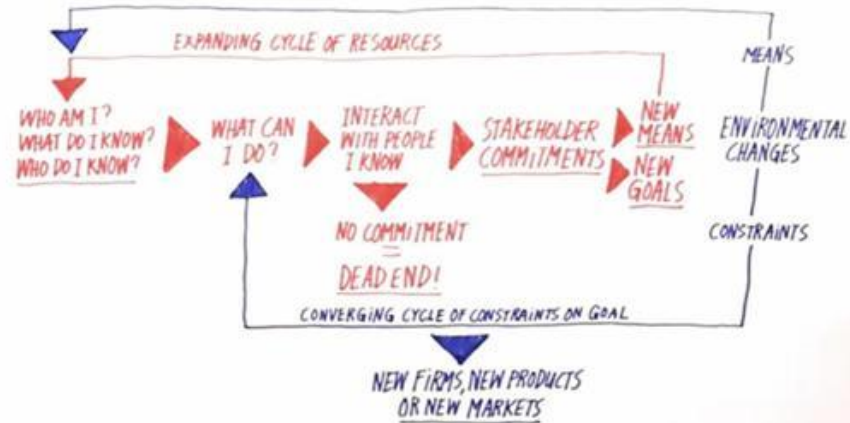


Master Thesis

In hoeverre is er een effectuation mindset aanwezig in innovation orientation gedreven onderwijsinstellingen?

EFFECTUATION IN ACTION!



Specialisatievak:	New Business Innovation & Entrepreneurship
Student:	Hassan Ait Ben Ali
Nummer:	421234
Afstudeercoach:	Thomas Blekman
Co-reader:	Dr. Job Hoogendoorn
Datum:	29-08-2017

Inhoud

1	Voorwoord	4
2	Aanleiding	5
2.1	Theoretische verkenning	7
2.2	Probleemstelling en deelvragen	9
3	Doelstelling onderzoek	10
4	Theoretisch onderzoek	11
4.1	Innovatie.....	11
4.1.1	Wat is innovatie?.....	12
4.1.2	Visie op micro-niveau op het gebied van innovatie: de innovatieve organisatie	13
4.2	Innovation orientation	13
4.2.1	Een multidimensioneel model van een innovation orientation	16
4.2.2	Innovation en Effectuation	19
4.3	Effectuation	19
4.3.1	Effectuation principes.....	20
4.3.2	Effectuation processen	23
4.3.3	Effectuation als een design proces	24
4.3.4	Effectuation en organisatie performance.....	25
4.4	Hypothese ontwikkeling.....	25
4.4.1	Effectuation.....	25
4.4.2	Means (bird-in-hand).....	26
4.4.3	Leverage contingency (lemonade)	27
4.4.4	Partnership (crazy quilt)	27
4.4.5	Affordable loss	28
5	Methodologie.....	29
5.1	THEORIE.....	29
5.2	CASES.....	30
5.3	Metten van de variabelen.....	31
5.4	Analytische eenheid	32
5.5	Wijze van dataverzameling.....	32
5.6	Wijze van data-analyse.....	32
5.7	Validiteit	33

5.8	Betrouwbaarheid	34
6	Bevindingen.....	35
6.1	Interviews	35
6.2	Datacodering	35
6.3	Algemene bevindingen.....	36
6.4	Innovation orientation	36
6.4.1	Scores innovation orientation.....	36
6.5	Effectuation	39
6.5.1	Means(bird-in-hand).....	39
6.5.2	Affordable loss	40
6.5.3	Partnerships	42
6.5.4	Leverage contingency.....	43
6.5.5	Effectuation overall	45
7	Conclusie & discussie	46
8	Beperkingen en toekomstig onderzoek	48
9	Praktische implicaties	50
10	Bibliografie	51
11	Bijlagen.....	61
11.1	The "Venturing" Experiment	61
11.2	Tabel I Respondenten.....	74

1 Voorwoord

Voor u ligt de master scriptie “Effectuation in Action: In hoeverre is er een effectuation mindset aanwezig in innovation orientation gedreven onderwijsinstellingen?”. Deze scriptie heb ik geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de parttime opleiding Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Het schrijven van deze scriptie is een lange en beproevende opgave geweest, maar een opgave waar ik ontzettend veel van heb geleerd. Hoewel de onderzoeksvraag gedurende het schrijfproces aangepast is bleef het onderwerp innovatie altijd in zicht.

“If you always do what you always did, you will always get what you always got.”

A. Einstein

Innovatie is een veelomvattend begrip wat verschillende betekenissen kan hebben al naargelang wie je het vraagt en binnen welk gebied je het toepast. Gezien mijn werk als onderwijzer leek het mij met name interessant om innovatie in de context van onderwijsinstellingen te onderzoeken. Ik ben met name benieuwd of, en zo ja welke, positieve invloeden door onderwijsinstellingen bewerkstelligd kunnen worden door een innovation orientation na te streven.

Ik zou graag mijn begeleider en meelezer enorm willen bedanken voor de fijne samenwerking en het sparren over mijn onderzoek. Ik ben daarnaast in het bijzonder mijn vrouw en familie en collega's zeer dankbaar voor het verschaffen van de noodzakelijke motivatie om dit onderzoek tot een succesvol einde te brengen. Ook bedank ik alle respondenten die hun medewerking aan het afnemen van de interviews hebben verleend. Zonder hen had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren.

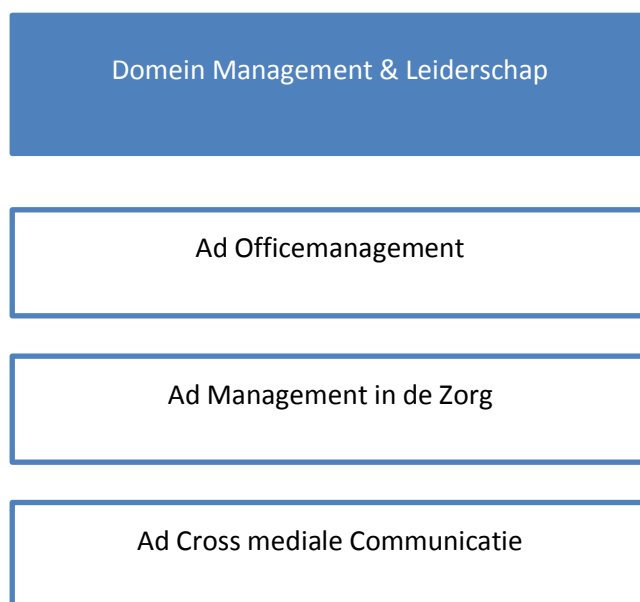
Ik wens u veel leesplezier toe.

Hassan Ait Ben Ali, Rotterdam, 29 augustus 2017

2 Aanleiding

In de kamerbrief “leven lang leren” (Van Vuuren, Caniëls, & Semeijn, 2011) wordt gepleit voor flexibilisering en maatwerk in het deeltijd hoger onderwijs. Hiertoe zijn door de overheid maatregelen genomen: ruimte creëren voor ontwikkeling van studenten in de deeltijdopleidingen met als gevolg het hoger onderwijs flexibeler in te richten.

De Rotterdam Academy herkent zich in het adviesrapport Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen van de adviescommissie Rinnooy Kan (Rinnooy Kan, 2014) en is vanuit deze herkenning gaan werken aan flexibilisering van het deeltijdprogramma van de opleidingen binnen het domein Management & Leiderschap. Het domein Management & Leiderschap is één van de domeinen van de Rotterdam Academy, instituut van de Hogeschool Rotterdam. Het domein behelst drie tweejarige Associate Degree opleidingen: Officemanagement, Management in de Zorg en Crossmediale Communicatie. De totale omvang van de opleidingen bestaat in studiejaar 2016-2017 uit ruim 700 studenten verspreid over twee studiejaar. Het rendement van de drie opleidingen is hoog te noemen: 70-80% behaalt binnen twee jaar het Associate Degree diploma.



Figuur 1: AD opleidingen domein Management & Leiderschap RAc Hogeschool Rotterdam

De noodzaak tot flexibilisering wordt o.a. bevestigd door het volgende: Binnen het domein Management & Leiderschap zijn de bedrijfs- en communicatieprocessen de gemene deler van de drie opleidingen. Tot nu toe zijn de drie opleidingen op zichzelf staand. Op hoofdlijnen worden mogelijkheden tot flexibilisering van de opleidingen gezien door onderwijsprogramma's te ontwikkelen waarbij de student een keuze heeft in de te volgen onderdelen (keuze in programma's en in studieduur) waarbij de opleidingen kiezen voor twee gezamenlijke onderdelen en elk twee of meer onderdelen die specifiek zijn voor de betreffende opleiding. Dit maakt het mogelijk voor een student om daarbij te switchen tussen de opleidingen en zijn eigen leerwegpad te definiëren. Daarnaast worden deze onderwijsprogramma's zodanig ontwikkeld dat binnen een programma (van 30 studiepunten) aan de student maatwerk geleverd kan worden (gepersonaliseerd leren) en met de student persoonlijke afspraken kunnen worden gemaakt over wel of niet te volgen onderwijseenheden. De relatie coach/student krijgt hierbij een prominente plaats. Ook is het van belang sneller en beter te kunnen anticiperen op de vraag vanuit de markt door 'just in time' nieuwe onderwijsprogramma's te ontwikkelen (toevoegen van onderwijsblokken) waarbij het mogelijk is grotere groepen studenten te bedienen vanuit een gezamenlijke sector, bedrijf of instelling (in de schoolomgeving of 'in-house' bij het bedrijf). Ook wel diploma-maatwerktrajecten genoemd.

In het voorjaar van 2016 is binnen de Hogeschool Rotterdam (HR) de wens uitgesproken om vanaf studiejaar 2017-2018 een meer flexibel deeltijdonderwijs aan te bieden waarbij nog meer dan tot noch toe gekeken wordt naar de wensen en behoeften van de student en waar een nog nauwere aansluiting binnen het werkveld zichtbaar is. Uit voorgesprekken blijkt dat in eerste instantie gesproken wordt over een voor de student zo gepersonaliseerd mogelijke opleiding waarbinnen hij deels zijn eigen leerroute kan uitzetten en waarbij de nadruk ligt op feedback op zowel inhoudelijk als persoonlijk vlak (beroepshouding) door docenten en medestudenten (peerfeedback) om de kwaliteit van zijn studie zo optimaal mogelijk te laten zijn en waarbij binnen zijn leerproces individuele aandacht hoge prioriteit heeft.

HR geeft hoge prioriteit aan het flexibiliseren van haar deeltijdopleidingen (schrijven College van Bestuur HR aan NVAO, 31 oktober 2016). Een omwenteling naar meer gepersonaliseerde opleidingen is eveneens terug te vinden op de agenda van de HR. De voorgestelde flexibilisering van het domein Management & Leiderschap sluit zodoende aan bij deze prioriteit van de HR.

Eind oktober 2015 zijn in Nederland in het kader van het Experiment Flexibilisering deeltijdopleidingen 32 aanvragen ingediend voor deelname aan dit flexibiliseringsexperiment (Bussemaker, 2016). In deze pilot ligt (in nauwe samenwerking met de NVAO en de Inspectie van Onderwijs) de focus op het flexibel maken van de onderwijsprogramma's. Flexibilisering in deze experimentele fase is terug te zien in bijvoorbeeld het werken met grote onderwijseenheden (bijvoorbeeld van 30 European credits studiepunten) waarvan de leeruitkomsten vooraf zijn bepaald, het door de student af kunnen nemen van gedeeltelijke onderwijsprogramma's waarmee hij zijn keuzes en tempo zelf bepaald, validering van eerdere opgedane kennis en vaardigheden waardoor hij minder onderwijs hoeft te volgen, werkend leren en (deels) online leren. Gezien de intentie binnen het domein Management & Leiderschap het onderwijs te flexibiliseren, de visie van de HR op flexibilisering van de deeltijdopleidingen en positieve geluiden vanuit het ministerie van Onderwijs is het domein Management & Leiderschap gestart met de ontwikkeling van haar flexibel onderwijsprogramma en gaat het traject per 1 september 2017 van start.

De ontwikkeling van dit nieuwe geflexibiliseerde deeltijd onderwijsprogramma heeft van de deelnemende opleidingen binnen het domein de nodige innovatiekracht gevraagd. Zowel op het niveau van opleiding als op het niveau van de daarin opererende vakteams alsmede op het niveau van de individuele vakdocenten.

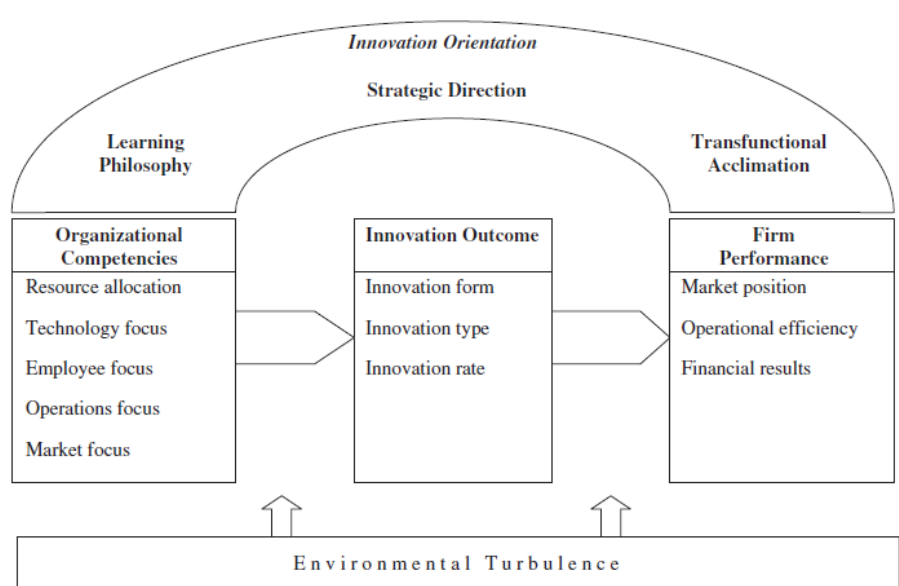
2.1 Theoretische verkenning

Veel van de hedendaagse managers willen dat hun organisaties innovatiever worden. Ze verorberen stapels met boeken en artikels en bezoeken congressen en cursussen over innovatie in de hoop het recept voor succes te ontdekken. Ze zijn onder de indruk van het vermogen van betrekkelijk jonge organisaties zoals Google en Facebook om baanbrekende producten en diensten te creëren en vermarkten. En ze staan versteld over de wijze waarop sommige oudere organisaties zichzelf keer op keer heruitvinden en vragen zich af hoe zij dit doen (Rao & Weintraub, 2013).

