terugkerende innovatiewedstrijd voor de meest innovatieve producten, diensten of concepten in Nederland. In Nederland gelanceerde concepten die jonger zijn dan drie jaar kunnen meedoen.

Peter kon niet aangeven of zijn klantengroei gegroeid is doordat zijn bedrijf innovativiteit. Door zijn ondernemingsgeest wordt hij meer getriggerd te innoveren dan als netwerken. Door te gaan netwerken is geïnspireerd geraakt door mede game developers en dit heeft wel tot innovatie binnen zijn bedrijf geleid. Op de vraag wat hem meer geïnspireerd heeft om te gaan innoveren, social capital of entrepreneurial oriëntatie gaf hij als volgt antwoord op: “Ondernemingsgeest zet me aan tot innovatie, het netwerk inspireert me daarbij”. Hij kon niet zeggen of zijn netwerk groter is geworden door zijn innovatie. Maar zijn ondernemingsgeest is wel groter geworden door te innoveren. Zijn ondernemingsgeest bepaald de koers die Codeglue zou willen varen. Zijn ondernemersgeest heeft meer invloed op intellectual capital van zijn ondernemingsgeest gehad. Door een kleine platte organisatiestructuur aan te houden heeft zijn organisatie kunnen innoveren.

Bijlage K Uitwerking interview Bas Janssen

Geïnterviewde: Bas Janssen
Functie: eigenaar van declaree & moboa
Website: <http://www.declaree.nl>
Datum: 28-03-2014



Bas Janssen is ondernemer en is deels eigenaar van Declaree en Moboa. Samen met Bart Jochems, Jasper Spoor heeft hij Declaree & Moboa opgestart in 2012. Bij Declaree en Moboa is hij het gezicht naar buiten toe en heeft hij een commerciële functie. Intern probeert hij ook een projectmanager functie uit te voeren. Hij heeft aan de Erasmus Universiteit gestudeerd en heeft de opleiding Economics en ICT afgerond. Na zijn studie heeft hij als een business consultant gewerkt en pas hierna Declaree en Moboa opgestart. Bas, Jasper en Bart wilden hun eigen producten creëren en dat kon niet bij hun eerdere werkgevers. Daarom zijn zij Declaree en Moboa opgestart. Declaree is een applicatie waarmee medewerkers heel gemakkelijk bonnetjes kunnen declareren. Met de Declaree app wordt een foto gemaakt van het bonnetje, en het bonnetje zelf kan worden weggegooid. De declaratie staat dan direct klaar in een online overzicht, zowel voor de werknemer als voor de boekhouder. Moboa is multidisciplinair, creatief en specialistisch bureau dat digitale oplossingen produceert. Wanneer ze niet voor Declaree bezig zijn doen ze projecten voor consumenten en andere bedrijven.

Declaree wordt momenteel veel gebruikt door ZZP'ers en ook organisatie met veel medewerkers. Declaree is een startup. Bas probeert in zijn korte ondernemers jaren veel contacten te leggen met andere bedrijven. Dit zijn merendeel bedrijven die een potentiële klant voor hun kunnen worden. Maar ook met bedrijven die iets voor hem kunnen betekenen. Via familie en vrienden is hij minder actief met het netwerken. Hij gaat naar netwerkbijeenkomsten. Via Internet en zakelijk relaties probeert hij in contact te komen met mensen die iets voor zijn bedrijf kunnen betekenen. Hij probeert voorzichtig te zijn hoe hij netwerkt. Bas zit met ideeën en wilt zijn ideeën niet open en bloot met iedereen delen. Hij heeft contact met een ervaren ondernemer waarbij hij ideeën mee uitwisselt. Ook brengt hij ondernemers met elkaar in contact. Hij heeft een bevriende ondernemer in contact gebracht met de eigenaar van Coolblue bijvoorbeeld. Hij probeert hiermee goodwill te kweken en hoopt dat dit in de toekomst een voordeel zal opleveren. Via via is hij in contact gekomen met een goede Android ontwikkelaar die een bijdrage heeft geleverd om een nieuwe Android app voor zijn product Declaree te maken.

Declaree en Moboa hebben gezamenlijk 3 medewerkers. Ze zijn gevestigd in de Rotterdam Science Tower van de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Op dit moment zijn ze een startup en zetten ze al hun energie en kracht in hun bedrijf. De organisatie heeft een platte structuur en binnen de organisatie gaat met op een zakelijke manier met elkaar om. Op dit moment zijn er geen mogelijkheden voor hun medewerkers om opleidingen en scholing te volgen. Ze halen hun informatie voornamelijk uit boeken en zoeken informatie op internet op. Ze hebben blije klanten. Deze geven meestal positieve, blije en enthousiaste reacties over hun product Declaree. Feedback wat de klanten terugkoppelen proberen ze zo snel mogelijk op te pakken. Ze houden contact met de klant. Bellen klanten na en proberen zo een binding met de klant te krijgen. Ze hebben een open source CRM pakket wat ze gebruiken om alles in te noteren. Ze proberen altijd zo goed en vriendelijk manier en zo snel mogelijk de klanten te helpen. Hiermee hopen ze dat de klanttevredenheid hierdoor toeneemt. Ik heb het met Bas gehad of hij scrum toepast in zijn bedrijf. Hij gaf aan dat dit niet van toepassing op zijn bedrijf kan zijn omdat ze nog klein en in ontwikkeling zijn en misschien in een later stadium wel gebruik van gaan maken.

Bas is iemand die risico's wilt nemen. Zo is hij met zijn vaste baan gestopt en is hij begonnen met ondernemen. Een vast salaris achter laten en in een diepe zwembad duiken met een goede idee is een risico. In het ondernemen gaat hij nu behoudend aan de slag. Hij kijkt wat waardevol kan zijn. Voor zijn bedrijf als hij iets hiervoor wilt aanschaffen. Hij wilde bijvoorbeeld headsets aanschaffen en ging hij overwegend aan de slag. Bas houdt bij wat zijn concurrenten aan het doen zijn. Hij wilt liefst mogelijk de grootste worden en als zijn concurrenten wegvagen. Hij zegt dat dit een kick zou geven. Hij vindt dat ondernemen een soort wedstrijd moet zijn. Beslissingen worden gezamenlijk genomen. Waarbij ruimte gegeven wordt aan elkaar om beslissingen te nemen op ieders specialisme. Maar ze bemoeien toch achteraf met elkaars werkzaamheden en proberen feedback te geven op elkaars werkzaamheden. Hierdoor houden ze elkaar scherp en daardoor komen ook nieuwe ideeën opgegeven moment naar boven bij hun.

Declaree wordt door Bas, Bart en Jasper ontwikkeld. Ze doen de ontwikkeling, nadenken over nieuwe features, testen en marketing ervan. Af en toe roepen ze hulp van externe zoals de android ontwikkelaar die hun geholpen heeft. Ze zitten dicht en direct op de ontwikkeling van hun product(en) en hebben hier sterke invloed op. Ze zijn heel snel in hun updates en zetten releases, na goed door te testen, in juiste app stores. Bas vindt Declaree beter als de producten die hun concurrenten leveren. Hij vindt dat zij meer features in hun product hebben. Declaree is een ontwrichtend product geweest waarbij het direct aangeslagen heeft in de markt en heel veel kleine ondernemers in het begin heeft aangetrokken om Declaree te gebruiken. Nu worden stap voor stap, incrementele vernieuwingen in het product gezet. Bas komt ook zelf met vaak nieuwe ideeën. Zo heeft hij de gebruikersvriendelijkheid van het product onder de loep genomen.

Bas vindt dat zakelijke netwerken invloed heeft gehad op het intellectual capital van zijn bedrijf. Ondernemingsgeest heeft een grotere rol gespeeld op het intellectual capital van zijn bedrijf. Vanuit de netwerken, voornamelijk klanten, hebben deze invloed gehad op de innovatie van zijn product. Zijn ondernemingsgeest heeft meer invloed gehad op productinnovatie van zijn bedrijf. Hij kon geen antwoord geven of zijn sociale netwerken groter is geworden door innovatie. Zijn ondernemingsgeest is in een bepaald proces wat hij vermoed dat wel gaat toenemen door innovatie.

Bijlage L Uitwerking interview Els van de Kar

Geïnterviewde: Els van de Kar
Functie: eigenaar van EventsIT
Website: <http://www.eventsit.nl>
Datum: 01-04-2014



Els van de Kar is ondernemer en is eigenaar van EventsIT. Ze had EventsIT samen met Rob Venema opgericht in 2005. Doordat de vraag bij sportevenementen rondom ICT vraagstukken groot was hebben zij toen besloten om EventsIT op te zetten. Zij zorgt ervoor dat de sales loopt en stuurt de organisatie aan. EventsIT zorgt bij (sport)evenementen de ticketing, registratie en accreditatie waarbij ze software pakket gebruiken om dit te realiseren. Ze heeft recentelijk in onderling overleg besloten om alleen verder te gaan met EventsIT. Els heeft voordat ze EventsIT opgericht, lesgegeven aan de TU Delft.