Innovatie is echter niet alleen iets van de afgelopen decennia. Al sinds de tijd van Schumpeter (1934) hebben zowel beroepsbeoefenaars als wetenschappers geprobeerd om te begrijpen wat de 'drivers' van innovatie zijn en wat hun effect is op de prestaties van organisaties. Een deel van de wetenschappelijke discussies ter verklaring van het concept van innovatie in organisaties draaide om de interpretatie van innovatie als een cultuur (Tellis, Prabhu, & Chandy, 2009), gedrag, innovatie inputs of innovatie outputs (Rosenbusch, Brinkmann, & Bausch, 2010). Als gevolg daarvan blijft de impact van innovatie op organisatieprestaties (firm performance) ambigu (Kirgidou & Spyropoulou, 2013). Op een vergelijkbare wijze hebben wetenschappers ook geprobeerd om te begrijpen wat de drivers van ondernemerschap zijn (Shane & Venkataraman, 2000); (Wiklund & Shepherd, 2005). De zoektocht om de theorie over ondernemerschap te verbinden aan de theorie over organisatieprestaties is echter nog in volle gang. Ondanks dat er de laatste decennia veel vooruitgang geboekt is in de verschillende gebieden is er nog veel te leren over ondernemerschap, innovatie en hun relatie met organisatieprestaties. Als gevolg daarvan krijgt de theorie over effectuation (Sarasvathy, 2001) tegenwoordig behoorlijk wat aandacht als een van de meest veelbelovende frameworks over ondernemerschap (Perry, Chandler, & Markova, 2012); (Brettel, Mauer, Engelen, & Küpper, 2012); (Read, Song, & Smit, 2009).

Veel onderzoek naar ondernemerschap is gebaseerd op rationele besluitvormingsmodellen vanuit de neoklassieke economie. Zo stelt Drucker (1998) bijvoorbeeld dat de meeste kansen worden ontdekt door een doelgericht zoekproces. In lijn met deze benadering wordt concurrentievoordeel voortkomend uit dit type onderneming geacht bepaald te worden door competenties die te maken hebben met het vinden en exploiteren van kansen en daarnaast de middelen die de onderneming ter beschikking staan (Chandler & Jansen, 1992). De meeste onderzoekers van ondernemerschap hebben vanuit de neoklassieke benadering de veronderstelling dat individuen rationeel doel gedreven gedrag vertonen in het navolgen van kansen in ondernemerschap. Het overheersende besluitvormingsmodel in ondernemerschap, wat in veel business schools onderwezen wordt, is dan ook het doel gedreven model wat door Sarasvathy (2001) ook wel "causation" genoemd wordt. Sarasvathy heeft daarnaast benadrukt dat individuen ook zogenaamde "effectuation" (2001) processen toepassen bij het nastreven van kansen. Bij de toepassing van deze voornoemde processen start een ondernemer met een gegeneraliseerde aspiratie of streven en probeert deze aspiratie of dit streven te vervullen door middelen te gebruiken die direct tot zijn/haar beschikking staan (wie ben ik, wat ken ik en wie ken ik). Het algehele doel is niet geheel duidelijk aan het begin en zodoende kunnen de gebruikers van "effectuation" flexibel blijven, gebruik maken van kansen die in de omgeving ontstaan en ondertussen al doende leren. Effectuation biedt een nieuw perspectief op organisatie prestaties en is relevant op het gebied van onderzoek naar ondernemerschap omdat het de universele toepasbaarheid van op causation gebaseerde modellen in twijfel trekt. Effectuation kan een leidraad zijn voor individuen en organisaties waarvoor de causation principes geen uitkomst bieden. Er zijn echter maar weinig onderzoekers die geprobeerd hebben de gap te beslechten tussen innovatie en effectuation (bijv. (Berends, Jelinek, Reynen, & Stultiëns, 2014); (Brettel, Mauer, Engelen, & Küpper, 2012). De drie meest onderzochte maatstaven van innovativiteit bevatten meetschalen van Calantone et al. (2002), Hurley en Hult (1998) en Gatignon en Xuereb (1997). Ondanks dat deze meetschalen enorm veel gebruikt zijn, worden ze verondersteld een culturele predispositie te vertegenwoordigen naar innovatie (d.w.z. meetschalen voor innovativiteit op organisatieniveau). Culturele maatstaven zouden de neiging tot innovativiteit van

een organisatie weerspiegelen. Cultuur zou tot een *innovation orientation* kunnen leiden. Siguaw et al. (2006) bieden met het door hen ontwikkelde framework voor managers een rechtvaardiging om een innovation orientation te bezigen en zodoende een leidraad te hebben voor het ontwikkelen van organisatie strategieën, -ontwerpen en competenties voor het implementeren en ondersteunen van langdurige, continue innovatie. De bepalende factor voor het langdurig overleven van organisaties door innovatie is volgens Siguaw et al. (2006) niet gebaseerd op specifieke, discrete innovaties of een enkelvoudige markt- of leer oriëntatie maar eerder op een overkoepelende, organisatiebrede kennisstructuur genaamd *innovation orientation*. Kijkend naar het bredere perspectief in de literatuur dan wordt innovation orientation als volgt gedefinieerd: Een multidimensionale kennisstructuur die opgebouwd is uit een leerfilosofie, strategische richting, en transfunctionele overtuigingen, die op hun beurt, alle organisatie strategieën en activiteiten begeleiden en leiden, inclusief alle in de formele en informele systemen ingebedde overtuigingen, gedragingen, competenties en processen van een organisatie die innovatief gedachtengoed bevorderen en succesvolle ontwikkeling, evolutie en volbrenging van innovatie faciliteren. Omdat attitudes en overtuigingen leiden tot acties (Fishbein, 1967) is innovation orientation gemodelleerd als een set van overtuigingen en zienswijzen die leiden tot organisatiebrede acties met als resultaat organisatie competenties die innovatie overal in de organisatie bewerkstelligen.



Figuur 2: Model of Innovation Orientation, (Siguaw, Simpson, & Enz, 2006)

Dit onderzoek beslecht de eerder genoemde gap tussen innovatie en effectuation door innovatie te onderzoeken binnen de context van de theorie van effectuation om daarmee een bijdrage te leveren aan de theorie. Het theoretisch framework dat wordt voorgesteld als een meer verenigende theorie van ondernemerschap wordt hierin specifiek toegepast in de context van onderwijsinstellingen. Dew et al. (2008a) hebben in hun werk over gelijktijdige innovatie betoogd dat het geleerde uit onderzoek naar ondernemers kan worden uitgebreid naar en toegepast op bestaande organisaties omdat, bij de start van elke poging tot ondernemerschap, organisaties en ondernemers zich feitelijk in dezelfde fase in het innovatieproces bevinden. Op het gebied van innovatie moedigen ze organisaties aan om in plaats van "causal logic" benaderingen de niet voorspellende "effectual logic" te gebruiken en veelvuldig toe te passen in hun innovatieprocessen. Sarasvathy (2001) heeft aangegeven dat de effectuation principles in een bepaalde context verregaande voordelen bieden ten opzichte van de traditionele causation principles. In een context waarin toekomstige perspectieven onzeker of onbekend zijn is door Sarasvathy benadrukt dat de effectuation principles tot betere performance van ondernemingen kunnen leiden omdat het effectuation model uitgaat

van controleerbare aspecten van een onvoorspelbare toekomst, dit in tegenstelling tot het causation model wat uitgaat van de voorspelling van een onzekere toekomst.

In het bijzonder stellen Dew et al. (2008a) voor dat toekomstig onderzoek gericht moet zijn op de rol van het besluitvormingsproces gebaseerd op effectuation bij het creëren van nieuwe technologieën of anders gezegd innovatie(p.325).

Met dit in gedachten is de belangrijkste doelstelling van dit onderzoek om de effectual logic uit te breiden naar het domein van innovatie en zodoende een model te presenteren wat als startpunt kan dienen voor verder toekomstig empirisch onderzoek. De belangrijkste bijdrage van dit onderzoek is de wijze waarop de effectuation maatstaven worden getoetst binnen de context van innovatie op organisatieniveau, het typische analyseniveau toegepast in de business en managementstudies (Varis & Littunen, 2010). Dit wordt bereikt door gebruik te maken van bestaande literatuur zoals het meta-analytische framework van Read et al. (2009) en het werk van Chandler et al. (2011) en Brettel et al. (Brettel, Mauer, Engelen, & Küpper, 2012). Door gebruik te maken van het framework van Read et al. (2009) samen met Roach et al. (2016) worden de bestaande effectuation maatstaven samengevoegd zodat de effectuation principes kunnen worden getest binnen de context van innovatie.

2.2 Probleemstelling en deelvragen

De vraag is of het pleidooi in het adviesrapport Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen van de adviescommissie Rinnooy Kan (2014) en in de kamerbrief “leven lang leren” (Van Vuuren, Caniëls, & Semeijn, 2011) voor meer flexibilisering en maatwerk in het deeltijd hoger onderwijs leidt tot innovaties bij onderwijsinstellingen. Specifiek hierin geldt dat slechts bepaalde onderwijsinstellingen ervoor kiezen inhoudelijk in te gaan op deze flexibilisering en hier activiteiten voor in gang heeft gezet. De rol die effectuation hierin mogelijk vertolkt is een interessante, die in dit onderzoek nader wordt onderzocht. De onderzoeksvraag luidt:

In hoeverre is er een effectuation mindset aanwezig in innovation orientation gedreven onderwijsinstellingen?

De volgende sub-vragen zijn gedefinieerd om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag:

- Wat is een innovation orientation?
- Wat is effectuation en waaruit is het opgebouwd?
- Welke aspecten van effectuation spelen een rol bij innovation orientation?

3 Doelstelling onderzoek

Dit onderzoek zal bijdragen aan de theorie van effectuation door deze mindset op basis van exploratief onderzoek nader te onderzoeken in onderwijsinstellingen. Hiermee wordt getracht meer inzicht te verschaffen in de mogelijke relatie tussen de toepassing van de principes van effectuation en de innovation orientation binnen de context van onderwijsinstellingen in het hoger onderwijs. Hiermee wordt beoogd een bijdrage te leveren aan de theorie omtrent ondernemerschap door het uitvoeren van een uitgebreid literatuuronderzoek en casestudies die de verschillende facetten van effectuation in kaart brengen samen met de innovation orientation. Hierbij wordt vooralsnog onderscheid gemaakt tussen de vijf principes van effectuation (Sarasvathy S. , 2008); (Read, Song, & Smit, 2009); (Blekman, 2011): Means (bird-in-hand), Affordable loss, Partnerships (crazy quilt), Leverage contingency (lemonade) en Overall approach in design (pilot-in-the-plane). Naast het bepalen van de principes is het doel van het literatuuronderzoek om proposities te ontwikkelen over de relatie tussen de toepassing van de verschillende principes en de verschillende aspecten van innovation orientation in het hoger onderwijs door te kijken naar een aantal cases binnen één van de domeinen van een instituut bij een Nederlandse Hogeschool.

Aan de hand van case studies, binnen het domein Management & Leiderschap van het instituut RAc aan de Hogeschool Rotterdam, waar opvallende innovaties hebben plaats gevonden, zullen de proposities in de praktijk worden getoetst. Hieruit zullen conclusies voortvloeien over de invloed van de principes van effectuation op de verschillende aspecten van innovation orientation in onderwijsinstellingen in het hoger onderwijs. De bevindingen zullen overzichtelijk worden gemaakt in een model waarin de relatie tussen de toepassing van de diverse principes van effectuation en de innovation orientation visueel wordt weergegeven. Ten slotte zullen ook aanbevelingen worden gedaan voor toekomstig onderzoek.

De beoogde uitkomst van dit onderzoek is een model waarin de relatie tussen de toepassing van de diverse principes van effectuation en innovation orientation wordt geschetst. Dit model kan dienen om onderwijsinstellingen inzicht te bieden in wat effectuation voor hen kan betekenen en met name welke factoren van belang zijn voor onderwijsinnovatie. Het praktisch doel van dit onderzoek is om onderwijsinstellingen in het hoger onderwijs inzicht te geven in de mogelijkheden die de principes van effectuation bieden om op een alternatieve wijze innovaties te realiseren anders dan d.m.v. de gebruikelijke doel gedreven wijze (causation). Tevens kan dit organisaties helpen een richting te bepalen voor de stappen die genomen dienen te worden voor het ontwikkelen van organisatie strategieën, -ontwerpen en competenties voor het implementeren en ondersteunen van langdurige, continue innovatie ten behoeve van de innovatieve groei van de organisatie.

4 Theoretisch onderzoek

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch onderzoek weergegeven. Hiervoor wordt in eerste instantie begonnen met de algemene theorie over innovatie. Deze wordt daarna toegespitst op de innovation orientation, waarbij vervolgens specifiek wordt gekeken welke componenten van een innovation orientation een rol spelen bij de succesvolle ontwikkeling, evolutie en volbrenging van duurzame innovatie in organisaties. Daarna wordt ingegaan op de wijze waarop de toepassing van de principes van effectuation invloed kan uitoefenen op de innovation orientation.

4.1 Innovatie

Innovatie is geen nieuw fenomeen, het is zo oud als de mens zelf. Er lijkt iets inherent menselijks te zijn als het gaat om de neiging om steeds nieuwe en betere manieren te bedenken om dingen te doen en dat in de praktijk uit te proberen. Zonder deze neiging zou de wereld waarin we leven er heel anders uit zien. Probeer je een wereld voor te stellen zonder vliegtuigen, auto's, telecommunicatie en koelkasten om maar een paar voorbeelden van belangrijke innovaties uit het recente verleden te noemen. Of, als we wat verder terug kijken, waar zouden we zijn zonder fundamentele innovaties zoals landbouw, het wiel, het alfabet, de drukkunst etc.?

Ondanks de overduidelijke importantie van innovatie heeft dit fenomeen in het verleden niet altijd de wetenschappelijke aandacht gekregen die het verdiende. Inmiddels is dat wel aanzienlijk veranderd en heeft innovatie met name in de sociale wetenschappen een belangrijke rol gekregen (Fagerberg, 2004). In de laatste jaren is het aantal publicaties over innovatie vanuit de sociale wetenschappen harder toegenomen dan het totale aantal publicaties over innovatie. Als gevolg hiervan is onze kennis over innovatie processen, haar determinanten en haar sociale en economische impact enorm toegenomen (Fagerberg, 2004).

Johannessen et al. (2001) geven aan dat vanaf de negentiger jaren er een explosieve aandacht is geweest voor innovatie, in zowel de populaire bladen (Young, 1994) en onder wetenschappers (bijv. (Drazin & Schoonhoven, 1996) (Kanter, 1985)), als een middel om duurzame competitieve voordelen te creëren en behouden. Innovatie wordt gezien als een fundamenteel onderdeel van ondernemerschap (bijv. (Covin & Miles, 1999) en een belangrijk element voor zakelijk succes (bijv. (Nonaka & Takeuchi, 1995)). Dat wordt volgens Drucker (1993) nog evidentier nu we naar een post-kapitalistische, kennisgedreven maatschappij toe bewegen. Jacobson (1992) betoogt dat continue veranderingen in de kennisniveaus leiden tot nieuwe onevenwichtige situaties en daardoor tot nieuwe winstmogelijkheden of "gaps". De snelheid van veranderingen neemt ook deels toe door de exponentiële vooruitgang in technologie, frequente shifts in de aard van de klantbehoeften en de toegenomen globale concurrentie. D'aveni (1994) categoriseert deze situatie in zijn extreme vorm als hypercompetetief en nu we bewegen naar een meer kennis gedreven maatschappij zal een toenemend aantal industrieën en organisaties te maken krijgen met hypercompetetieve omstandigheden. De oneindige en toenemende kennisstroom die markten in voortdurende beweging houdt maakt het voor organisaties belangrijk om nog meer te focussen op innovativiteit om competitieve voordelen te creëren en te behouden. De groeiende importantie van innovatie voor ondernemerschap wordt bevestigd in de dramatische toename in literatuur die de rol en aard van innovatie beschrijft (Drazin & Schoonhoven, 1996); (Drucker P., 1985). Ondanks deze toename en levendigheid binnen het vakgebied van innovatie was er volgens Johannessen et al. (2001) tot dan toe nog geen breedgedragen consensus over hoe innovatie gedefinieerd moest worden.

4.1.1 Wat is innovatie?

Aangezien er geen universeel gedeelde conceptualisatie of operationalisatie van innovatie bestaat (Amara & Landry, 2005) worden hier een aantal zaken geschetst met betrekking tot definities en taxonomieën van innovatie.

Een belangrijk startpunt van nagenoeg elke definitie van innovatie is de focus op het attribuut van nieuwigheid. Slappendel (1996) betoogd dat de perceptie van nieuwigheid essentieel is voor het concept van innovatie omdat het daarmee innovatie onderscheidt van verandering. De vraag die, gezien de eerder genoemde shift naar een kennisgedreven maatschappij, rijst is echter: nieuw voor wie of nieuw op welke manier (zie bijv. de discussie in (Johannessen, Olsen, & Lumpkin, 2001))? Er is simpelweg geen objectieve manier om innovatie van non-innovatie te onderscheiden aangezien innovaties in veel verschillende vormen en gradaties voorkomen (Varis & Littunen, 2010). Vanuit de literatuur komen twee archetypische manieren om typen innovaties te onderscheiden al snel naar voren. Als eerste de “taxonomy” zoals voorgesteld door Schumpeter (1934) waar de typen innovaties worden onderscheiden op basis van het object van verandering zoals bij bijvoorbeeld, product, proces, markt en organisatorische innovaties. Als tweede kunnen innovaties onderscheiden worden op basis van hun “nieuwigheid” of “radicaliteit”, anders gezegd gebaseerd op de mate van verandering. Volgens deze visie zijn radicale innovaties de min of meer revolutionaire veranderingen of verbeteringen die in uitzonderlijke situaties zelfs kunnen dienen als een trigger voor compleet nieuwe technologische trajecten (Dosi, 1988); (Utterback, 1994). In dit onderzoek wordt de definitie zoals voorgesteld in (OECD, 2005) gehanteerd. Vanuit deze visie zijn er vier verschillende soorten objecten van verandering, namelijk: product, proces, markt of organisatorische innovaties. De mate van verandering in verband met innovatie kan daarnaast worden afgebeeld in termen van complete nieuwigheid of significante verbetering.

Wat gezien wordt als innovatie hangt daarnaast af van de achtergrond en status van de respondent. Academics en ondernemers kunnen innovatie op een totaal verschillende manier interpreteren. Academics benadrukken doorgaans wetenschappelijke nieuwigheid, waar ondernemers anderzijds “alles wat geld genereert” zien als innovatie (Massa & Testa, 2008). Het verschil in inzicht wat de wetenschappers hebben t.o.v. hun onderzoekssubjecten beperkt zich niet alleen tot het domein van de innovatie wetenschappers maar is gebruikelijk bij alle disciplines van de sociale wetenschappen. De verschillen in visies zullen niet alleen een mogelijke barrière vormen voor een vruchtbare dialoog tussen academics en ondernemers maar kunnen ook een oorzaak zijn van vooringenomenheid in het onderzoek naar innovatie. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek van Jensen et al. (2007) waarin werd aangegeven dat 75% van de innovaties die door organisaties werden geïntroduceerd al bekend waren in de nationale of internationale markten. Daarnaast benadrukken o.a. (Amara & Landry, 2005) dat innovaties onderscheiden dienen te worden op basis van hun respectievelijke mate van nieuwigheid omdat zoals zij aangeven steeds meer organisaties tegenwoordig als innovatief beschouwd kunnen worden in enige betekenis van het woord.

4.1.2 Visie op micro-niveau op het gebied van innovatie: de innovatieve organisatie

Op het niveau van de organisatie kunnen volgens Pavitt (2005) innovatieprocessen onderverdeeld worden in drie overlappende subprocessen:

1. **cognitieve**, m.a.w. hoe organisaties de know-how genereren en in stand houden om hun taken te kunnen vervullen;
2. **organisatorische**, m.a.w. hoe organisaties intern opereren of in samenwerking met andere organisaties of ondernemingen;
3. **economische**, m.a.w. hoe organisaties interne incentives opzetten om ervoor te zorgen dat innovatie snel ontstaat en in de gewenste richting doorgaat.

Daarnaast stelt Pavitt (2005) dat innovatie processen contingent of gebeurlijk zijn; ze vertonen opmerkelijke verschillen afhankelijk van bijvoorbeeld de sector, het kennisgebied, de grootte van de organisatie, de organisatiestrategie en voorgaande ervaring, het type innovatie, historische periode en land.

Vanuit de literatuur wordt de importantie van interne factoren voor een organisatie met name in de “resource-based view of the firm” en in de “evolutionary theory of the firm” benadrukt. In de resource-based view of the firm (Penrose, 1959) wordt een onderneming voorgesteld als een constellatie van middelen (Wernerfelt, 1984) en wordt het essentiële belang benadrukt van de unieke en onvergelykbare middelen en competenties van de onderneming als de bronnen van duurzame en competitieve voordelen. De evolutionary theory of the firm (Nelson & Winter, 1982) beschouwt ook de heterogeniteit van de competenties en middelen van een onderneming als één van de fundamentele uitgangspunten. Hiermee wordt het denkbeeld van de (veel bekritiseerde) “representative firm” verlaten. Evenals de resource-based view of the firm benadrukt de evolutionaire aanpak de importantie van de unieke technologische middelen en kennisgedreven competenties, die mettertijd door een onderneming verzameld zijn en die niet eenvoudig door andere ondernemingen te imiteren zijn.

4.2 Innovation orientation

Organisaties innoveren op veel verschillende manieren. Ze doen dit op het gebied van business modellen, producten, services, processen en kanalen (Carr, 1999), om markten te veroveren of te behouden, om concurrenten voor te blijven en om zich te verzekeren van lange termijn groei en om te overleven, juist in zeer complexe en turbulente omgevingen (bijv. (Eisenhardt & Brown, 1999); (Freeman, 1994) (Lawless & Anderson, 1996)). Rekening houdend met deze en andere voordelen van innovatie heeft een aanzienlijk deel van het wetenschappelijk onderzoek zich gericht op onderzoek naar innovatie. De focus ligt daarbij hoofdzakelijk op innovatie typologieën, research & development economie en innovatie diffusie (Freeman, 1994); (Miles & Snow, 1978); (Van de Ven, Polley, Garud, & Venkataraman, 1999). Voorgaand onderzoek heeft aanzienlijk bijgedragen aan de innovatie literatuur. De ontwikkeling zorgde ervoor dat innovatie als strategie binnen organisaties steeds verder afnam. Dit kwam mede doordat innovaties op zichzelf niet noodzakelijkerwijs de sleutel naar langdurig zakelijk succes zijn (Tushman, 1997).

Siguaw et al. (2006) betogen dat langdurig zakelijk succes van een organisatie mogelijk meer afhankelijk is van een algemene innovation orientation op organisatie-niveau die competenties ontwikkeld en die innovaties voortbrengt, en minder van specifieke innovaties. Een door hen uitgevoerde literatuurstudie van de innovatie literatuur van de afgelopen 35 jaar (zie tabel I) toont aan dat het voorgaande onderzoek voornamelijk in de volgende categorieën valt: Economie van research & development(R&D); Effecten van marktoriëntatie op product- en procesinnovatie; Praktijkgeoriënteerde essays ter bevordering van de normatieve how-to aanpak of de algemene waarde van innovatie; Het innovatie adoptieproces; De ontwikkeling van typologieën gebaseerd op innovativiteit; En beschrijvende studies, over het algemeen anekdotische, van organisatie karakteristieken die dienen om innovatie te genereren.

Topic	Exemplary Research
Economics of Research and Development	Bloch (2005), Freeman (1994), Grupp (1998), Marsili and Salter (2005), Tipping, Zeffren, and Fusfeld (1995)
Effects of Market Orientation on Product and Process Innovation	Han, Kim, and Srivastava (1998), Lukas and Ferrell (2000), Varela and Benito (2005), Zhou, Chi, and Tse (2005)
How-To and Value of Innovation	Chen, Liu, and Tjosvold (2005), Kim and Mauborgne (2000), Tushman and O'Reilly (1997, 1999), von Hippel, Thomke, and Sonnack (1999)
Innovation Adoption Process	Larsen and Ballal (2005), O'Neill, Poudier, and Buchholtz (1998), Rogers (1995), Van de Ven et al. (1999)
Innovativeness Typologies	Ansoff and Stewart (1967), Brown and Maylor (2005), Freeman (1974), Miles and Snow (1978)
Descriptive Studies of Innovative Firm Characteristics	Bolton (1993), Conway (1997), Cozijsen and Vrakking (1993), Freeman (1994), Heydebreck (1997), Kanter (1983), Kiely (1993), Nadler and Tushman (1990), Szakonyi (1994), Thamhain and Kamm (1993), Webster (2004)
Innovativeness or Innovation Orientation Mentioned	Amabile (1997), Atuahene-Gima and Ko (2001), Berthon, Hulbert, and Pitt (1999), Calantone, Cavusgil, and Zhao (2002), Damanpour and Gopalakrishnan (1999), Homburg, Hoyer, and Fassnacht (2002), Hult, Hurley, and Knight (2004), Hurley and Hult (1998), Kundu and Katz (2003), Manu (1992), Manu and Sriram (1996), Mairesse and Mohnen (2002), Subramanian and Nilakanta (1996), Tang (1999), Vasquez, Santos, and Alvarez (2001), Woodside (2005), Worren, Moore, and Cardona (2002)

Tabel I Representatieve Innovatie literatuur per focus (Siguaw, Simpson, & Enz, 2006)

Meer recent is er een aantal studies uitgevoerd naar de rol van de innovation orientation waarbij deze als een zelfstandig construct is bevestigd. Tot aan het werk van Siguaw et al. (2006) waren deze studies er echter niet in geslaagd een heldere omschrijving van het construct of een duidelijk framework waarmee het construct begrepen kan worden op te leveren (Moorman & Slotegraaf, 1999). Het framework van innovation orientation dat door Siguaw et al. is gepresenteerd biedt voor managers een rechtvaardiging om een innovation orientation te bezigen en zodoende een leidraad te hebben voor het ontwikkelen van organisatie strategieën, -ontwerpen en competenties voor het implementeren en ondersteunen van langdurige, continue innovatie. Om al deze doelen te kunnen realiseren werd gebruik gemaakt van verschillende theorieën zoals de knowledge based-theory (King & Zeithaml, 2003) en de resource based view of the firm (Barney, 1991) en diverse andere innovatie literatuur. De behoefte aan een breder perspectief wat essentieel is voor het identificeren, het managen en vergroten van organisatiebeheersbare innovatiepatronen van kennis door het geheel van een organisatie werd door veel onderzoekers onderstreept: Hurley & Hult (1998) bijvoorbeeld concluderen dat het creëren van een innovatievere cultuur een verandering in het systeem vereist omdat de overtuigingen van mensen t.a.v. innovatie gekoppeld zijn aan andere aspecten van het systeem; Moorman & Slootegraaf (1999) observeren dat de innovatieliteratuur de interactie dynamiek van functionele competenties grotendeels heeft genegeerd en Hargadon & Sutton (2000) moedigen een totale organisatiebrede visie op innovatie aan door te benadrukken dat innovatie alles te maken heeft met organisatie en attitude. Een empirische studie van Subramaniam & Youndt (2005) verbindt kennisstructuren met innovatie competenties, daarmee benadrukkend dat de meeste studies niet uitleggen hoe organisatiekennis wordt verzameld en verbonden met specifieke

typen van innovatie competenties. Zodoende lijkt de bepalende factor voor het langdurig overleven van organisaties door innovatie volgens Siguaw et al. (2006) niet gebaseerd op specifieke, discrete innovaties of een enkelvoudige markt- of leer oriëntatie maar eerder op een overkoepelende, organisatiebrede kennisstructuur genaamd *innovation orientation*.