Els gaat naar congressen, beurzen en meetings voor ondernemers. Zo is zij partner van Rotterdam Topsport. Rotterdam Topsport organiseert vaak congressen waarbij zij actief aan deelneemt. Door na deze congressen te gaan netwerkt zij zodat ze de juiste mensen leert kennen die met sport actief zijn. Ze onderhoudt ook contacten met de organisatie NOC*NSF. Het is vaak voortgekomen doordat zij hier actief aan deelnam dat ze evenementen als klant kreeg. Ondernemersborrels gaat ze wat minder omdat deze niet directe bijdrage aan haar onderneming heeft geleverd. Zo had de informatie nodig om Google Apps te implementeren en te gebruiken. Ze had paar telefoontjes gepleegd en had zo de juiste resource gevonden die haar kon helpen. Zelf probeert ze ook ondernemers met elkaar te verbinden maar daar ligt niet haar prioriteiten bij het netwerken. Els heeft zelf lesgegeven aan de TU Delft. Haar kennis is op een hoog niveau.

EventsIT heeft momenteel 4/5 personen in dienst. Waarvan 2 fulltime en 2 stagiaires. Wanneer het druk is en ze hebben dat ze op de evenementen dagen support moeten leveren dan worden er mensen ingehuurd. EventsIT werkt ook samen met ZZP'ers om bepaalde expertise in te huren. Momenteel volgen de medewerkers weinig opleidingen. Indien de vraag hoog na is worden deze behoefte wel via een opleiding of cursus snel ingepland. Zo heeft laatst een medewerker een studie gevolgd om kennis over WIFI netwerken op te doen. Sportbonden, sportevenementen en sportverenigingen zijn haar klanten. Meestal wordt er kennis on the job geleerd. Ook wordt er kennis overgedragen onder de medewerkers onderling. Ze heeft er tussen de 51-100 klanten ongeveer. Ze houden goed bij welke sportevenementen op de kalender staan en de betrokken organisaties te benaderen. Met deze organisaties probeert zij een goede samenwerkingsverband op te zetten en vraagt regelmatig naar hun feedback. Ze probeert de reputatie van haar onderneming hoog en betrouwbaar te houden bij de klanten. EventsIT heeft een platte structuur waarbij Els de lijntjes uitzet en iedereen meegenomen wordt in de uitvoerende taken. Met diverse ondernemingen heeft ze een samenwerkingsverband. Zo is een bedrijf naast haar bedrijf die gespecialiseerd is in videotechnieken waarbij zij hun hulp inroept bij haar evenementen die ze begeleidt. Door te netwerken is dit gelukt om hun elke keer hulp in te roepen bij de evenement die ze als klant heeft en dit heeft er voor gezorgd dat ze hierdoor het kunnen innoveren.

Els neemt risico's bij het ondernemen. Ze wilt een sprong maken met haar onderneming en daarom moet ze investeren in haar onderneming. Omdat ze zelf altijd vanuit de innovatie vakgebied uit het onderwijs komt weet zij als ondernemer waar ze subsidie kan halen om innovatie projecten te stimuleren in haar bedrijf. Ze heeft zelfs een project uitgevoerd dat gesubsidieerd werd door de overheid. Ze probeert in de gaten te houden wat haar concurrenten doen maar geeft dat ze dit niet goed genoeg doet. Ze probeert altijd de laatste technologie bij te houden en indien nodig dit toe te passen in haar onderneming. Ze probeert de werknemers te betrekken in de bedrijfsvoering. Maar de meeste doet ze momenteel veel alleen. Haar medewerkers probeert ze klaar te stomen. Ze probeert medewerkers te stimuleren om nieuwe dingen te bedenken. Ze heeft vaak met de medewerkers een werkoverleg en na elke evenementen worden dingen besproken die goed en fout zijn gegaan. Ze heeft geen prikkels om medewerkers te stimuleren om nieuwe dingen te bedenken. Wel heeft ze een prikkel als een medewerker met een evenement komt die een klant wordt.

EventsIT heeft een product dat zij momenteel gebruiken. Dit product was eerder intern ontwikkeld door EventsIT maar wordt nu extern ontwikkeld. Els heeft met deze ontwikkelaar intensief contact en probeert haar invloed hierop uit te oefenen. Vernieuwingen die zij in het product wilt hebben komen van ideeën die evenementen die ze aan het doen zijn als bedrijf. Ideeën komen van werkoverleg en analyses en feedback overleggen na evenementen. Zo probeert zij regelmatig haar bijdrage aan de innovatie van het product te geven. Ticketing is een bestaande markt, accreditatie is in het product verouderd en wordt nu vernieuwd. Registratie functionaliteit is nieuw in het product en wordt verder ontwikkeld. Vernieuwingen in het product zijn incrementeel. Ze heeft een proces verandering in haar onderneming doorgevoerd als google apps te gebruiken en hiervan zag ze dat dit invloed heeft gehad binnen haar bedrijf en hoopt dat er meer resultaat hieruit komt zodat haar product kan gaan innoveren. Ze kijkt hoe de markt zich begeeft en ziet dat bijvoorbeeld "paperless event" een belangrijke hot item gaat worden in het organiseren in evenementen en hierop probeert ze in te spelen.

Els van de Kar geeft aan netwerken invloed heeft gehad op haar onderneming. Met name van netwerkborrels heeft ze veel aan gehad. Ondernemingsgeest heeft ook invloed op haar bedrijf gehad. Maar netwerken had meer invloed op de intellectual capital van haar onderneming. Netwerken en ondernemingsgeest hebben invloed gehad op de innovatie dat is bewerkstelligd uit het intellectual capital van haar onderneming. Ze geeft aan dat netwerken meer invloed gehad heeft op de innovatie dat is ontstaan. Els gaf aan dat haar ondernemingsgeest gelijk is gebleven door innovatie en dat haar netwerk wel gegroeid is doordat haar onderneming is gaan innoveren.

Bijlage M Uitwerking interview Hans Labruyere

Geïnterviewde: Hans Labruyere
Functie: eigenaar van LBVD Groep
Website: <https://www.lbvd.nl>
Datum: 04-04-2014



Hans Labruyere is ondernemer en is deels eigenaar van LBDV. Samen met 2 andere personen heeft hij LBDV opgericht in 2005. Hans is verantwoordelijk voor de sales. Waarbij hij de verantwoordelijk is voor strategische planning, ontwikkeling van hun merk, product development en marketing. Hij heeft een middelbare sales opleiding afgerond. Hij heeft altijd sales functies uitgevoerd voordat hij met LBVD begon. LBDV adviseert bedrijven, begeleidt en geeft trainingen op het gebied van risk management, informatiebeveiliging, business continuity en aanverwante onderwerpen. LBVD heeft expertise op de drie gebieden binnen dit veld: Techniek, Organisatie én Mens! Overheden en commerciële bedrijven zijn hun voornaamste klanten.

LBDV zit in een gevoelige sector. Ze hebben te maken met mensen en specifieke mensen. Ze proberen voorzichtig met hun klanten om te gaan. En deze goed te benaderen. Ze proberen de klant altijd zo goed mogelijk te helpen en niet dezelfde fouten te maken als zij deze eerder gemaakt hebben. De case die zij moeten behandelen beginnen ze van boven af. Hij probeert zo min mogelijk samen te werken. Intern hebben ze een community systeem. Ze proberen een normen kader te hanteren.

Hans is niet iemand die veel naar netwerkborrels etc. gaat. Hij bezoekt geen beurzen. Vakbeurzen vindt hij te technisch. Larry King vindt hij een netwerk koning. Hij is zijn grote voorbeeld met betrekking tot het netwerken. Hij is iemand die altijd tijd vrij zou maken voor zijn klanten als ze met hem iets zouden willen spreken over werk. Hij is netwerker als hij bedrijven met elkaar moet gaan verbinden. Hij probeert in een latere fase hiervan de voordelen eruit te halen. Via zijn netwerken haalt hij werk binnen en probeert hij medewerkers aan te nemen. Via zijn persoonlijke netwerk probeert hij meer werk eruit te halen. Hans is een verkoper. Hij weet hoe hij met iemand om moet gaan en een relatie aan moet gaan. Tijdens mijn interview met hem probeerde hij mij op mijn gemak te stellen. Hans weet dat netwerken voor hem erg belangrijk is. En hij vindt dat hij dit nodig heeft. Hij vindt dat je uit netwerken niet echt voordeel moet halen en als dit het geval zou zijn dit met opzet gedaan is. Het moet volgens hem op een natuurlijke manier gaan.