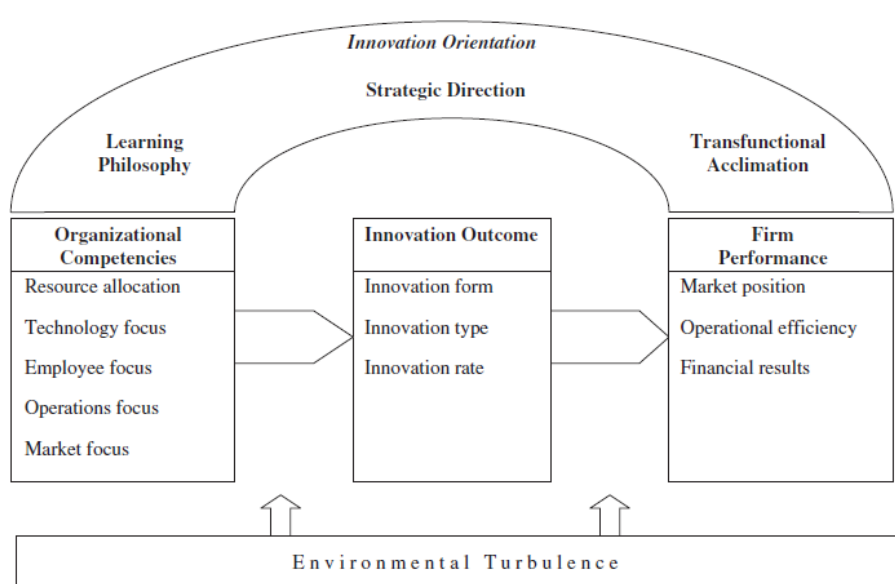
De meeste definities stemmen overeen dat innovation orientation in de eerste plaats een **leerfilosofie** is waarin organisaties gemeenschappelijke normen en overtuigingen hebben over (organisatie) leren en kennis die alle functionele gebieden doordringt en begeleidt richting innovatie. Bijvoorbeeld Worren et al. (2002) promoten het idee van een “gemeenschappelijk doel” en innovatie klimaat van nieuwe ideeën; Hurley & Hult (1998) hebben het over de open-voor-nieuwe-ideeën cultuur van innovation orientation; en Atuahene-Gima & Ko's (2001) definitie vereist een omgeving die medewerkers in staat stelt om bij te blijven bij veranderende technologieën. Deze conceptualisaties impliceren sterk dat een leerfilosofie een inherent onderdeel moet zijn van een innovation orientation. Ten tweede komen de voorafgaande definities overeen dat een innovation orientation **strategisch** is ((Amabile, 1997); (Manu, 1992); (Worren, Moore, & Cardona, 2002)). Innovation orientation wordt over het algemeen beschouwd als een opzettelijk en doorberekend plan of strategisch doel (Worren, Moore, & Cardona, 2002) dat richting geeft aan een organisatiebrede commitment voor meer en snellere innovaties. Als een strategisch initiatief, hebben sommige onderzoekers innovation orientation geconceptualiseerd als breed in scope en omvat het de volledige organisatie en alle functionele gebieden ervan in plaats van slechts een enkel functioneel gebied zoals R&D of marketing (bijv. (Amabile, 1997); (Worren, Moore, & Cardona, 2002)). Als laatste onderdeel van innovation orientation, pleiten de voorafgaande definities en conceptualisaties voor een specifieke work force interactie of **transfunctionele acclimatie** die voortvloeit uit de leerfilosofie en strategische richting componenten die alle functionele gebieden doorkruisen. De innovation-orientation transfunctionele acclimatie wordt over het algemeen gezien als een set van gemeenschappelijke begrippen en overtuigingen over de innovatiegerichte organisatie die een verenigend kameraadschap, enthousiasme en toewijding onder werknemers creëert (Amabile, 1997); (Worren, Moore, & Cardona, 2002). De gemeenschappelijke overtuigingen, waarden en begrippen worden verspreid zodat de organisatie als één collectief lichaam denkt dat er naar streeft de organisatie te zien slagen door innovatie in plaats van een assortiment van afzonderlijke functionele eenheden, elk met zijn eigen en soms uiteenlopende doelen. Ten slotte is innovation orientation heel vaak onjuist gedefinieerd in termen van innovatie outputs, meestal in aantallen nieuwe producten en processen (zie o.a. (Berthon, Hulbert, & Pitt, 1999); (Homburg, Hoyer, & Fassnacht, 2002); (Manu & Sriram, 1996). Hoewel het gewenste resultaat van een innovation orientation innovatie is, definiëren de innovaties niet de oriëntatie maar zijn het de uitkomsten ervan. Een innovation orientation drijft de organisatie strategie, de leerfilosofie en functionele interactie naar het doel van innovaties. Kijkend naar het bredere perspectief in de literatuur wordt **innovation orientation** als volgt gedefinieerd (Siguaw, Simpson, & Enz, 2006):

Een multidimensionale kennisstructuur die opgebouwd is uit een leerfilosofie, strategische richting, en transfunctionele overtuigingen, die op hun beurt, alle organisatie strategieën en activiteiten begeleiden en leiden, inclusief alle in de formele en informele systemen ingebedde overtuigingen, gedragingen, competenties en processen van een organisatie die innovatief gedachtengoed bevorderen en succesvolle ontwikkeling, evolutie en volbrenging van innovatie faciliteren.

Deze definitie conceptualiseert innovation orientation als een reeks opvattingen over innovatie ingebouwd in het dna van een organisatie's kennisstructuur die invloed heeft op organisatie activiteiten, maar niet als een specifieke set van normatieve gedragingen (zoals het aanmoedigen van risiconemend gedrag) zoals voorgesteld in de meeste voorafgaande studies. Deze zienswijze wordt ondersteund door Zien & Buckler's (1997) bevinding dat alle innovatieve organisaties dezelfde bepalende verweven principes aan het werk hebben, maar dat iedere organisatie haar eigen "implementatieformule" er op na houdt die bijzonder en specifiek is voor de betreffende organisatie. De eerder genoemde conceptualisering van innovation orientation onderscheidt overtuigingen van acties door innovation orientation op te zetten als een kennisstructuur i.p.v. een organisatiestructuur of een samensmelting van normen en gedragingen. Op het organisatieniveau is een kennisstructuur een steeds veranderende set van doelen, oorzaak-en-gevolg overtuigingen, en andere cognitieve elementen, die verwachte relaties, gedragingen en acties definiëren voor organisatie leden (Lyles & Schwenk, 1992). Een innovatie-georiënteerde kennisstructuur is dan een set van organisatiebreed gedeelde overtuigingen en opvattingen over leren, het toekomstige concept van de organisatie en haar strategieën en de vereniging van de verschillende functies die een organisatie vormen en leiden tot competenties die ondersteunend zijn aan innovatie.

4.2.1 Een multidimensioneel model van een innovation orientation

Zoals eerder aangegeven is innovation orientation opgebouwd uit overtuigingen en opvattingen die leiden tot innovatieve acties. Deze zijn hierbij de uitkomsten maar niet de componenten (zie fig.3). De overtuigingen en opvattingen worden gevormd door de volgende componenten: een leerfilosofie, een strategische richting, en een complementaire transfunctionele acclimatie. Ondanks dat de componenten afzonderlijk worden toegelicht is het belangrijk om het concept als een geheel te blijven zien.



Figuur3: Model of Innovation Orientation, (Siguaw, Simpson, & Enz, 2006)

4.2.1.1 Leerfilosofie

Een vereiste voor een innovatiegerichte organisatie is een leerfilosofie die gedefinieerd is als een doordringende reeks organisatiebrede opvattingen over leren, denken, verwerven, overdragen en gebruik maken van kennis in de organisatie om te innoveren. Er bestaat een breed scala aan definities en conceptualisaties van een leerfilosofie en het bredere begrip van een lerende organisatie ((Bell, Whitwell, & Lukas, 2002); (Crossan, Lane, White, & Djurfeldt, 1995)). Leren kan volgens sommige visies hoofdzakelijk gezien worden als een functie van eerder vergaarde kennis maar ook van ervaring, intensiteit van de inspanning en diversiteit van de kennis. Cohen & Levinthal (1990) gebruiken hiervoor de term “absorptive capacity” om het vermogen van een organisatie t.a.v. het verzamelen, opnemen en toepassen van nieuwe kennis te omvatten. In deze studie wordt uitgelegd dat organisaties met een hoger niveau van deze absorptive capacity de neiging hebben om proactiever te zijn, de aanwezige kansen in de omgeving te exploiteren, onafhankelijk van de huidige performance en resulterend in een zelfversterkende cyclus. Hier wordt een leerfilosofie eveneens gezien als bewerkstelliger van leren en toepassen van kennis in een zelfversterkende cyclus vanuit diverse bronnen, inclusief voorgaande ervaringen, in verscheidene functionele eenheden. Baker & Sinkula (2002) betogen dat een leerklimaat en innovativiteit van een organisatie sterk met elkaar correleren en dat het overduidelijk is dat een learning orientation nauw verwant is aan de innovativiteit van een organisatie. Calantone et al. (2002) maakten gebruik van maatregelen van commitment voor leren, gedeelde visie, open-mindedness, en organisationele kennisdeling om een learning orientation te definiëren. Al deze studies bevestigen de importantie van een leeromgeving voor de innovativiteit en prestaties van een organisatie.

Organizational competencies

Organisatorische competenties zijn de activiteiten waar een organisatie goed in is (Warren, 2002). Een organisatie die meer innovatie capable is, is er één die in staat is om haar onderscheidende resources sneller te bouwen en te implementeren dan anderen (Winter, 2003), met dit vermogen voortkomend uit het bestaan van een duidelijk geïdentificeerde leerfilosofie, een strategische richting en een transfunctionele acclimatie die gericht is op innovatie. De organisatorische competenties die voortvloeien uit een sterke innovation orientation zijn vaardigheden of activiteiten die nog meer verfijnd en waardevoller worden door continue investeringen met de tijd ((Hitt, Keats, & DeMarie, 1998); (Prahalad & Hamel, 1990)). De literatuur suggereert dat de dominante organisatorische competenties die nodig zijn om een innovation orientation te implementeren zorgvuldig worden gebouwd en verzameld met de tijd in de domeinen van de resource allocation, technologie, markten, human resources, en operaties ((Kumar, 2002); (Nelson, 1991); (Ritter & Gemunden, 2004); (Verona & Ravasi, 2003)).

4.2.1.2 Strategische richting

Innovatie-georiënteerde organisaties hebben een toekomstgericht concept van de business dat is vastgelegd in de strategische overtuigingen en opvattingen die bepalen wie de organisatie is en hoe de activiteiten van de organisatie worden samengesteld om te verzekeren dat innovatie tijdig plaats vindt, de zogenaamde “strategische richting”. Het strategische component van een innovation orientation weerspiegelt de strategische richtingen die door een organisatie worden geïmplementeerd ten einde goed gedrag te bewerkstelligen om voortdurende superieure prestaties van de organisatie te realiseren (Gatignon & Xuereb, 1997). In essentie is dit component de manier van denken en leiden die de organisatie op de lange termijn drijft en daarmee innovatief houdt. De strategische richting heeft te maken met helderheid van denken en wordt over het algemeen geuit

door middel van visies en mission statements en doelstellingen. Het strategische richtingscomponent van innovation orientation vormt een aanvulling op het door Naman & Slevin (1993) uiteengezette entrepreneurial orientation concept. Beide moedigen strategieën aan die de creatie van nieuwe ideeën stimuleren en ze werken proactieve en competitief agressieve positionering in de hand. Volgens Cooper, Woo, & Dunkelberg (1989) echter focust strategische richting zich op strategische opvattingen en overtuigingen over innovatie in de organisatie terwijl entrepreneurial orientation gedragsmatig wordt gezien als de processen, praktijken en activiteiten die resulteren in innovatie (Slater & Narver, 1993) (Slater & Narver, 1995). Anders gezegd is een entrepreneurial orientation een samengevoegd construct bestaande uit zowel strategieën als acties (Hult, Hurley, & Knight, 2004), terwijl strategische richting wordt geconceptualiseerd als strategische organisationele cognities die zullen leiden tot innovatie. Sommige onderzoekers hebben zich gefocust op de effecten van specifieke strategische factoren op innovatie. Zo heeft Bart (1998) bijvoorbeeld ontdekt dat delen van het strategisch proces, inclusief de statement van de concurrentiestrategie en de uitspraak van een overkoepelend doel, aanzienlijk de innovativiteit van een organisatie beïnvloeden. Daarnaast hebben Ozsomer et al. (1997) bevonden dat strategische agressiviteit de innovativiteit van een organisatie positief beïnvloedt. Wat recenter hebben Schlegelmilch et al. (2003) een framework samengesteld waar strategische innovatie is gedefinieerd als de fundamentele reconceptualisatie van het business model en de hervorming van bestaande markten (door het overtreden van regels en het veranderen van de aard van de concurrentie) om daarmee aanzienlijke waardevermeerdering voor klanten en snel groeiende organisaties te realiseren. Schlegelmilch et al. betogen dat cultuur, processen, mensen en middelen de strategische innovatie drijven en daarmee vervolgens waardecreatie voor de klant en competitieve positionering beïnvloeden.

4.2.1.1 Transfunctionele acclimatie

Normaal gesproken zijn in een organisatie een unieke set van structuren en begeleidende principes die activiteiten en gedrag bepalen ingebed in elk functioneel gebied van de organisatie. De verschillende functionele gebieden van een innovatiegerichte organisatie moeten echter geleid worden door een unieke, ingebedde kennisstructuur, een zogenaamde transfunctionele acclimatie, die kennisoverdracht over en binnen subeenheden bevordert en vergemakkelijkt om de diversiteit van standpunten te behouden en coöperatieve overtuigingen en opvattingen te bevorderen onder alle functionele gebieden om zodoende te leiden naar innovatie (Siguaw, Simpson, & Enz, 2006). Syvadas & Dwyer (2000) stellen het volgende: "Innovators hebben een aantal mechanismen nodig om departementele 'gedachtewerelden' te verbinden, zodat inzichten van individuele afdelingen kunnen worden gecombineerd om nieuwe producten te ontwikkelen die van de collectieve wijsheid van alle betrokkenen gebruik maakt. Ook in voorgaande studies over nieuwe productontwikkeling wordt de behoefte aan samenwerking en gemeenschappelijke doelen over meerdere functionele gebieden benadrukt. Bijvoorbeeld Song et al. (1997) betogen dat nieuwe productontwikkeling niet succesvol kan zijn zonder dat de barrières tussen afdelingen worden verminderd en dat nieuwe productontwikkeling mogelijk geremd wordt door slechte formele en informele communicatie tussen functionele gebieden (Cooper R., 1993). Daarnaast wordt in andere studies een sterke coördinatie tussen R&D, marketing en operations als kritisch bestempeld voor innovatie succes (Song, Neeley, & Zhao, 1996); (Zirger & Maidique, 1990)). Zodoende is innovation orientation door het transfunctionele acclimatie component het mechanisme dat de departementele gedachtewereld omvat over hoe functionele kennisstructuren worden gebruikt om te leren en om strategie te

voeren als gehele organisatie of als collectief lichaam om daarmee innovatie binnen de organisatie te faciliteren (Siguaw, Simpson, & Enz, 2006). De kennisstructuur van een organisatie of innovation orientation is hiermee gedefinieerd en de drie bepalende elementen ervan, te weten: leerfilosofie, strategische richting en transfunctionele acclimatie, zijn uiteengezet. Omdat attitudes en overtuigingen leiden tot acties (Fishbein, 1967) is innovation orientation gemodelleerd als een set van overtuigingen en zienswijzen die leiden tot organisatiebrede acties met als resultaat organisatie competenties die innovatie overall in de organisatie bewerkstelligen.

4.2.2 Innovation en Effectuation

Al sinds de tijd van Schumpeter (1934) hebben zowel beroepsbeoefenaars als wetenschappers geprobeerd om te begrijpen wat de drivers van innovatie zijn en wat hun effect is op de prestaties van organisaties. Een deel van de wetenschappelijke discussies ter verklaring van het concept van innovatie in organisaties draaide om de interpretatie van innovatie als een cultuur (Tellis, Prabhu, & Chandy, 2009), gedrag, innovatie inputs of innovatie outputs (Rosenbusch, Brinkmann, & Bausch, 2010). Als gevolg daarvan blijft de impact van innovatie op organisatieprestaties (firm performance) ambigu (Kirgidou & Spyropoulou, 2013). Op een vergelijkbare wijze hebben wetenschappers ook geprobeerd om te begrijpen wat de drivers van ondernemerschap zijn (Shane & Venkataraman, 2000); (Wiklund & Shepherd, 2005). Echter is de zoektocht om de theorie over ondernemerschap te verbinden aan de theorie over organisatieprestaties nog in volle gang. Ondanks dat er de laatste decennia veel vooruitgang geboekt is in de verschillende gebieden is er nog veel te leren over ondernemerschap, innovatie en hun relatie met organisatieprestaties. Als gevolg daarvan krijgt de theorie over effectuation (Sarasvathy, 2001) tegenwoordig behoorlijk wat aandacht als een van de meest veelbelovende frameworks over ondernemerschap (Perry, Chandler, & Markova, 2012); (Brettel, Mauer, Engelen, & Küpper, 2012); (Read, Song, & Smit, 2009).

4.3 Effectuation

Effectuation staat voor een theoretisch kader dat beschrijft hoe expert ondernemers gebruik maken van middelen die hen ter beschikking staan, in combinatie met commitments en beperkingen van zelf-geselecteerde stakeholders, om nieuwe artefacten zoals ondernemingen, producten, kansen en markten voort te brengen (Sarasvathy, 2001); (Wiltbank, Dew, Read, & Sarasvathy, 2006). Een verscheidenheid van studies over meerdere industrieën hebben aangetoond dat expert ondernemers gebruikelijk een set van effectuation heuristiek gebruiken (Read, Song, & Smit, 2009); (Sarasvathy & Dew, 2005); (Wiltbank, Read, Dew, & Sarasvathy, 2009). Echter zijn gedurende de laatste tijd pas de bredere empirische maatstaven van effectuation in een aantal studies geëxploreerd samen met de wijze waarop ze invloed hebben op organisatie prestaties (Brettel, Mauer, Engelen, & Küpper, 2012); (Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford, 2011); (Sarasvathy, Kumar, York, & Bhagavatula, 2014). Onderzoek onder expert ondernemers heeft hun heuristiek samengebracht tot vier effectuation principes, te weten (Dew, Read, Sarasvathy, & Wiltbank, 2009): Means orientation (bird-in-hand), Building partnerships (crazy quilt), Affordable loss en Leverage contingency (lemonade). Effectuation is echter ook een dynamisch proces met twee gelijktijdige cycli t.a.v. het verwerven van middelen en het beperken van doelen. "De eerste is een uitbreidende cyclus die de beschikbare middelen voor de onderneming vergroot en de tweede verbindt beperkingen aan de onderneming die in de loop van de tijd convergeren in specifieke doelstellingen" (Sarasvathy S., 2008), p.101; (Sarasvathy & Dew, 2005), p.543).

Gecombineerd laten de elementen van effectuation zien dat het een vorm van een niet-voorspellende strategie is (Wiltbank, Dew, Read, & Sarasvathy, 2006). Effectuation bestaat uit een heuristiek van niet-voorspellende beramende control (anders gezegd control over voorspelling) in tegenstelling tot voorspellende tools. Omdat effectuation gebruik maakt van de middelen die direct binnen het bereik van de effectuator ter beschikking staan, is er bij toepassing van effectuation geen noodzaak tot voorspelling van de toekomst. Zodoende zijn effectual heuristieken bijzonder nuttig in situaties van onvoorspelbaarheid, zoals de situaties waarin nieuwe ondernemingen vaak worden gevormd (Knight, 1921); (Sarasvathy & Dew, 2005). Effectuation heeft sinds de publicatie van het grondleggende artikel over het onderwerp in 2001 (Sarasvathy S. , 2001) een grote hoeveelheid interesse gegenereerd onder de ondernemerschapswetenschappers (Brettel, Mauer, Engelen, & Küpper, 2012); (Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford, 2011); (Chiles, Gupta, & Bluedorn, 2008); (Dew, Read, Sarasvathy, & Wiltbank, 2009); (Endres & Woods, 2010); (Goel & Karri, 2006); (Harmeling, 2011); (Read, Song, & Smit, 2009); (Wiltbank, Read, Dew, & Sarasvathy, 2009). In haar originele studie deed Sarasvathy een poging om doceerbare en leerbare elementen van ondernemerschapsexpertise te identificeren en begrijpen. Van haar steekproef met expert ondernemers gebruikte 63% effectual i.p.v. causal logica gedurende ongeveer 75% van de tijd, daarmee toonde ze aan dat deze expert ondernemers de neiging hebben om zich afzijdig te houden van op voorspelling gebaseerde strategieën en juist eerder vaak een (1) **means**-based approach hanteren, (2) ze managen hun hoeveelheid van **affordable loss**, (3) ze smeden **partnerships** en (4) ze maken gebruik van het principe van **leverage contingencies**. Tot slot (5) omdat ze een logica van niet-voorspellende control gebruiken leren expert ondernemers de toekomst te zien als zijnde gecreëerd door menselijk handelen (**Pilot in the plane**) in plaats van zich te ontvouwen door onvermijdelijke trends buiten het bereik van menselijke actie (Sarasvathy, Kumar, York, & Bhagavatula, 2014).

4.3.1 Effectuation principles

Met het oog op het uitwerken van de praktische en pedagogische toepassingen zijn de vijf principes en de algemene logica van effectuation sindsdien als volgt genaamd in de volledige behandeling van het onderwerp effectuation in het werk van Sarasvathy (2008): (1) bird-in-hand; (2) affordable loss; (3) crazy quilt; (4) lemonade; (5) pilot-in-the-plane.

Bird-in-hand

Effectuation begint met een centrale actor (de ondernemer) die 3 categorieën van middelen heeft: zijn identiteit (who am I), kennis (what I know) en netwerken (whom I know). Dit benadrukt de ondernemingsvraag "What can I do?" op basis van de middelen (means) die direct ter beschikking staan in plaats van "What should I do?" op basis van voorspellende analyse. De op means gebaseerde aanpak vertrouwt op identiteit, kennis en netwerken om potentiële kansen te genereren. Terwijl causale en effectual logica beide integrale delen van menselijke redenering zijn, heeft empirisch onderzoek uitgewezen tot welke mate de op means gebaseerde logica wordt gebruikt. Read et al. (2009) vonden in hun meta-analyse een significante en positieve correlatie tussen een focus op means en de prestaties van nieuwe ondernemingen. In deze analyse werd de op means gebaseerde logica gemeten a.d.h.v. constructen zoals resource-based capabilities (who am I), het aantal jaar ervaring in de industrie (what I know) en grootte en breedte van netwerken (whom I know). Door te vertrouwen op middelen (means) i.p.v. doeleinden stimuleert effectuation ondernemers aan om open te staan voor nieuwe mogelijkheden en om nog fijner afgestemd te zijn

op hun eigen capabilities. Recent werk van Fisher & Reuber (2011) suggereert dat actieve deelname aan sociale interacties nieuwe cognities kan triggeren over zowel de means van de ondernemer als de effecten die ze kunnen creëren met die middelen. Daarnaast hebben McKelvie et al. (2011) ontdekt dat specifieke expertise op het gebied van kansen een modererend invloed heeft op het effect van onzekerheid en actie onder onvoorspelbare omstandigheden; ze veronderstellen dat experts mogelijk meer geneigd zijn om de importantie van voorspelling af te zwakken en eerder focussen op hun capaciteiten om nieuwe markten en ondernemingen te creëren a.d.h.v. hun expertise (what they know) (Blume & Covin, 2011).

Affordable Loss

Terwijl means een belangrijke voorloper voor het ontstaan van nieuwe ondernemingen zijn mag de perceptie van een ondernemer niet alleen op means gebaseerd zijn, de perceptie van een ondernemer t.a.v. risico beïnvloedt ook de beslissing om daadwerkelijk een onderneming te starten (Kahneman & Lovallo, 1993). De beslissing om in ondernemerschap te duiken is traditioneel gemodeleerd als keuze tussen zich wagen aan ondernemen en de opportunity kosten van een baan in loondienst (Astebro, Chen, & Thompson, 2011); (Cramer, Hartog, Jonker, & Praag, 2002); (Evans & Leighton, 1989); (Lucas, 1978) of als een real options probleem (McGrath, 1999). Expert ondernemers die effectual strategieën gebruiken hebben echter laten zien dat ze focussen op wat ze zich kunnen veroorloven om te verliezen, m.a.w. affordable loss (Dew, Read, Sarasvathy, & Wiltbank, 2009); (Sarasvathy S., 2008) i.p.v. op de voorspelling van mogelijke opbrengsten. Door de focus op de affordable loss wordt de behoefte om toekomstige opbrengsten te voorspellen geëlimineerd en daarmee wordt geïmpliceerd dat er minder tijd besteed hoeft te worden aan planning. Van het gebruik van het affordable loss principe in innovatief onderzoek en ontwikkelingsprojecten (R&D) is aangetoond dat dit tot hogere efficiency in de processen heeft geleid (Brettel, Mauer, Engelen, & Küpper, 2012). Affordable loss kan relatief snel worden berekend omdat de ondernemer weet wat hij en zijn omgeving beschikbaar hebben en hij kan inschatten hoeveel daarvan hij zich kan veroorloven om te verliezen. Chandler et al. (2011) bieden empirische ondersteuning voor het principe van affordable loss door succesvol te differentiëren tussen ondernemend handelen dat focust op alleen riskeren wat men zich kan veroorloven te riskeren (affordable loss) en meer causale benaderingen alsmede andere principes van effectuation.

Crazy Quilt

Een effectuation benadering riskeert alleen middelen die veroorloofbaar verloren kunnen raken en daardoor drijft het ook het aangaan van partnerships als centrale methode om middelen uit te breiden. In plaats van zich bezig te houden met een uitgebreide planning en onderzoek om specifieke stakeholders te identificeren en zich daar op te richten, gebaseerd op vooraf geselecteerde doelstellingen, vraagt een effectuation benadering dat ondernemers snel in gesprek raken met een verscheidenheid aan mensen die ze al kennen of waarmee ze in contact komen, sommige daarvan zullen zich uiteindelijk daadwerkelijk committeren aan de nieuwe onderneming. Een belangrijk onderscheid van dit proces is dat anders dan dat ondernemers die hun business willen legitimeren en zodoende commitments veilig stellen van geselecteerde stakeholders (Aldrich & Fiol, 1994), ondernemers die effectuation toepassen op zoek gaan naar creatieve mogelijkheden voor het zelf selecteren van stakeholders. In het effectuation proces zijn stakeholders bereid een eigen aandeel in de onderneming in te brengen omdat ze kansen zien in het co-creëren samen met de ondernemer. Ondernemers zullen veel relaties aangaan maar alleen die relaties, waarbij beide

partijen de risico's maar ook de opbrengsten van de onderneming delen, vormen zich tot effectual partnerships (Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford, 2011).