Hans heeft een middelbare sales opleiding gevolgd. Af en toe volgt hij nog sales en bedrijfskundige trainingen en opleidingen. Hij probeert zoveel mogelijk vakpers te lezen. Luister naar andere wat hun meningen en opvattingen zijn. En wilt zichzelf constant ontwikkelen. Recent heeft hij een marketing medewerker aangenomen. Zij gaat de marketing verzorgen voor LBDV en gaat in haar functie Hans ondersteunen. Hans is nieuwsgierig wat zij allemaal voor kennis heeft en wilt hiervan zelfs leren. Als gastdocent geeft hij colleges aan de Haagse Hogeschool ISM, TIAS en DelftTopTech en probeert hij zijn kennis over te dragen.

LBDV heeft momenteel 12 medewerkers in dienst. Vanuit Delft bedienen zij verschillende klanten. De medewerkers hebben vrijheid om opleidingen en studies te volgen. Zo volgt een medewerker een bedrijfskunde studie aan de RSM. Hans geeft aan dat er geen structuur in het volgen van opleidingen is en de medewerker hiervoor de vrijheid krijgt. De onderneming heeft een platte structuur. Waarbij er altijd ruimte vrij gemaakt wordt om een stagiaire of een afgestudeerde een plek te geven in de organisatie. Hierdoor probeert LBDV nieuwe kennis binnen te halen. De logo van LBDV geeft 3 dingen weer.

Techniek, Organisatie en Mens. Zij vinden dat deze 3 dingen in een organisatie in balans moeten zijn. LDBV bestaat uit 3 subunits genaamd Consultancy, Red Team en Awareness.

In het ondernemen probeert Hans voorzichtig te zijn. Zoals eerder aangegeven zijn ze met zijn drieën begonnen. Hij was niet opgegroeid in een ondernemend gezin. Hij komt uit een middle class gezin en is een volger geweest. Hij was niet iemand die initiatief. Hans geeft aan dat ze uitgaan van hun eigen kracht en niet teveel op concurrenten letten. Ze proberen te werken naar de behoefte van de klant. Hans geeft dat ze geen prijsoorlog zouden beginnen om de klant voor zich te winnen. Samen met 2 andere oprichters neemt hij de besluitvorming tot zich. De medewerkers probeert hij te betrekken. Dit hangt meestal aan de persoon af of hij hierin actief wilt deelnemen of niet. Hans heeft veel interesse hoe vliegtuigen en motoren werken en in elkaar zitten. Hierop probeert hij inspiratie uit te halen. Hij probeert ook zoveel mogelijk van de wereld te zien.

Vanuit zijn ondernemingsgeest heeft hij een mooie actie opgezet genaamd "April Awareness". Elk jaar probeert hij een goede aangevend actie te bedenken dat in de picture kan komen staan en een aansprekend thema op het gebied van security behandelt. Dit jaar had hij "phishing" als thema. Via een phishing mailing probeert hij medewerkers van zijn klanten bewust te maken van security risico's wat er kan gebeuren als er op een phishing mail geklikt wordt. Hiermee probeert hij ook in contact te komen met nieuwe potentiële klanten.

LBVD heeft verschillende producten en diensten wat ze aanbieden. Zo hebben ze een kennistoets ontwikkeld waarbij de kennis van medewerkers van bedrijven over veiligheid wordt getoetst. Dit is door LBVD softwarematig ontwikkeld en is een Software as a Service (SaaS) oplossing en wordt via een website beschikbaar gesteld voor hun klanten. Daarbij hebben ze ook nog diensten als een penetratietest en een mysteryguest. Zo werd de kennistoets met een professor aan de Radboud universiteit besproken om nieuwe ideeën op te doen en kennis uit te wisselen. Uit het gesprek kwamen nieuwe ideeën naar voren. De wijzigingen zijn meestal incrementeel. Worden meestal 3x in een jaar uitgevoerd. Nadat de wijzigingen zijn doorgevoerd worden deze hooguit na 2/3 weken beschikbaar gesteld voor de klanten. LBVD wilt dit realiseren op eigen kracht zonder te kijken hoe verhouding met de concurrenten staat. Door aanpassingen te realiseren aan de kennistoets willen ze een binding met hun klanten krijgen. Er is een matrixstructuur in de kennistoets gerealiseerd waarbij de rechten en structuur van de oplossing duidelijker werd. De verwachting van Hans is dat zijn klantenbestand gaat groei groeien. Zijn klantenbestand had al een groei gemaakt doordat hij ging innoveren in zijn oplossing.

Hans geeft aan dat zijn ondernemingsgeest en netwerken invloed hebben gehad op het intellectual capital van zijn onderneming. Netwerken heeft meer invloed gehad dan ondernemingsgeest op intellectual capital van zijn onderneming. Zijn netwerk en ondernemingsgeest heeft volgens hem ook invloed gehad op innovatie van zijn producten waarbij gezegd moet worden dat netwerken meer invloed gehad heeft dan zijn ondernemingsgeest op innovatie. Zijn netwerken is niet meer toegenomen door innovatie. Zijn ondernemingsgeest is door innovaties wel toegenomen. Hij geeft aan dat innovatie is gestimuleerd door concurrentie, wetgeving, media, landschap .

Bijlage N Uitwerking interview Boris Holotcheff

Geïnterviewde: Boris Holotcheff
Functie: eigenaar van Medicore
Website: <http://www.medicore.nl>
Datum: 09-05-2014



Boris Holotcheff is ondernemer en is deels eigenaar van Medicore. Hij is verantwoordelijk voor het aansturen van Medicore. Medicore heeft een EPD product dat ze ter beschikking stellen voor hun klanten in zorgsector. Dit zijn bijvoorbeeld privéklinieken maar ook andere typen zorginstellingen. Medicore richt zich op een niche markt. Hij heeft de studies economie en hotelmanagement gevolgd. Op zijn 32^{ste} heeft hij zijn internet onderneming verkocht aan Lost Boys. Na zijn periode bij Lost Boys ging hij werken voor een netwerk van zorginstellingen. Deze wilden hun IT afdeling afstoten en samen met zijn collega nam hij de boel over en begon hij Medicore. Samen met Cure4 en Vitaalpunt maakt Medicore deel uit van the Healthcloud.

Boris geeft aan dat ze social media gebruiken als instrument om te netwerken. Zo hebben ze een grote linkedin groep wat ze gebruiken om te communiceren met de gebruikers/klanten. Ze gebruiken de groep ook als marketing tool. Deze manier van netwerken vindt Boris dat het een toegevoegde waarde levert aan zijn bedrijf. Hijzelf is ook een fervente gebruiker van LinkedIn. Via zijn netwerken probeert hij nieuwe medewerkers aan te nemen maar hij vindt dit risicovol. In zijn netwerk probeert hij in contact te komen met ondernemers die van nut kunnen zijn voor hem. Hij probeert ondernemers aan elkaar te koppelen. Hij vindt dat hij hier meer uit moet halen. Met de andere onderneming in the Healthcloud probeert hij een goede relatie op te bouwen om vaak samen iets uit te voeren dat iets voor zijn onderneming kan betekenen. Opdrachten krijgt hij voornamelijk uit zijn zakelijke netwerken binnen voor zijn onderneming. Ik ben Boris tegengekomen op de Zorg & ICT beurs. Hij gaf aan dat hij soms beurzen bezoekt en soms staat hij zelf op een beurs. Hij probeert dingen te bezoeken dat voor zijn business gerelateerd is. Hij probeert zelf met zijn bedrijf gebruikersdagen en themadagen te organiseren om te netwerken.

Medicore heeft jarenlange ervaring in de gezondheidszorg en een gedegen kennis van de meest vooruitstrevende mogelijkheden van ICT. Gevestigd in Utrecht. Inmiddels is Medicore uitgegroeid tot marktleider in EPD's voor de planbare zorg en de ambulante GGZ. Er werken 126 medewerkers bij the Health Cloud. De verhouding man – vrouw is 60% – 40%. De gemiddelde leeftijd bij the Health Cloud ligt rond de 33 jaar en veel medewerkers hebben een Hbo of een Wo achtergrond. Er werken ontwikkelaars, consultants, productmanagers en projectleiders binnen het bedrijf hierin is een goede verhouding binnen het bedrijf te vinden. Ook wordt er met tijdelijk personeel gewerkt. Er werken ook mensen met vakkennis zoals mensen met medische achtergrond zoals artsen, economen. Er zijn ook mensen met andere achtergronden werkzaam voor Medicore zoals Amerikanen en Indiërs. Boris geeft aan dat dit voor dynamiek zorgt en goed voor de innovatie voor binnen hun bedrijf is. De medewerkers krijgen ruimte om opleidingen te volgen. Medewerkers volgens commerciële – en development trainingen. Medicore gaat Agile te werk en probeert scrum toe te passen tijdens hun projecten. Medicore is een organische bedrijf dat centraal de decentrale teams aanstuurt. Dit zijn meestal de scrum teams die aangestuurd worden vanuit een centrale punt die decentraal hun beslissingen mogen nemen. De hoofdlijnen worden door Boris bepaald.