Lemonade

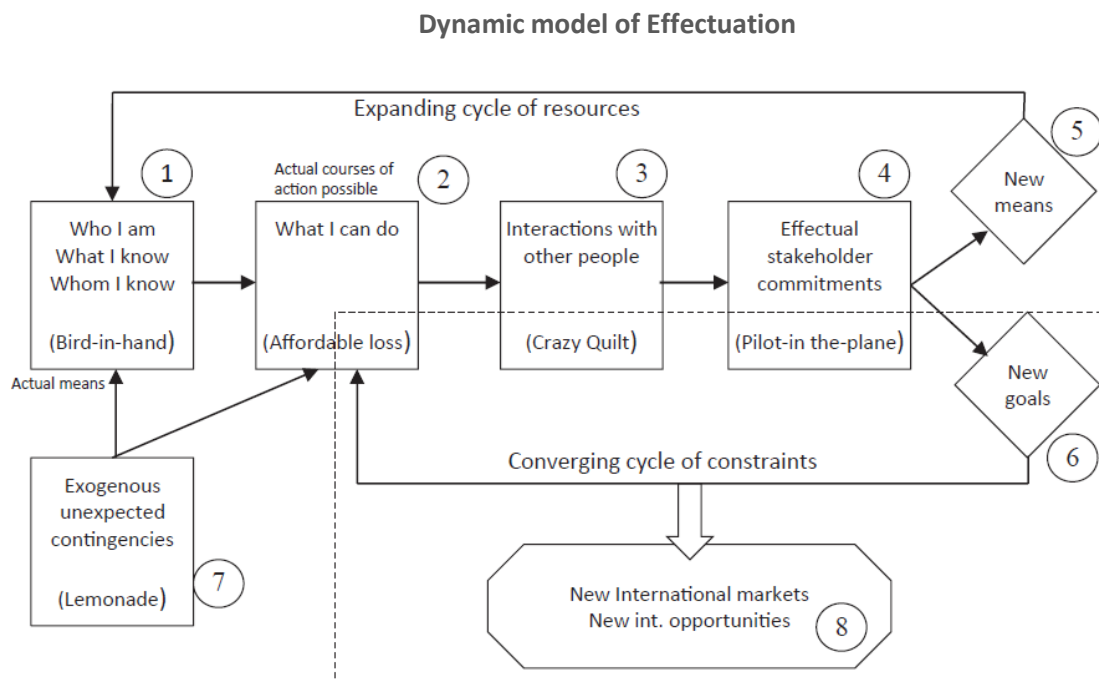
Een effectuation benadering gebruikt onzekerheid door verrassingen te zien als kansen om een nieuw ontstane situatie te kunnen beheersen. Aangezien ondernemers vaak opereren in omstandigheden van grotere onzekerheid, veronderstelt effectuation dat zij eerder kunnen profiteren van het omarmen van verrassingen dan het volgen van een lineair en doelgericht proces dat afwijkingen van het plan probeert te voorkomen. Het omarmen van nieuwe, onbevredigende informatie maakt het mogelijk onsuccesvolle experimenten te verlaten en opkomende mogelijkheden aan te wenden (Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford, 2011). Hierdoor wordt de bron van serendipiteit, onbedoelde ontdekking, geopend als onderdeel van het ontwikkelingsproces van kansen (Corner & Ho, 2010); (Dew, Serendipity in entrepreneurship, 2009). Brettel et al. (2012) vonden steun voor het concept van wat zij noemden "acknowledging the unexpected" wat een positieve invloed had op de R&D output in zeer innovatieve (onzekere) research settings. Het proces van "turning lemons into lemonade" door het omarmen van contingenties, speelt zich af door het effectuation process wat gebaseerd is op evoluerende middelen, doelstellingen en stakeholders van de onderneming.

Pilot-in-the-Plane

Terwijl empirisch onderzoek heeft voortgebouwd op Sarasvathy's (2001) inzicht van niet-voorspellende control als een overkoepelende logica belichaamd in de vier principes die hierboven toegelicht zijn, heeft Sarasvathy (Sarasvathy S. , Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise, 2008) de logica zelf toegevoegd als vijfde principe dat de rol van mensen benadrukt i.p.v. trends bij het bepalen van de vorm van dingen die nog gaan komen. Het Pilot-in-the-Plane principe is een expliciete afwijzing van onvermijdelijke trends. In het zicht van een hoogst onzekere gebeurtenissenruimte proberen effectual ondernemers er meer te weten van te komen maar niet met als doel om de waarschijnlijkheidsramingen te updaten. Eerder is de bedoeling om te interveniëren in gebeurtenissenruimte zelf om deze (gedeeltelijk) te transformeren en te hervormen samen met andere spelers die effectuation toepassen (Sarasvathy, Menon, & Kuechle, 2013). Met andere woorden, effectual ondernemers zien geschiedenis niet als werkend op autopilot maar zichzelf eerder als één van velen die de koers van de geschiedenis als co-piloot mede bepalen.

4.3.2 Effectuation processen

Ondanks dat de vijf genoemde principes zelfs in statische studies van effectuation kunnen worden waargenomen is het belangrijk om rekening te houden met de dynamiek van het framework om het te kunnen begrijpen. De statische principes worden vastgesteld door twee gelijktijdige cycli: uitbreidende middelen en convergerende doelen.



Figuur 4: Dynamic model of effectuation (Sarasvathy S. , 2008)

Uit eerder onderzoek zijn inzichten verkregen over deze twee cycli: "De eerste cyclus (expanding means) zorgt voor uitbreiding van de resources die beschikbaar zijn voor de onderneming door het vergroten van stakeholder deelname aan het effectual netwerk; en de tweede cyclus (converging goals) voegt beperkingen aan de onderneming toe die helpen convergeren naar specifieke doelen die mettertijd worden belichaamd in een effectual artefact" (Sarasvathy & Dew, 2005). Anders gezegd zullen ondernemers die effectuation toepassen hun middelen vergroten door een uitgebreider stakeholder netwerk en door tegelijkertijd te convergeren op doelen a.d.h.v. stakeholder zelf-selectie en door het uitvoeren van de commitments die met de stakeholders zijn gemaakt. De onderneming start als een ambigu idee aan het begin van het effectuation proces en ontwikkelt zich door commitments uitgevoerd door het groeiende stakeholdernetwerk die een stem hebben in de ontwikkeling van de doelen van de onderneming. Een belangrijk onderscheid m.b.t. dit proces is aan het licht gekomen door een recente studie over vermijden and business planning. Brickmann et al. (2010) ontdekten dat, in culturen met hogere niveaus van vermijding van onzekerheid, het voordeel van business planning significant verminderd. Deze vondst wordt uitgelegd in termen van het effectuation proces: Hun bevindingen suggereren dat business planning van zichzelf niet schadelijk of behulpzaam is maar dat het proces, waardoor ondernemers convergeren op doelen van het business plan en toch blijven openstaan voor contingenties, bepalend is voor performance. Met dit onderscheid wordt aangetoond dat het effectuation proces er één is van uitbreidende middelen en convergerende doelen maar desondanks toch open blijft voor het omarmen van contingenties.

4.3.3 Effectuation als een design proces

Sarasvathy (2008) beschrijft effectuation als "een logica van ondernemerschapsexpertise en een dynamisch en interactief proces waarmee nieuwe artefacten worden gecreëerd". Roach et al. (2016) betogen dat effectuation processen in essentie design processen zijn (m.a.w. innovatie) (Simon, 1981); (Dew, Read, Sarasvathy, & Wiltbank, 2008b). Bepalend voor deze logica van design is de essentiële rol van menselijk handelen in het vormen van de toekomstige omgeving door creatieve acties om innovatie tot stand te brengen. Dit design proces start niet met vooraf opgestelde doelen maar in plaats daarvan wordt de nadruk gelegd op wat individuele actoren kunnen beheersen, namelijk de resources of middelen die hen ter beschikking staan. Deze resources of middelen die de onderneming en zijn stakeholders omvatten, drijven en sturen creatieve acties aan met als resultaat het ontstaan van goede en slechte uitkomsten die op hun beurt weer nieuwe doelen vormen. Binnen het design proces wordt onzekerheid niet vermeden maar juist omarmd. De onvoorspelbare uitkomsten worden het begin van kansen, die op hun beurt weer de aanvoer zijn voor volgende cycli in het design proces. In deze beschrijving van effectuation zien Roach et al. (2016) de centraliteit van het concept van creatieve acties die nieuwe artefacten voortbrengen als in essentie innovatie processen. De onderliggende veronderstellingen en principes van "effectuation als een design proces" maken dat het bijzonder toepasselijk is in de context van concurrentiedruk vanuit de omgeving, waar de onzekerheden en complexiteit van globale concurrentie en technologische disruptie gemakkelijk de cognitie van managers overweldigen. Zodoende kan gesteld worden dat de effectuation logica kan worden toegepast bij het vraagstuk van innovatieve performance. Voortbouwend op het perspectief van de behavioural theory of the firm (Dew, Read, Sarasvathy, & Wiltbank, 2008b) hebben Roach et al. (2016) drie aspecten van effectuation geïdentificeerd die het bijzonder relevant maken t.a.v. het vraagstuk van innovatieve performance en ze suggereren dat effectuation processen een positieve relatie vertonen met innovatieve performance.

Niet-voorspellende strategieën van control

In tegenstelling tot causationele theorieën pretendeert effectuation niet de control van de omgeving te bewerkstelligen door superieure ramingen en voorspellingen. Vanuit een design perspectief probeert effectuation de toekomst te beheersen door gebruik te maken van de beschikbare middelen (means) en daarmee nieuwe artefacten te introduceren in de markt om zodoende de competitieve context te kunnen beheersen. Deze onderliggende denkwijze vergroot de importantie van innovatie als een belangrijke competitieve strategie en tegelijkertijd verandert het de wijze waarop het innovatieproces plaats vindt.

"Exaptive" in plaats van adaptief

Anders dan te reageren op de omgeving door zich aan te passen moedigt effectuation als design proces experimentatie aan die resulteert in zogenaamde exaptations (Dew, Read, Sarasvathy, & Wiltbank, 2008b). Door te experimenteren worden de beschikbare resources op nieuwe en onverwachte manieren aangewend. Exaptation betekent in wezen gebruik maken van resources op manieren waarvoor ze niet oorspronkelijk ontworpen zijn om daarmee een resource te verbinden aan een totaal ander domein van gebruik. In aanvulling op een cultuur van experimenteren, wendt effectuation contingenties aan tot nieuwe kansen, daarmee worden nieuwe applicaties geproduceerd met bestaande middelen. Op deze manier worden aan de hand van effectuation waardevolle variaties in de organisatie voortgebracht die leiden tot duurzame competitieve voordelen.

De realisatie van stakeholder commitment met ambigue doelen

Effectuation als design proces beperkt zich niet tot de grenzen van de organisatie maar zoekt naar mogelijkheden om de resources uit te breiden door het bouwen aan stakeholder commitments. Zoals eerder aangegeven is effectuation in essentie een design proces van iteraties en cycli waarbij door de betrokkenheid van stakeholders opkomende mogelijkheden worden verkregen en tegelijkertijd de inherente risico's van innovatie worden verminderd.

4.3.4 Effectuation en organisatie performance

De relatie tussen effectuation en organisatie performance is tot voor kort nog niet geoperationaliseerd. Read et al. (2009) hebben in hun meta-analyse aangetoond dat er een sterke relatie is tussen effectuation en organisatie performance (voor alle principes behalve affordable loss, die leed onder een kleine steekproefgrootte). Roach et al. (2016) hebben in hun onderzoek eveneens deze relatie aangetoond. Zij vonden dat “means” en “leveraging contingencies” beide een positieve invloed uitoefenen op de innovation orientation en dat dit uiteindelijk leidt tot een verhoogde organisatie performance. Affordable loss had geen bemiddelende rol maar wel een direct effect op organisatie performance.

4.4 Hypothese ontwikkeling

Innovativiteit

De drie meest onderzochte maatstaven van innovativiteit bevatten meetschalen van Calantone et al. (2002), Hurley en Hult (1998) en Gatignon en Xuereb (1997). Ondanks dat deze meetschalen veel gebruikt zijn, worden ze verondersteld een culturele predispositie te vertegenwoordigen naar innovatie (d.w.z. meetschalen voor innovativiteit op organisatieniveau). Culturele maatstaven zouden de neiging tot innovativiteit van een organisatie weerspiegelen. Roach et al. (2016) hebben de visie dat deze maatstaven waarschijnlijker een combinatie van zowel culturele- als gedragsindicatoren bevatten. Culturele maatstaven zouden dan de neiging van een organisatie om innovatief te zijn reflecteren terwijl gedragsmaatstaven wat zeggen over hoe de organisatie zich uiteindelijk gedraagt wanneer het geconfronteerd wordt met een innovatie uitdaging. Als gevolg hiervan stellen Roach et al. dat deze maatstaven moeten worden uiteengezet in een kariger subconstruct maatstaf bestaande uit twee onderdelen. Één die het culturele aspect van innovatie reflecteert en het andere wat het gedragsaspect van innovatie reflecteert. Vanwege de focus van de schrijver van dit onderzoek op de innovation orientation wordt hiervan afgeweken en zal het culturele aspect nader onderzocht worden. Het volgende wordt voorgesteld:

Hypothese 1: Effectuation heeft een positieve invloed op een innovation orientation.