Medicore heeft productmanagers in dienst die veel contact hebben met de klant. Zij ontvangen ook de feedback van de klant. Evalueren dit en zorgen dat dit in de product development eventueel wordt meegenomen. Medicore is klantgericht bezig. Ze hebben “Medicore Relatiedagen” waar de gebruikers langs komen om nieuwe features te zien en eventueel feedback te geven op hun product. Aan de klanten beiden ze mogelijkheid om getraind te worden in hun product.

Boris heeft grote risico's genomen en vindt dat hij relatief gezien ook gedaan heeft. Hij zou het saai als hij geen risico's mocht nemen. Wil je innovatief zijn, wil je verder komen dat moet je volgens Boris risico's nemen. Als je alles veilig wilt doen ben je volgens Boris geen ondernemer. Hij vindt dat hij steeds beter kan inschatten als hij risico's moet nemen. Zijn risico nemen is gecalculeerd volgens Boris. Hoe kun je slim risico nemen is bij hem de vraag elke keer. In de loop van de jaren heeft Boris geleerd om risico's in te schatten en weet hij hiermee om te gaan. Het wordt min of meer een gevoelsding bij hem. Boris vindt het goed dat er concurrenten er zijn. Hij kijkt waarmee de concurrentie zich mee bezig houdt. Hij vindt dat ze beter als de concurrenten zijn. Als een concurrent prijsverlaging door zou voeren is hij ook bereid om dit te doen als de klant hierom vraagt. Hij vindt wel dat zijn product anders is dan zijn concurrenten. Hij probeert zelf nieuwe dingen te zoeken en te vinden. Probeert innovatief te zijn. Boris is dominant en neem zijn beslissingen zijn. Samen met zijn partners overlegt hij strategische beslissingen maar probeert zelf de eindbeslissing te nemen. Hij probeert deze beslissingen wel te nemen en probeert dingen te delegeren. Zodat hij tijd kan maken om meerdere dingen op te pakken en aan te sturen. Boris vindt bonussen perse niet een goed ding. Hij probeert medewerkers anders aan te sturen om nieuwe dingen te bedenken. Af en toe doet hij iets leuks met zijn medewerkers. Bijvoorbeeld door een feestje te geven. Hij probeert ze in het zonnetje te zetten nadat er iets bereikt is. Hij probeert transparantie in zijn organisatie te creëren. Hij wilt laten zien dat dingen beter kunnen zodat ook andere gestimuleerd kunnen worden om iets nieuws te bedenken. Hierin probeert hij een balans te vinden. Hij vraagt zijn medewerkers presentaties te geven. Hij probeert conventies door te hakken. Probeert soms een directe duwtje te geven waardoor hij hoopt dat zijn medewerker daardoor creatief kan zijn. Door scrum in te voeren heeft hij geprobeerd om medewerkers te stimuleren om na te denken.

Medicore zorgt met Elektronisch Patient Dossier (EPD) software dat ze marktleider zijn in de niche markt die zij bedienen. Ze hebben 8 releases in een jaar. 4 kleine en 4 grote. Alle releases zijn direct beschikbaar voor al hun gebruikers omdat hun software in de cloud is en gebaseerd is op Software as a Service (SaaS) model. Ze hebben een trainingsomgeving, productieomgeving dat webbased is. De invloed van de overheid door middel van wet en regelgeving heeft er voor gezorgd dat er vernieuwingen in Medicore EPD gemaakt moesten worden. Binnenkort wordt er een grote stap gedaan in de software van 2.x naar 3.x. Deze stap betekent dat iedereen over moet. Hierbij hanteren ze een deployment tool. De afgelopen jaren zijn de vernieuwingen incrementeel geweest. Boris geeft aan dat hij een groot belang heeft bij de vernieuwingen in zijn product. Hij probeert zijn product nog belangrijker voor zijn klant te maken. Hij wilt een mooier product ten slotte hebben dat ook commercieel goed verkocht kan worden. Door scrum toe te passen in de bedrijfsvoering heeft hij voor innovatie kunnen creëren voor zijn product. Door innovatie is zijn klantenbestand gegroeid. Boris test zijn innovatie van zijn product door middel van klantendagen en themadagen. Op innovatie hebben ook andere dingen invloed gehad volgens Boris. Hele verandering van de ICT wereld en technologische veranderingen hebben gezorgd dat de mogelijkheden groter waren geworden.

Boris geeft aan geeft aan dat zijn ondernemingsgeest invloed hebben gehad op het intellectual capital van zijn onderneming. En netwerken klein beetje. Zijn ondernemingsgeest heeft volgens hem ook invloed gehad op innovatie van zijn producten. Netwerken heeft nauwelijks invloed gehad op de innovatie van zijn producten dat uit intellectual capital voortkomt. Zijn netwerken en ondernemingsgeest is toegenomen door innovatie.

Bijlage O Uitwerking interview Asaf Gonen

Geïnterviewde: Asaf Gonen
Functie: eigenaar van Gonen Automation
Website: <http://www.gonen.nl>
Datum: 10-05-2014



Asaf heeft zijn onderneming 26 jaar geleden opgestart. Hij is vanaf kleins af aan bezig met software die hardware aanstuurt. Hij heeft diverse consultant functies uitgevoerd voordat hij Gonen automation had opgestart. Hij heeft de HTS tijdens zijn werkzaamheden afgerond. Via Gonen Automation biedt hij klanten diverse software aan dat hardware ondersteunt als tijdregistratie, urenverantwoording en parkeersystemen.

Asaf gaf aan dat hij af en toe beurzen bezoekt om nieuwe ideeën op te doen in zijn vakgebied. Maar hij geeft wel aan dat hij niet een echt een regelmatige beurs bezoeker is en dit sporadische en beperkt doet. Asaf werkt vaak samen met de ondernemer die een buurman van hem is om hem te ondersteunen bij installatiewerkzaamheden bij de klant. Dit bevalt hem prima. Hij kijkt om zich en netwerkt om de juiste ondernemers te vinden die hem kunnen helpen in zijn productportefeuille. Asaf geeft aan als hij kennis en informatie nodig heeft zijn 1^{ste} informatiebron internet is. En daarna pas in zijn netwerk gaat vragen. Heel af en toe haalt hij via zijn netwerken opdrachten binnen voor zijn onderneming. Asaf gaf aan dat hij samenwerkt met andere bedrijven die bepaalde onderdelen voor zijn product portefeuille leverden. Maar dat hij dit op gegeven zelf kon realiseren in zijn bedrijf en samenwerkingen hiermee stopte.

Gonen automation heeft momenteel 22 werknemers in dienst. Merendeel van de medewerkers zijn technisch geschoold. De opleidingsniveau zit tussen de HBO en MBO niveau in. Ze zijn gevestigd in Dordrecht. De medewerkers volgen geen opleidingen. Ze volgen wat de vraag in de markt is en aan de hand daarvan bouwen ze hun kennis op door informatie op te zoeken op het internet. Ze hebben ongeveer 1500 klanten in Nederland en 6500 wereldwijd. Gonen automation heeft een CRM waar ze bijvoorbeeld de onderhoudscontracten bijhouden. Ze spelen direct op de vraag van de klant. Dit zijn meestal bedrijven waarbij grote bedragen omgaan. Asaf geeft aan dat ze de verwachtingspatroon van hun klanten streven om dit te bereiken. Alleen dit is altijd moeilijk te bepalen geeft Asaf aan. Het is altijd moeilijk te bepalen wat ze precies van te voren willen hebben. Asaf geeft aan dat hard werken en hun best doen om de verwachting waar te maken een optie is om dit te realiseren. Bij Gonen automation geeft Asaf aan dat er open deur policy gehanteerd wordt en dat er op persoonlijke basis met elkaar om wordt gegaan. Er zijn 2 tot 3 managers aanwezig die de afdelingen ontwikkeling, supportgroep en administratie aansturen. In de organisatie worden door deze afdelingen samengewerkt. Er wordt op papier maar ook verbaal gecommuniceerd. Hij verwacht van zijn medewerkers dat ze initiatief nemen en ideeën brengen. Ze mogen zelfs de directeur de grond inboren als ze maar goede argumenten hiervoor hebben. Asaf heeft geen prikkels voor zijn medewerkers ingesteld om ze te belonen bij nieuwe goede ideeën.

Asaf neemt weinig risico's in het ondernemen. Zijn bedrijf is sterk genoeg om momenteel alles te kunnen doen wat zij willen doen omdat ze genoeg middelen hebben. Omdat ze succesvol zijn geweest in de afgelopen jaren. Ze zijn conservatief in het ondernemen. En weten wat ze moeten doen om succesvol te zijn. Asaf houdt niet bij wat de concurrenten doen. Als ze een order verliezen willen ze natuurlijk weten waarom dit gebeurd is en gaan ze uitzoeken waarom dit gebeurd is. Ze willen natuurlijk beter zijn als de concurrenten. Hij zou het liefst geen concurrenten hebben. Maar je moet er leren mee te leven geeft Asaf aan. Asaf probeert medewerkers ruimte te geven om beslissingen te nemen. Asaf heeft een R&D afdeling in zijn bedrijf opgericht. In deze afdeling probeert hij nieuwe dingen uit te vinden en te proberen dat zijn

bedrijf stimulansen kan geven. Asaf heeft geen bonusstructuur of andere prikkels om medewerkers te stimuleren om nieuwe dingen te bedenken. Zelf houdt hij alles bij qua nieuwste ontwikkelingen en probeert hij in zijn bedrijfsvoering geen early adapter te worden. Maar nadat een techniek zich bewezen heeft in zijn productenportefeuille toe te passen. Via mailing probeert zijn hij zijn bedrijf onder de aandacht te brengen en dit levert hem ook nieuwe klanten op. Mailing is voor hem het uiterste tool dat nodig is om in de picture te komen.

Gonen Automation heeft hardware producten dat i.c.m. software producten werken. Gonen Automation heeft veel software ontwikkeld als toegangscontrole, parkeerbeheer en tijdsregistratie software dat in combinatie met hardware werkt. Asaf vindt dat ontwikkeling langzaam gaat in zijn bedrijf en net als bijna andere ondernemers dit sneller zou willen zien gaan. Om de half jaar heeft Gonen Automation een grote release oplevering. 6 keer in een jaar worden kleine releases opgeleverd. Dit zijn meestal dingen als producten die in het buitenland wordt verkocht doordat er aanpassingen op regelgeving en taalkeuze etc. zijn geweest. Van de 22 mensen zijn 7 mensen ongeveer beschikbaar voor de R&D afdeling om nieuwe dingen te releasen en uit te vinden. Hij vindt dat dit relatief best hoog is en dat ze op een grens zitten wat ze kunnen qua capaciteit. Om de 4 jaar probeert hij iets nieuws op te zetten en ontwrichtend te zijn. Asaf probeert te kijken met een lange visie waar de wereld na toe gaat en hoe hij dit kan toepassen in zijn producten. Hij kijkt na wat de markten willen en hierdoor probeert hij geld mee te verdienen door zijn producten aan te passen. Asaf gaf aan door te innoveren zijn klantenbestand gegroeid is. Via onderhoudscontracten probeert hij vernieuwingen deels te financieren. Asaf geeft aan dat de drang om te vernieuwen bij hem groot is en dat hij niks anders wilt dan vernieuwen.

Asaf geeft aan dat zijn ondernemingsgeest invloed heeft gehad op het intellectual capital van zijn onderneming. Netwerken heeft geen invloed gehad volgens hem. Zijn ondernemingsgeest heeft volgens hem ook invloed gehad op innovatie van zijn producten. Waarbij gezegd moet worden dat netwerken geen invloed gehad op innovatie. Zijn netwerken is niet meer toegenomen door innovatie. Zijn ondernemingsgeest is door innovaties niet toegenomen. Asaf gaf aan dat je ondernemingsgeest hebt of je hebt het niet.

Bijlage P Uitwerking interview Johan de Jong

Geïnterviewde: Johan de Jong
Functie: eigenaar van Involvit
Website: <http://www.involvit.nl/>
Datum: 16-05-2014



Johan de Jong is eigenaar van Involvit. Na zijn periode bij Seneca als CEO waarbij hij meer met strategische en organiserende dingen bezig. Had hij besloten om Involvit op te richten. Hij wilde meer dicht bij de techniek en bij inhoudelijke dingen zijn. Bij Seneca had hij 16 jaar gewerkt en schat van ervaring opgedaan. Die hij nu gebruikt bij Involvit. Johan heeft de HBO afgerond en een post HBO opleiding bedrijfskunde gedaan.

Ik ben Johan tegengekomen op de ICT & Zorg beurs waar hij een stand had. Ik heb hem toen gevraagd of ik hem mocht interviewen voor mijn onderzoek. Ik heb hem gevraagd of hij ook andere beurzen bezoekt. Hij gaf aan dat hij dit weinig nauwelijks deed. Hij vindt dat netwerken op een natuurlijke manier moet gaan en wilt zich niet opdringen aan iemand. Hij zoekt in zijn netwerk naar nieuwe medewerkers. Hij neemt binnenkort een nieuwe medewerker aan en dit heeft hij via zijn familielid gevonden. Hij probeert ondernemers aan elkaar te koppelen zo heeft hij dit gedaan voor een zorgproject. Hij geeft aan dat dit voor een muntje in zak zorgt en hiervan op een later moment de voordelen uit kan halen. Hij vindt dat dit soort van handel in bitcoins is maar dan anders. Opdrachten krijgt hij voornamelijk uit zijn zakelijke netwerken binnen voor zijn onderneming. Via privé netwerken is het wat minder. Hij geeft aan dat door zijn jarenlange werkervaring ervoor gezorgd heeft dat hij een waardevolle netwerk heeft.

Johan heeft ruime werkervaring. Als zijn kennis wat hij opgedaan heeft, heeft hij meegenomen naar Involvit. Hij weet hoe de IT wereld in elkaar zit. Wat je vooral niet moet doen. Gezien hoe hij projecten moet aansturen en hoe hij de agile beweging moet toepassen in productontwikkeling.

Involvit heeft momenteel 4 werknemers in dienst en wordt uitgebreid binnenkort met een nieuwe medewerker. Involvit is gevestigd in Delft. Johan neemt de sales taken op zich. Medewerkers hebben een HBO niveau en bestaat uit merendeel uit ontwikkelaars. Momenteel volgen de medewerkers geen opleidingen en trainingen. Johan geeft aan dat deze mogelijkheid wel gaat komen. Momenteel zijn ze business gericht en blijft dit beetje achterwege in de organisatie. Involvit heeft verschillende soorten klanten. Deze zitten in de non-profit sector. Zoals gemeenten en instellingen in de zorgsector. Johan geeft aan dat de klantenrelatie goed is en dat dit terug te zien is in vervolg opdrachten dat wordt gerealiseerd voor de klanten. Hij probeert samen te werken met de klant. Johan geeft aan dat feedback van klanten geaccepteerd dient te worden en hierop geanticipeerd dient te worden. Johan krijg meestal 2 soorten feedback terug. Positieve waaruit hij new business probeert te halen. Hij probeert hierop commercieel in te springen. En met negatieve feedback ziet hij als verbeter punt en dit zodoende op te pakken. Zijn organisatie is organisch opgebouwd. Er wordt meer verbaal gecommuniceerd dan dingen op papier te zetten en/of te mailen. Dit werkt op dit manier goed, indien zijn organisatie door gaat groeien moet dit eventueel natuurlijk aangepast worden. Johan werkt met andere bedrijven samen. Zo probeert hij met andere bedrijven samen te werken om resources in te kopen zodat deze eventueel bij kunnen springen in zijn organisatie. Ook werkt hij met een ZZP samen die een marketeer is. Deze kwam hij via zijn netwerk op het spoor. Hij probeert met bedrijven samen te werken die een extra waarde kunnen hebben in zijn producten. Hij geeft aan dat samenwerking echt moeilijk is en dat de ondernemers elkaar moeten aanvoelen om samen te gaan werken.

Johan nam een groot risico door zijn functie op te zeggen bij Seneca en zijn eigen onderneming op te starten. Dit toont dat hij durft en wel instaan voor een uitdaging. Zijn bedrijfsvoering probeert hij momenteel wel behoudend uit te voeren. Hij weegt af of een business case waard is om verdere risico's moet nemen in het ondernemen. Johan probeert niet erg op zijn concurrenten te leggen. Hij zou helemaal niet meedoen met een prijzenoorlog, mocht dit het geval wel zijn. Mocht hij hieraan meedoen dan zou hij ervoor zorgen dat de klant langer zich verbindt aan hem en hem vragen om vervolgopdrachten aan te leveren. Ik heb gevraagd of hij zelf nieuwe dingen wilt bedenken en uitvinden. Dit deed hij niet. Hij weet in grote lijnen wat technisch mogelijkheden zijn en hoe dit kan toepassen. Johan is zelfstandig in zijn bedrijfsvoering en bepaald stip in de horizon om een koers van zijn organisatie te bepalen. Hij probeert medewerkers te betrekken op te nemen beslissingen als deze raakvlakken hebben in hun werkzaamheden. Hij geeft medewerkers ruimte om nieuwe dingen te bedenken en dit plant hij in, in hun werkzaamheden. Hij heeft geen bonusstructuur als werknemers iets nieuws bedenken. Maar geeft ze zo nu een dan bijvoorbeeld een gadget als zij goed gepresteerd hebben.