4.4.1 Effectuation

Er zijn geen algemeen geldende meetschalen voor effectuation. Dat is het gevolg van verschillende factoren waaronder de opkomende aard van dit theoretische construct, de complexiteit ervan en de moeilijkheidsgraad van het creëren van maatstaven die de uiteenlopende management-benaderingen incorporeert die vanuit de theorie worden aangenomen (Alsos, Clausen, & Solvoll, 2014). Verscheidene onderzoekers hebben deze uitdagende taak echter op zich genomen en dat heeft o.a. geresulteerd in de meta-analyse van Read et al. (2009) en pogingen om meetschalen te ontwikkelen zoals door (Gabrielsson & Politis, 2011); (Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford, 2011); (Brettel, Mauer, Engelen, & Küpper, 2012); (Alsos, Clausen, & Solvoll, 2014). Deze onderzoekers hebben empirische tests opgeleverd gebaseerd op verschillende uitkomsten zoals R&D

performance (Brettel, Mauer, Engelen, & Küpper, 2012), exit strategieën (DeTienne & Chandler, 2010) en export (Harms & Schiele, 2012). De vroege pogingen hebben niet geheel onverwacht e.e.a. aan kritiek gehad (Alsos, Clausen, & Solvoll, 2014). Deze kritiek benadrukt het ontbreken van validiteit wat gekarakteriseerd wordt door de hoge correlatie tussen causation en effectuation maatstaven en lage correlatie tussen de effectuation principes (Johansson & McKelvie, 2012). Hiermee rijst de vraag of de vroege operationalisaties werkelijk de essentie vertolken van de effectuation theorie. Een belangrijke issue die voortkomt uit de literatuur is de discussie over de kwestie of effectuation en causation complete tegenstellingen zijn (Brettel, Mauer, Engelen, & Küpper, 2012) of simpelweg onafhankelijke benaderingen (Sarasvathy S. , 2008); (Perry, Chandler, & Markova, 2012); (Gabrielsson & Politis, 2011); (Harms & Schiele, 2012). Ondanks dat er uiteenlopende visies zijn wordt algemeen gesteld dat effectuation en causation niet als totale tegenpolen gemeten kunnen worden (2008); (Alsos, Clausen, & Solvoll, 2014). Ondanks een aantal veelbelovende recente werken op het gebied van de ontwikkeling van meetschalen (Alsos, Clausen, & Solvoll, 2014)) zijn er twee algemeen erkende meetschalen in de literatuur namelijk die van Brettel et al. (2012) en die van Chandler et al. (2011). De eerste heeft geresulteerd in een tweezijdige ontwikkelingsmaatstaf waar effectuation en causation beschouwd worden als tegenstelling en elkaar uitsluiten en de tweede en tot nu toe meest geteste meetschaal (Johansson & McKelvie, 2012); (Harms & Schiele, 2012)) behandelt beide constructen als onafhankelijke logica's. In navolging van Roach et al. (2016) zal in dit onderzoek een andere aanpak worden gehanteerd waarbij een deel van de eerder genoemde kritiek op de effectuation meetschalen kan worden verminderd. In het werk van Roach et al. zijn de meetschalen aangepast op basis van de meta-analyse van Read et al. (2009) wat de breedte van de construct maatstaf vaststelt o.b.v. beproefd onderzoek op het gebied van ondernemerschap. Daarnaast hebben Roach et al. de bestaande meetschalen aangepast om een innovatiegerichte aanpak te kunnen hanteren. Vervolgens zijn indicatoren vereenvoudigd om alleen effectuation te meten aangezien het onderzoeksdoel de impact van effectuation op innovatie betreft en niet causation. Daarmee is de intentie om de eerder genoemde kritiek op de bestaande meetschalen af te slanken door een meetschaal te gebruiken die effectuation meet door te kijken naar effectual gedrag t.o.v. niet-effectual gedrag. De gehanteerde aanpak t.a.v. de ontwikkeling van de meetschaal is zo ontworpen dat het effectual gedrag reflecteert binnen de context van innovatie. De meetschalen zijn dusdanig aangepast dat ze reflectief van aard zijn i.p.v. formatief. Vervolgens zijn waar gap's ontstonden tussen deze meetschalen en die van Read et al. (2009) door Roach et al. individuele maatstaven ontwikkeld die werden verfijnd, vergeleken en door consensus aangenomen. Door gebruik te maken van de meetschalen van Read et al. (2009) samen met die van Chandler et al. (2011) en Brettel et al. (2012) werden de indicatoren aangepast en ontwikkeld voor de volgende effectuation sub-constructen: means, leverage contingency, partnerships en affordable loss.

4.4.2 Means (bird-in-hand)

Zoals eerder omschreven vallen de means (Sarasvathy S. , 2008) (Read, Song, & Smit, 2009) uiteen in de drie elementen: identiteit (who am I), kennis (what I now) en netwerken (whom I know). In dit onderzoek zijn means essentiële onderdelen van het designproces die creatieve acties van het effectuation proces aansturen. De means-dimensie in dit onderzoek heeft de focus op de netwerken (whom I know) of anders gezegd de resources die aanwezig zijn en beschikbaar binnen het stakeholdernetwerk. Innovatie wordt vandaag de dag algemeen gezien als het resultaat van interactieve inspanningen tussen diverse actoren, in plaats van uitsluitend de interne capabilities van

individuele binnen de organisatie (Varis & Littunen, 2010). Dew et al. (2008b) benadrukken de "handelbaarheid" in deze afspraken, waarbij de nadruk wordt gelegd op de wederkerigheid van de interacties als essentieel om zowel nieuwe means te genereren als nieuwe doelen. In onzekere of contingente omgevingen waar beperkte middelen beschikbaar zijn, bieden deze complementaire relationele resources nieuwe mogelijkheden en daarom zijn ze bepalend voor innovatieve prestaties. Zodoende is de verwachting dat:

Hypothese 2: Means een positieve invloed heeft op innovation orientation.

4.4.3 Leverage contingency (lemonade)

In het hart van effectuation staan de creatieve acties van actoren of "effectuators" die beschikbare middelen omzetten naar nieuwe producten en/of diensten. Dat proces is afhankelijk van de bereidheid van de actoren om te experimenteren met de beschikbare means op manieren die niet oorspronkelijk zo bedoeld waren. Deze exaptation leidt tot onverwachte en potentieel onnavolgbare of inimiteerbare variaties in organisaties. Als aanvulling op een cultuur van experimenteren proberen de effectuators de "verrassingen(lemons)" die uit het design proces voortkomen aan te wenden. Het succes van dit innovatie proces is afhankelijk van de bereidheid om te experimenteren en de mate waarin men open staat voor onzekere resultaten. Volgens Read et al. (2009) presenteert het construct van "leveraging contingencies" zich in de context van effectuation als een openheid naar nieuwe aanpakken of organiciteitswaarde. Het impliceert een bereidheid om de strategie aan te passen of te veranderen. Zodoende is de verwachting dat:

Hypothese 3: Leverage contingency een positieve invloed heeft op innovation orientation.

4.4.4 Partnership (crazy quilt)

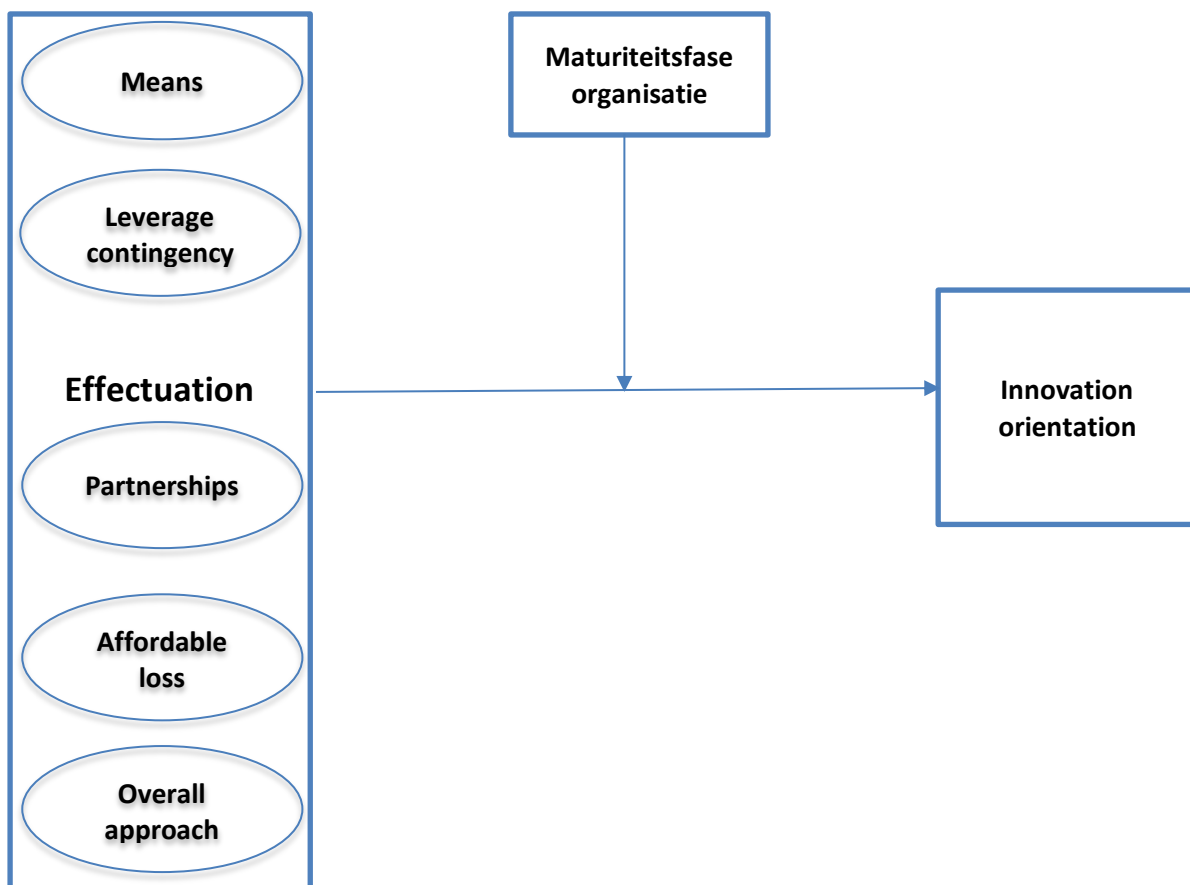
Effectuation is een uitgebreide theoretische zienswijze die niet alleen nieuwe ideeën en perspectieven omarmt maar actief op zoek gaat naar samenwerkingsverbanden met stakeholders. De hieruit verkregen nieuwe resources worden gebruikt als een manier om de inherente risico's van het innovatie proces te verminderen. Samenwerken als een manier om risico's te verminderen neemt vaak de vorm aan van het veilig stellen van pre-commitments van stakeholders als klanten en leveranciers. Deze partnerships omvatten zowel verticale als horizontale stakeholders zoals de genoemde klanten en leveranciers maar ook publieke en private organisaties of individuen. De pre-commitments ondersteunen het exploreren en experimenteren a.d.h.v. elke volgende cyclus van het effectuation proces. De partnerships in de context van effectuation betekenen het samenwerken en delen in risico's en opbrengsten uit het innovatie succes. Uiteindelijk stelt het coöperatieve commitment van stakeholders het effectuation proces in staat om vooruit te gaan door de cyclus waardoor de doeltreffendheid van de innovatie moet worden verbeterd samen met organisatie prestaties. Zodoende is de verwachting dat:

Hypothese 4: Partnership een positieve invloed heeft op innovation orientation.

4.4.5 Affordable loss

Affordable loss in de context van effectuation wordt voorgesteld als de wijze waarop organisaties proactief risico nemen (Thaler, Tversky, Kahneman, & Schwarz, 1997) of hoe organisaties risico mitigeren en verminderen (Dew, Read, Sarasvathy, & Wiltbank, 2009). Er zijn verscheidene denkscholen gerelateerd aan het risicomanagement proces. Organisaties die een causationele benadering hanteren vertrouwen op een “real options”-zienswijze om verliezen te beperken. Sarasvathy (2001) ziet in contrast hiermee affordable loss als een set van heuristieken voor het maken van beslissingen tijdens onzekerheid. In het hart van dit debat staat het berekenen van verliezen t.o.v. de onvoorspelbaarheid van opbrengsten. Verwachtingen over de toekomst zijn exogeen voor de organisatie en zijn dus onduidelijk en onzeker. Ze "neigen te wijzen naar meerdere richtingen op een dubbelzinnige manier" (Dew, Read, Sarasvathy, & Wiltbank, 2009). Dit leidt de organisatie ertoe het nadelige verlies onevenredig te waarden en daarmee weegt het te zwaar als keuze criterium. Beslissers kiezen een niveau van verlies wat ze bereid zijn te lijden en concentreren zich dan op het manipuleren van opbrengsten om de investeringen te maximaliseren. Als gevolg hiervan betogen Roach et al. (2016) dat een affordable loss perspectief zou voortvloeien uit cultuur en daarmee de innovation orientation beïnvloedt. Daarom geldt dat:

Hypothese 5: Affordable loss een positieve invloed heeft op innovation orientation.

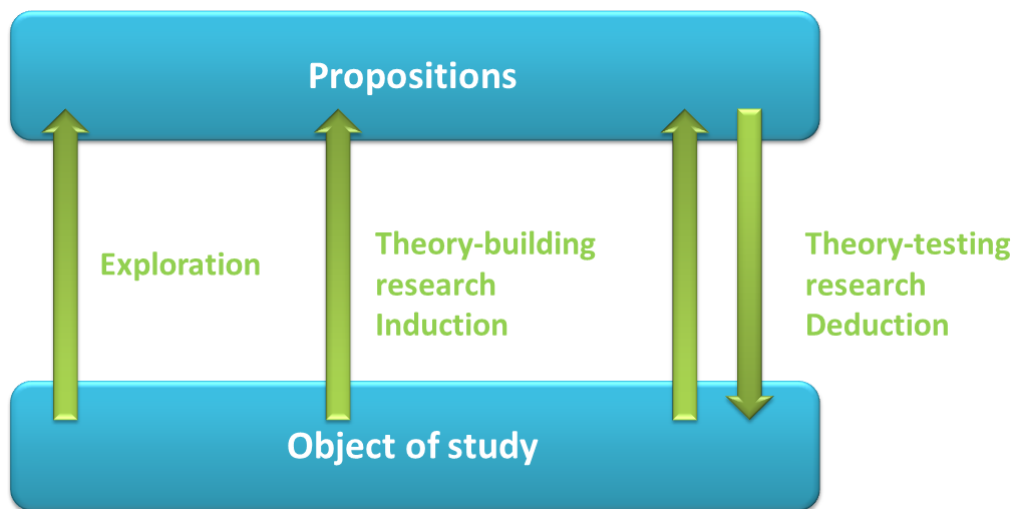


Figuur 5: conceptueel model effectuation en innovation orientation

5 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de wijze van onderzoek volgens de empirische methode beschreven en de redenen waarom deze relevant is voor dit onderzoek. Daarnaast worden te onderzoeken eenheden beschreven, de wijze waarop ze worden geselecteerd en de wijze van dataverzameling en -analyse.

Het onderzoek zal zich eerst richten op literatuuronderzoek waarna deze theorie in de praktijk zal worden onderzocht door middel van vergelijkende case studies. Rekening houdend met praktische uitvoerbaarheid zal een exploratief onderzoek worden uitgevoerd bij het domein Management & Leiderschap van de RAc, instituut van de Hogeschool Rotterdam.