Involvit creëert verschillende oplossingen voor hun klanten. Maar heeft ook een product dat de websites van hun klanten makkelijk omzet naar verschillende mobiele devices dat tegenwoordig beschikbaar zijn. Mobile ConnectIt is een zogenaamde SaaS oplossing dat 'In the Cloud' gebouwd is. Mobile Connectit heeft een aantal voordelen van Apps en de Embedded Responsive website bij elkaar. Mobile ConnectIt werkt met responsive design technologie maar speelt, ook qua content en functionaliteit, optimaal in op de mobiele doelgroep. De content en de navigatiestructuur kan hierdoor op de mobiele omgevingen volledig afwijken van die op de desktop site. Mobile ConnectIt kent zogenaamde Building Blocks waarmee zowel functionaliteit als vormgeving optimaal kan worden afgestemd op de eisen en wensen van de klant. Mobile ConnectIt kan namelijk gekoppeld worden met alle gerenommeerde Content Management Systemen. Er wordt op een "ezelachtige" manier ontwikkeld aan Mobile Connectit. Een product wordt bij voor 50% door ontwikkeld. Nieuwe ontwikkelingen aan Mobile Connectit wordt binnen 1 tot 2 maanden gerealiseerd. Johan geeft aan dat relatief snel wordt ontwikkeld aan hun producten, doorlooptijd houdt ongeveer 3 maanden in. Stap voor stap worden nieuwe functies aan hun product(en) gerealiseerd. Het is modulair opgebouwd. Johan geeft aan dat hij vaak nieuwe ideeën inbrengt om het product te verbeteren. Zo had hij laatst een functionaliteit om een RSS feeder te lezen aangedragen om toegevoegd in Mobile Connectit. Hij vindt dat hij door steun van mensen dit mogelijk wordt. Hij vindt dat dit cruciaal is om succesvol te blijven. Ik heb gevraagd of hij zijn innovaties getoetst heeft in zijn netwerk. Dit doet hij bij vormgever en klanten te benaderen wat zij ervan vinden. Hij laat het ook toetsen door een afstudeerder. Zijn klantenbestand is gegroeid door innovatie vindt hij. Mobile Connectit is voor hem een binnenkomer bij een klant. Hierdoor kan hij ook andere projecten binnen halen voor zijn bedrijf. Het is een strategisch instrument voor hem. Hij gebruikt onderdelen van scrum. Hij vindt dat dit wel een invloed heeft gehad. Door meer interactie, is de invloed groter op het product vindt hij. Hij zoekt naar klanten waarmee hij samen kan werken. Johan gaf aan dat je ook met innovatie in producten te vroeg kan zijn doordat de markt hiervoor niet klaar voor is.

Johan geeft aan dat zijn ondernemingsgeest en netwerken invloed hebben gehad op het intellectual capital van zijn onderneming. Ondernemingsgeest heeft meer invloed gehad. Zijn netwerk en ondernemingsgeest heeft volgens hem ook invloed gehad op innovatie van zijn producten waarbij gezegd moet worden dat ondernemingsgeest meer invloed gehad heeft dan zijn netwerken op innovatie. Zijn netwerken is niet meer toegenomen door innovatie. Zijn ondernemingsgeest is door innovaties wel toegenomen.

Bijlage Q Uitwerking interview Hans van der Last

Geïnterviewde: Hans van der Last
Functie: eigenaar van Aenova
Website: <http://www.aenova.nl/>
Datum: 21-05-2014



Hans van der Last is ondernemer en is deels eigenaar van Aenova. Samen met zijn vrouw heeft hij in 2009 Aenova overgenomen. Zijn vrouw maakt hem compleet en heeft meer technische know how en vult deze bij Hans aan. Voordat Hans Aenova overnam heeft hij andere functies bij andere organisaties uitgevoerd. Hij was general manager bij Koning & Hartman wat hij 3 jaar heeft uitgevoerd. Hij heeft 28 jaar werkervaring. Zijn functies waren meestal in de ICT van ontwikkelaar tot accountmanager tot aan directeur zijn van een bedrijf. Zijn bedrijf is gericht op flexibel en mobiel werken waarbij ze 2 producten in hun portefeuille hebben. Hans netwerkt als het een bepaalde functie heeft. Hij loopt niet de deur plat bij andere ondernemers. Hij vindt dit dat een bepaalde karakter eigenschap is dat hij gebruikt als het noodzakelijk is. Hans probeert met zijn onderneming op beurzen en evenementen te staan om zo te netwerken. Hans heeft ook deelgenomen aan een netwerk van ondernemers dat georganiseerd en gestimuleerd werd door de overheid.

Via zijn netwerken neemt hij nieuwe medewerkers aan of gebruikt hij zijn netwerken om andere bedrijven te benaderen waar hij mee kan samenwerken. Via zijn netwerk heeft hij bijvoorbeeld zijn huisstijl van zijn bedrijf kunnen updaten. Hij heeft via zijn netwerk ervoor kunnen zorgen dat zijn UX van zijn producten op een hoger niveau kwamen. Hij denkt graag met andere klanten of bedrijven om naar mogelijkheden te kijken wat hij uit zijn netwerk voor hun halen. Ook probeert hij uit zijn netwerk dingen te halen dat voor zijn bedrijf van nut kunnen zijn. Hij vindt dit een soort van “way of life”. Maar hij geeft aan dat netwerken ook bij je karakter moet passen.

Hans heeft een MBA degree. Zijn kennis ligt op hoog niveau. Zijn vrouw vult hem aan met technische kennis en informatie dat opkomt. Hij vult zijn eigen kennis weinig bij door middel van cursussen en trainingen etc te volgen. Zijn aandacht gaat momenteel volledig op in zijn bedrijf en familie.

Aenova heeft momenteel 20 werknemers. Zijn bedrijf is gevestigd in Delft. In de organisatie zit er een goede verhouding tussen technische werknemers en verkopers. De gemiddelde opleidingsniveau is HBO. Nadat ze het bedrijf in 2009 hadden overgenomen begonnen ze de structuur en manier van werken geleidelijk te veranderen. Werknemers kregen meer verantwoordelijkheid en er werd van de werknemers verwacht dat ze meer initiatief gingen nemen. Er wordt verwacht dat werknemers bij Aenova zichzelf willen ontwikkelen. Er moet een drang zijn om meerdere wegen te bewandelen. De werknemers mogen trainingen en cursussen volgen. Tussen de sales en technische werknemers vindt er interactie plaats. Aenova heeft ongeveer 400 klanten. Dit zijn lokale overheden en instellingen uit de zorgsector.

Hans neemt gecalculeerd zijn beslissingen tijdens het ondernemen. Hij maakt afwegingen en probeert niet blindelings een beslissing te nemen. Hij probeert te doen wat echt nodig is. Sommige dingen doet hij op basis van gevoel. Hij neemt beslissingen samen met zijn vrouw. Hans let op wat de concurrent doet. Hij probeert de producten en diensten die ze aanbieden in de gaten te houden. Hij zou geen prijsverlaging toe passen als bijvoorbeeld de concurrent dit zou doen. Hij probeert medewerkers te betrekken bij beslissingen die hij moet nemen maar de eindoordeel probeert hij samen met zijn vrouw altijd te doen. Hij heeft geen prikkels in zijn bedrijf dat medewerkers stimuleert om nieuwe dingen te bedenken. Hij geeft ze wel vrijheid om nieuwe dingen uit te zoeken. Nu bepaalt hij veel wat werknemers wel en niet mogen doen. Dit wilt hij opgegeven moment loslaten in zijn bedrijf en de medewerker zelf verantwoordelijk maken hoe hij zijn tijd nuttig kan indelen. Hij probeert wel zijn medewerkers in de spotlight te zetten als ze iets hebben bereikt.

Aenova heeft 2 producten. TimEnterprise en TotalMobile. TimEnterprise zorgt ervoor dat managers en medewerkers hun arbeidstijd en kosten kunnen bijhouden. TotalMobile is applicatie dat ervoor zorgt dat je altijd en overal mobiel kunt werken. Nieuwe releases worden volgens een vast tijdschema opgeleverd, in April en in Oktober. Na uitgebreid deze getest te hebben worden deze online gesteld en beschikbaar gemaakt voor de klanten. Aenova werkt met licenties voor zijn producten. Hans vindt zijn producten beter als de concurrent, dit wordt ook teruggekoppeld naar hem. De meeste vernieuwingen zijn incrementeel. Recentelijk is er gewerkt aan de user interface. Dit wordt beschouwt door Hans dat het ontworpen was. Hij heeft geprobeerd met zijn onderneming nog meer klantgericht te worden nadat hij deze had overgenomen. Door dit te doen probeert hij nog meer vernieuwend te zijn met zijn producten. De klanten betreft hij bij zijn producten. Door bijvoorbeeld trainingen en klantendagen op locatie bij Aenova probeert hij zijn klanten nog meer enthousiaster te maken voor zijn producten. Hij probeert en hoopt hiermee dat klanten mee gaan denken om zijn product te vernieuwen. Ik heb gevraagd of hij zijn innovaties ook toetst bij zijn zakelijke netwerk. Dit deed hij niet.

Hans vindt dat zijn ondernemingsgeest en netwerken invloed hebben gehad op het intellectual capital van zijn onderneming. Ondernemingsgeest heeft meer invloed gehad. Zijn netwerk en ondernemingsgeest heeft volgens hem ook invloed gehad op innovatie van zijn producten waarbij gezegd moet worden dat ondernemingsgeest meer invloed gehad heeft dan zijn netwerken op innovatie. Hij kon niet aangegeven dat ondernemingsgeest en netwerken toegenomen is door innovaties. Wel heeft hij aangegeven dat door innovaties zijn aantal klanten is gegroeid. Hij geeft aan dat technologische ontwikkeling heeft bijgedragen aan dat hij innoveert met zijn producten. Recentelijk heeft hij een marketinginnovatie binnen zijn bedrijf door gevoerd om zich nog meer in de picture te laten komen door bijvoorbeeld zijn website en alle communicatie middelen te stylen.

Bijlage R Uitwerking interview Christiaan Boer

Geïnterviewde: Christiaan Boer

Functie: eigenaar van Blis

Website: <http://www.weareblis.com>

Datum: 21-05-2014



Christiaan Boer is ondernemer en is deels eigenaar van Blis. Samen met Richard, Dirkjan en Arco stuurt hij Blis aan. Bij Blis is hij CTO(Chief Technology Officer) en verantwoordelijk voor de technische ontwikkelingen en toepassingen die gebruikt moeten worden in producten dat zij realiseren. In 2005 is hij samen met zijn partners het bedrijf opgestart. Hij heeft de TU delft afgerond en heeft tijdens zijn studietijd al werkervaring opgedaan. Hij heeft altijd technische functies vervuld in zijn werkzaamheden. Blis ontwikkelt verschillende producten voor verschillende bedrijven. Christiaan gaat naar beurzen dat vakinhoudelijk zijn om kennis op te doen voor zijn bedrijf.

Blis heeft een groot netwerk van ZZP'ers waar ze samen mee werken. Christiaan netwerkt met deze ZZP'ers. Dit zorgt dat hun netwerk weer groter worden. Deze ZZP'ers zorgen dat hun kennis op peil gehouden wordt waarvan Blis kan profiteren. Christiaan heeft via een ZZP'er en ander ZZP'er aangenomen waarvan hij voordeel uit gehaald heeft voor zijn projecten wat hij aan het doen was. Hij probeert ook andere bedrijven en ZZP'ers in contact te brengen. Dit heeft ervoor gezorgd dat hij hiervan op een latere moment voordelen uit heeft gehaald. Via ZZP'ers komen er vaak opdrachten binnen. Meestal geven de ZZP'ers zelf aan dat ze samen willen werken omdat de opdrachten groot zijn en extra resources nodig zijn.

Via de site van Blis wordt er aangegeven dat mensen met hun idee voor een project/product contact met Blis kunnen opnemen zodat ze hulp kunnen krijgen bij het ontwikkelen van hun product. Christiaan geeft aan dat hij hiervan voorstander is en dit heeft geresulteerd dat er mooie producten hieruit zijn voortgekomen. Dit zorgt ervoor weer dat hun netwerk van Blis en Christiaan vergroot wordt.

Christiaan geeft aan dat hij 4x/5x per jaar naar congressen gaat en cursussen volgt wat vakinhoudelijk is. Laatst is hij naar Las Vegas geweest naar een congres. Christiaans basis kennis ligt hoog en dit vult hij regelmatig bij aan. Hij onderzoekt en schrijft aan blogs mee binnen hun bedrijf.

Blis heeft momenteel 25 werknemers. Gevestigd in Barendrecht. In de organisatie zit er een goede verhouding tussen technische mensen en verkopers. De gemiddelde opleidingsniveau is HBO. De medewerkers volgen cursussen en houden hun kennis bij via internet door technische ontwikkelingen bij te houden. De verhouding tussen technische en sales trainingen ligt ongeveer op 50%/50%. Intern wordt een intranet bijgehouden waarbij kennis uitgewisseld wordt. De medewerkers geven of volgen workshops. Gaan naar congressen en houden elkaars kennis op de hoogte door op informele manier met elkaar om te gaan. Blis heeft meer dan 101 klanten en dit zijn van MKB bedrijven tot grotere bedrijven en organisaties als ProRail. Nieuwe klanten worden niet binnengehaald door cold calling te doen door de verkopers. Er komt altijd werk binnen via netwerken. Blis doet aan Agile ontwikkelen. Dit betekent dat de klant heel snel betrokken wordt bij de werkzaamheden zodat de project gestuurd kan worden naar de wensen van de klanten. Communicatie met de klant wilt Blis op een goede manier doen. Blis is dus heel erg klant georiënteerd bezig. Hierin heeft Christiaan ook een rol gespeeld in omdat hij de technische mensen aanstuurt in zijn bedrijf en dit proces moet bewaken. De organisatie is heel erg organisch. Projecten worden aangestuurd door project managers. Communicatie in de organisatie is heel erg organisch. Elk week wordt er een "Cake op de week" gehouden waar er teruggekeken wordt naar de afgelopen week en punten besproken worden wat er gaan spelen in de organisatie. Hierbij zijn alle medewerkers aanwezig.

Feedback moet altijd gefilterd en bekeken of het niet al erin zit. Hiermee wordt er afhankelijk van de wens of de klant deze erin wilt hebben erbij ontwikkeld of niet. Meestal willen grote organisaties de nieuwe features en wensen wel erin.

Christiaan let op tijdens het ondernemen en wilt behoudend risico's nemen. Hij overlegt veel in de MT over de strategische stappen die ze moeten nemen. Het zijn grote projecten waar ze mee bezig zijn maar die onder controle zijn. Hij hanteert een 80/20 regel. 80 procent staat voor kwaliteit en 20 voor prijs. Tijdens de producten die ze creëren proberen ze deze regel toe te passen.

Christiaan let op wat de concurrent doet. Hij probeert de producten en diensten die ze aanbieden in de gaten te houden. Hij zou geen prijsverlaging toe passen als bijvoorbeeld de concurrent dit zou doen. Hij zou eerder proberen om de klant eerder aan zich te binden als hij een prijsverlaging zou doorvoeren. In zijn vrije tijd probeert hij altijd nieuwe dingen op te zoeken en te lezen. Zo kwam hij een nieuwe framework tegen dat hij in zijn projecten heeft toegepast. Hij probeert de medewerkers te betrekken bij de beslissingen die genomen moeten worden. Hij heeft geen prikkels in zijn bedrijf dat medewerkers stimuleert om nieuwe dingen te bedenken. In de lunch en learning sessies worden nieuwe gerealiseerde dingen besproken en eventueel worden presentaties gegeven. Nieuwe dingen bedenken hoort bij het cultuur van het bedrijf en wordt automatisch gedaan neemt hij aan door zijn medewerkers binnen zijn bedrijf.

Blis creëert voor klanten producten. Christiaan vindt dat zij een snelle ontwikkel traject hebben waarbij forse projecten gedaan worden. Hij vindt dat zij sneller als hun concurrenten zijn en flexibeler zijn. Meeste ontwikkelingen zijn incrementeel en recentelijk zijn ze ontwrichtend geweest. Dit kwam door de invloed van Christiaan. Ze hebben hele nieuwe framework toegepast voor hun klant ProRail waardoor ze de mobiele toepassingen op een framework konden bouwen voor verschillende devices. Proces innovatie binnen in hun bedrijf is ontstaan doordat ze Agile ontwikkelen gingen toepassen. Dit werd geleidelijk binnen hun bedrijf ingevoerd en heeft zijn vruchten opgeleverd. Doordat er zulke projecten als ProRail gedaan werden is de aantal klanten met 30% toegenomen. Dit is veel gebeurd door mond op mond reclame via de netwerken. Ik heb gevraagd of hij zijn innovatie getoetst heeft op congressen dit had hij nog niet gedaan. Wel heeft hij met andere niet technische bedrijven zijn innovaties besproken. Hij heeft nog niet grote risico's genomen zoals geld lenen en resources inhuren om tot een innovatie te realiseren maar zou dit zeker bereid zijn om in de toekomst te realiseren.

Christiaan vindt dat zijn ondernemingsgeest en netwerken invloed hebben gehad op het intellectual capital van zijn onderneming. Ondernemingsgeest heeft meer invloed gehad. Zijn netwerk en ondernemingsgeest heeft volgens hem ook invloed gehad op innovatie van zijn producten waarbij gezegd moet worden dat netwerk meer invloed gehad heeft dan zijn ondernemingsgeest op innovatie. Zijn ondernemingsgeest en netwerken is door innovaties toegenomen. Deze staan in verhouding gelijk met elkaar.

Bijlage S Uitwerking interview Freek Erens

Geïnterviewde: Freek Erens
Functie: eigenaar van Adapcare
Website: <http://www.adapcare.nl/>
Datum: 12-06-2014



Freek Erens is ondernemer en is deels eigenaar van Adapcare. Samen met Ad den Engst stuurt hij Adapcare aan. Bij Adapcare is hij verantwoordelijk voor de productmanagement en business development. In 2007 is hij samen met zijn partner het bedrijf opgestart. Hij heeft de TU Eindhoven in 1996 afgerond en heeft veel jaren werkervaring opgedaan. Hij heeft altijd product management en consultant functies uitgevoerd. Adapcare gebruikt Pluriform Software om implementaties uit te voeren bij hun klanten in de zorgsector.

Adapcare zit in een specifieke sector wat hun dient om te focussen wat de klanten willen en hiervoor samen met hun technologie partner om oplossingen te vinden voor hun klanten. Freek geeft aan dat hij klantendagen organiseert waarbij de innovatie partners(klanten die voor innovatie gekenmerkt zijn en hiervoor een actieve rol in willen spelen) langs komen om de roadmap te bepalen van het product. Met deze klanten heeft Adapcare een binding en commitment, dat ervoor zorgt de innovatie partners(klanten) na gaan denken over welke nieuwe functionaliteiten in het product moet komen. Freek moet ervoor zorgen dat dit proces goed verloopt. Door dit concept toe te passen heeft er toe geleid dat Freek een manier van werken moest introduceren. Dit was gebaseerd op een Agile manier van werken waarbij facetten uit scrum toegepast moesten worden. Freek geeft door zijn manier van werken en omgaan met klanten dat hij hierdoor moest blijven netwerken. Hij probeert ondernemers aan elkaar te koppelen en schaaft hiervoor om iets in de toekomst terug te krijgen voor zijn onderneming. Opdrachten krijgt hij voornamelijk uit zijn zakelijke netwerken binnen voor zijn onderneming.

Freek geeft aan dat hij alleen naar zorg specifieke beurzen gaat om te zien wat er speelt in de markt. Hij probeert zijn kennis hoog te houden door te kijken wat andere bedrijven realiseren en introduceren in hun producten. Freek heeft in het verleden artikels geschreven en deelt zijn kennis. Hij heeft zelfs een PhD. Freek wordt door zijn klanten gedwongen om zijn kennis op peil te houden.

Adapcare heeft momenteel 14 werknemers in dienst waar het aangevuld kan worden door 20 werknemers door de technologie partner. Ze zijn gevestigd in Veenendaal. In de organisatie zit er een goede verhouding tussen functionele en technische mensen en verkopers. Freek geeft aan dat nieuwe ideeën meestal vanuit de WO opgeleide werknemers komt. Voor de werknemers worden er een opleidingspakket in elkaar gezet en naar behoefte ingevuld. Er is zelfs een werknemer die momenteel een MBA opleiding doet. Adapcare heeft 20 tot 25 zorgverleners als klant. Projecten worden op verschillende manieren uitgevoerd. Voor innovatie trajecten zitten 2/3 medewerkers op. Implementatie trajecten zijn wat groter en tellen 4/5 resources.

Intern is er een systeem waarbij feedback van de klanten bijhouden wordt maar ook de werkzaamheden van een medewerker en wordt er vanuit deze systeem gecommuniceerd. Hierdoor wordt de email verkeer beperkt en wordt er kennis gedeeld. Ook is er een community site.

Met feedback wordt er zorgvuldig omgegaan. Omdat Adapcare in de zorgsector actief is zijn hun klanten er afhankelijk en is het proces bepalend systeem wat ze bij de klant implementeren. Productie issues worden direct en adequaat opgepakt. Innovatie feedback zijn langere processen en geeft Freek aan dat er tijd hiervoor genomen wordt. Om klant tevredenheid garant te stellen zorgt ervoor dat Freek de projecten

tot aan acceptatie goed verlopen. Met de klant worden er korte iteraties gepland om snel feedback te krijgen en om de klant tevreden te houden.

Freek geeft aan dat risico's nemen part of the game is. Bij elke medewerker die hij aanneemt vindt hij dat dat een risico neemt. Het kan slecht aflopen waardoor hij duizenden euro's verder kan zijn. Elke nieuwe klant kan een risico zijn. Hij moet een bepaalde commitment aangaan. Waarbij hij een risico op kan lopen. Hij wilt wat hij uitvoert gelijk goed uitvoeren waarbij hij naar kwaliteit van de opgeleverde projecten hoog wilt houden. Hij wilt dat er naar perfectie gestreefd wordt. Hij geeft aan dat hij de toekomst niet kan inzien wat hij wilt bereiken. Een ding weet hij wel zeker door interactief en iteratief te werken wilt hij risico's verminderen.

Freek houdt bij wat andere bedrijven doen. Zijn doel is niet om concurrenten uit te markt te werken. Maar om zo goed mogelijk de klant te bedienen. Elk concurrent heeft een doel waarom het bestaat. Anders zouden ze geen klanten hebben. Ik vroeg hem of hij prijsverlaging zou toepassen als zijn concurrent dit bij een toekomstige klant zou doen. Hij geeft aan dat dit in de sector dat hij werkzaam is niet zo gaat en klanten goed naar de eigenschappen van zijn product kijkt voordat ze met hem in zee gaan. Freek houdt de technische ontwikkeling in de gaten en dit heeft ervoor gezorgd dat dit ook in zijn sector toegepast is waarin hij werkzaam is. De strategische beslissingen in zijn bedrijf probeert hij samen met zijn partner te nemen. Hij heeft probeert beslissingen zoals architectuur/commercie aan desbetreffende verantwoordelijke personen te laten. Hij stimuleert zijn medewerkers om hun ogen en oren open te houden die bij de klanten over de vloer komen. Misschien dat daar er interne zaken kunnen spelen die kunnen ervoor zorgen dat medewerkers met nieuwe innovatieve ideeën komen. Freek had geen bonusstructuur of andere prikkels om medewerkers te stimuleren om nieuwe dingen te bedenken.

Adapcare zorgt ervoor dat Plurifom optimaal met hun technologische partner verder ontwikkeld wordt en deze geïmplementeerd wordt bij de klanten van Adapcare. Adapcare zorgt ervoor dat er functionele innovatie in Plurifom wordt gerealiseerd waarbij de technologische partner de technische innovatie voor zijn rekening neemt. 2x per jaar worden nieuwe releases opgeleverd. Voor de innovatie klanten worden er 4x per jaar releases opgeleverd. Er worden veel incrementele wijzingen in het product gerealiseerd waarbij ook ontwrichtende wijzingen meegenomen worden. Plurifom zit in een hogere segment dan wat de concurrenten aanbieden. De concurrenten hebben minder functionaliteit dan Plurifom.

Freek geeft aan dat hij dagelijks bijdrage aan vernieuwingen aan Plurifom verzint. Hij is tenslotte product manager en zorgt ervoor dat er vernieuwingen komen. Hij probeert scrum toe te passen en dit proces zelf te vereenvoudigen zodat er meer innovatie ontstaat. Zijn klantenbestand heeft een groei gemaakt doordat zijn organisatie innoveert. Er zijn nieuwe klanten bijgekomen die mee wilden doen met zijn concept van innovatie klanten die hun inbreng willen brengen wat aan het product veranderd kan worden. Ze maken hierin een bewuste keuze. Ik heb Freek gevraagd of hij een strategische toepassing heeft gerealiseerd om innovatie te stimuleren. Hij gaf antwoord dat hij bepaalde typen personen aanneemt om zijn product verder te laten ontwikkelen. Ik heb gevraagd of hij zijn innovaties getoetst heeft in zijn netwerk. Hij heeft dit niet gedaan.

Freek geeft aan dat zijn ondernemingsgeest en netwerken invloed hebben gehad op het intellectual capital van zijn onderneming. Ondernemingsgeest heeft meer invloed gehad.

Zijn netwerk en ondernemingsgeest heeft volgens hem ook invloed gehad op innovatie van zijn producten waarbij gezegd moet worden dat ondernemingsgeest meer invloed gehad heeft dan zijn netwerken op innovatie. Zijn netwerken is niet meer toegenomen door innovatie. Zijn ondernemingsgeest is door innovaties wel toegenomen. Hij geeft aan dat innovatie is gestimuleerd door technische ontwikkelingen en doordat heeft het een vlucht genomen in de zorgsector. Hij vindt dat de zorgsector meer innovatiever is dan bijvoorbeeld de banksector. Dit is aan hem verteld door een medewerker dat in de banksector heeft gewerkt.