Figuur 6: The empirical cycle for developing theory by formulating and testing propositions about an object of study, Case Study Methodology in Business Research, (Dul, & Hak, 2008)

5.1 THEORIE

In dit onderzoek staan Innovatie Orientation en Effectuation en de daarin te onderscheiden dimensies centraal. De eerste fase in het onderzoek zal bestaan uit een uitgebreide literatuurstudie naar innovatie en aangezien er geen universeel gedeelde conceptualisatie of operationalisatie van innovatie bestaat (Amara & Landry, 2005) worden daarbij de verschillende definities en taxonomieën van innovatie onderzocht. Vervolgens wordt ook het concept van effectuation a.d.h.v. een uitgebreide literatuurstudie onderzocht, onder andere om te bepalen welke dimensies van effectuation nu precies te onderscheiden zijn. Eisenhardt (1989) noemt dit ook wel de “getting started step”. Hierna zal nadat de data uit de cases verzameld is a.d.h.v. de literatuurstudie geanalyseerd worden hoe de relevantie van een dimensie zich verhoudt ten opzichte van de innovation orientation. Deze relaties vormen de propositities binnen dit onderzoek (zie figuur 5). Het gaat hierbij om probabilistische relaties tussen de relevantie van de verschillende dimensies van effectuation en de innovation orientation. Hierin is effectuation (effectual reasoning) de onafhankelijke variabele die invloed heeft op de afhankelijke variabele, namelijk de innovation orientation.

5.2 CASES

De case study methode maakt het onderzoekers mogelijk om de holistische en zinvolle kenmerken te bevatten van real-life-events zoals individuele levenscycli , groepsgedrag , de ontwikkeling van industrieën en organisatorische en bestuurlijke processen (Yin, 2013). In onderzoek naar organisaties wordt veelvuldig gebruik gemaakt van case studies (Dul, & Hak, 2008). Een case study methode is daarnaast geschikt omdat het nadruk legt op het begrijpen van de dynamiek in een setting, gebruikelijk door het combineren van dataverzamelmethode. Een case study onderzoek kan meerdere niveaus van analyse gebruiken in een studie (Yin, 2013). Methoden kunnen zowel kwalitatief als kwantitatief van aard zijn, in deze study worden kwalitatieve methoden gebruikt om de relaties tussen de verschillende constructen van effectuation in verhouding tot een innovation orientation te begrijpen. Door het gebruik van kwalitatieve methoden kunnen individuen hun opvattingen uitten of erop reflecteren en het geeft de onderzoeker de mogelijkheid om acties waar te nemen. Bovendien staat het de onderzoeker in staat om onderbewuste gevoelens op te pakken die moeilijk kunnen worden uitgedrukt in een gestructureerde omgeving. In dit onderzoek zal daarom eveneens gebruik gemaakt worden van case studies. De casestudies hebben als doel de proposities te onderzoeken en deze verder aan te scherpen.

Er zullen cases binnen het domein Management & Leiderschap van een onderwijsinstelling in het hoger onderwijs onderzocht worden om op basis van empirische data de relaties tussen de verschillende constructen te bepalen. De case studies zullen bij opleidingen en vakteams plaatsvinden uit verschillende maturiteitsfasen.

Bij de opleidingen zal in detail in kaart worden gebracht hoe de toepassing van Effectuation invloed heeft (gehad) op de innovation orientation.

De volgende databronnen worden hiervoor gebruikt:

1. Semi-gestructureerde interviews met de betreffende ontwikkelaars van de geflexibiliseerde deeltijdopleidingen en hun managementteamleden waarbij o.a. gebruik wordt gemaakt van het door Sarasvathy toegepaste Think-aloud-protocol, protocol analyse wordt door wetenschappers veelvuldig gebruikt om besluitvormingsprocessen in verschillende gebieden te onderzoeken. Ericsson and Simon (1993) laten in hun gedetailleerde onderzoek naar conceptuele en methodologische issues m.b.t. verbale protocollen voorbeelden zien van meer dan 220 empirische studies die protocol analyse gebruiken. Ze benadrukken de voordelen van het gebruik van think aloud protocols t.o.v. andere methoden, die met name gebruik maken van zogenaamde retrospective recall. Think-aloud protocols vragen om gelijktijdige verbalisatie, m.a.w. de ondervraagden worden gevraagd continu hard op te denken bij het oplossen van problemen. Terwijl retrospective recall de ondervraagde de gelegenheid biedt om mooie verhalen te verzinnen over de wijze waarop men denkt een probleem op te hebben opgelost, biedt gelijktijdige verbalisatie de onderzoeker de gelegenheid om direct in de black box van het cognitieve proces te kijken vanwege de structuur van het korte termijn geheugen van het menselijke brein (Ericsson & Simon, 1980).
2. Desk-research naar de producten of diensten en de gerealiseerde innovaties door de betreffende organisatie.

5.3 Meten van de variabelen

Voor het meten van de variabelen worden verschillende indicatoren gebruikt. In bijlage III is de case met vragenlijst opgenomen. In de case die voorgesteld wordt is aan de respondenten gevraagd na te denken over de opzet en uitbreiding van een koffiecorner onderneming. Daartoe worden de respondenten gaandeweg geconfronteerd met 10 problemen (zie Tabel II) waarop de respondenten gevraagd wordt om hard op te denken bij het oplossen van de problemen of het beantwoorden van de vraagstukken.

Case Problem	Challenge
Probleem 1	Marktidentificatie
Probleem 2	Beschrijven van de markt
Probleem 3	Salarissen
Probleem 4	Financiering
Probleem 5	Leiderschap en visie
Probleem 6	Herontwerpen
Probleem 7	Groei van het bedrijf
Probleem 8	Aanstellen Professioneel Management
Probleem 9	Goodwill
Probleem 10	Exit

Tabel II: Case problemen in de think-a-loud case

Daarnaast is een vragenlijst met 54 elementen over de facetten van een innovation orientation doorgenomen en besproken en werd de respondenten de gelegenheid gegeven om waar nodig over beantwoording van de vragen uit te wijden en de antwoorden van een toelichting te voorzien.

Type Variabele	Variabele		(case)vragen
Onafhankelijke	Effectuation	Means	Pr.1 vr 4, Pr.2 vr 3, Pr.3, Pr.4, Pr.6, Pr.7, Pr.9, Pr.10.
		Affordable Loss	Pr.4, Pr.9.
		Partnerships	Pr.1 vr 4, Pr.2 vr 3, Pr.3, Pr.4, Pr.6, Pr.8, Pr.9, Pr.10.
		Leverage contingencies	Pr.2 vr 3, Pr.6, Pr.7, Pr.9, Pr.10.
Afhankelijke	Innovation Orientation	Resource Allocation	28 t/m 36.
		Technology competency	31, 32, 33.
		Market competency	37 t/m 54.
		Employee competency	1 t/m 18.
		Operations competency	1 t/m 27 en 45 t/m 54.

Tabel III: Overzicht variabelen

5.4 Analytische eenheid

De analytische eenheid betreft de vakteams die hebben deelgenomen aan het deeltijd flexibiliseringsproject van het domein Management & Leiderschap van de HR. Deze vakteams zijn geselecteerd omdat zij allen een bijdrage hebben geleverd aan het ontwikkelen van de nieuwe geflexibiliseerde deeltijdopleidingen van het domein. De doelstelling was om een diverse groep aan deelnemers te interviewen. Uit de vakteams zijn meer vrouwen dan mannen geïnterviewd. Dit is echter volledig in lijn met de verdeling van de medewerkers binnen het domein. Alle leden van de vakteams die hebben deelgenomen aan het flexibiliseringsproject binnen het domein hebben een email ontvangen met de uitnodiging om deel te nemen. Alle leden hebben instemmend geantwoord op de uitnodiging en zijn vervolgens na het maken van een afspraak geïnterviewd.

5.5 Wijze van dataverzameling

Dataverzameling vindt primair plaats door middel van semigestructureerde interviews en secundair door analyse van publicaties en andere strategische uitingvormen op websites of in andere digitale media van de sector. Tijdens de interviews wordt conform het think-aloud-principe, zoals toegepast door Sarasvathy (2001b), het “Venturing” experiment uitgevoerd om de mate van effectual reasoning op de verschillende niveaus binnen de organisatie te onderzoeken. Daarnaast worden vragen gesteld t.a.v. de wijze waarop innovatie ontstaat en plaatsvindt binnen de onderwijsinstelling. De interviews worden uitgevoerd aan de hand van een vragenlijst met open vragen. Deze manier van interviewen biedt de mogelijkheid om door te vragen op onderdelen die relevant lijken voor dit onderzoek. Deze methode maakt het mogelijk dat vanuit de empirische gegevens, nadat de data geanalyseerd is, de theorie getoetst kan worden. Alle interviews zijn door de onderzoeker persoonlijk afgenomen en zijn tevens opgenomen voor data-analyse. De interviews hebben plaatsgevonden in Juli 2017. Een overzicht van de respondenten is te vinden in hoofdstuk 11.2. Alle interviews zijn opgenomen op een data-recorder en op een mobiele telefoon en de onderzoeker heeft gedurende de interviews aantekeningen gemaakt die verwerkt zijn in een transcript. Het transcriberen van alle interviews heeft kort na de interviews plaatsgevonden om zo dataverlies en de conformation bias (Nickerson, 1998) tot een minimum te beperken. Alle interviews zijn op de locatie van de onderwijsinstelling afgenomen.

5.6 Wijze van data-analyse

De empirische data wordt systematisch geanalyseerd volgens het coderingsprincipe en –protocol zoals gebruikt door Sarasvathy (2001b), Roach et al. (2016) en Spiggle (1994). Dit is een methode om data te analyseren, die aansluit bij de gekozen methode om data te verzamelen. Door deze systematische wijze van coderen wordt de betrouwbaarheid vergroot (Bryman & Bell, 2015).

De data-analyse in dit onderzoek is een opeenvolgend proces van dataverzameling en analyse. Het uitgangspunt bij het coderen van de interviews zijn de door Sarasvathy (2008) gebruikte overtuigingen over hoe respondenten de voorspelbaarheid van de toekomst zien:

(1) Zij zouden de toekomst kunnen zien als gedreven door zeer voorspelbare verschijnselen of alleen menselijke handelen (bijvoorbeeld bedrijfscycli). In dat geval zou het besluitvormingsproces bestaan uit het zoeken naar gedetailleerde en systematische informatie, en het analyseren ervan met het oog op het bereiken van specifieke doelen van elke beslissing. De nadruk ligt hier op het proberen de toekomst te voorspellen teneinde rationele beslissingen te nemen. Dit wordt door Sarasvathy ANL

voor analysis genoemd (Causation processes: To the extent we can predict future, we can control it (Sarasvathy S. , 2001)).

(2) Zij zouden de toekomst kunnen zien als hoofdzakelijk gedreven door menselijk handelen dat intrinsiek onvoorspelbaar is en niet meetbaar (bijvoorbeeld nieuwe mode). In dit geval zal het besluitvormingsproces bestaan uit pogingen om intuïtie te ontwikkelen (persoonlijke observatie van dichtbij gecombineerd met inductie) over relevante menselijke middelen en om partnerships met stakeholders te ontwikkelen en onderlinge consensus met het oog op het controleren en het vormen van de toekomst i.p.v. te proberen te voorspellen. Dit wordt door Sarasvathy EFF voor effectuation genoemd (Effectuation processes: To the extent we can control future, we do not need to predict it (Sarasvathy S. , 2001)) .

Eerst zijn eenheden van informatie geïdentificeerd. Volgens Miles & Huberman (1994) moet een eenheid om als zodanig gecategoriseerd te kunnen worden voldoen aan het volgende: Het moet een heuristiek of een beter begrip van een onderwerp of onderzoeksvraag opleveren. Het moet daarvoor in de meest precieze manier aangeven waar de informatie over gaat. Dat kan in de vorm van een zinsdeel, zin of een paragraaf. De eenheid informatie wordt de basis van de categorieën.

In de zogenaamde abstractiefase van het framework voor coderen van kwalitatieve data (Spiggle, 1994) wordt er verder gegaan dan het identificeren van patronen en worden groepen van eenheden informatie gegroepeerd in meer algemene conceptuele categorieën. De concepten worden afgeleid uit de empirische data en de effectuation en innovation orientation constructen uit de literatuur. De geïdentificeerde eenheden worden vervolgens georganiseerd in categorieën die uiteindelijk gebruikt worden om de belangrijke thema's van het onderzoek te labelen. Er worden regels bepaald volgens de categorie-eigenschappen om het opnemen van de gekozen eenheden in de categorieën te rechtvaardigen.

De vergelijkingsfase dient om de verschillen en overeenkomsten over de verzamelde gegevens te verkennen. In de dimensionaliseringsfase worden de eigenschappen van de constructen geïdentificeerd.

De laatste handelingen in de procedure herzien de categorieën en analyseren in hoeverre de door de categorieën gecreëerde thema's door de gegevens werden ondersteund. De constructen uit relevante literatuur worden gebruikt om de interpretatie van de bevindingen van de studie te ondersteunen en de theorie te toetsen a.d.h.v. de proposities. Door de niet-statistische aard van de analyse wordt een iteratieve aanpak tussen de handelingen gehanteerd. De resultaten worden samengevat en besproken in de hoofdstukken bevindingen en discussie en conclusies.

5.7 Validiteit

Er worden verschillende maatregelen getroffen teneinde de validiteit bij het verwerven en analyseren van de data te vergroten. De interne validiteit, de validiteit van de bevindingen, wordt verhoogd door gebruik te maken van datatriangulatie (Bryman & Bell, 2015). In dit onderzoek worden primaire- en secundaire data gecombineerd. Dit gebeurt door het afnemen van interviews op verschillende (hiërarchische) niveaus binnen de onderwijsinstelling. De conceptuele validiteit wordt gewaarborgd met een conversietabel zoals gebruikt door Sarasvathy en bij toepassing van het "Venturing Experiment" (Sarasvathy S. D., 2001b) en zoals door Roach et al. (2016). De interviewvragen zijn gebaseerd op eerder wetenschappelijk onderzoek naar effectuation.

De diversiteit van de respondenten heeft ook de validiteit verbeterd. Via de geïnterviewde deelnemers is er een heterogene steekproef in geslacht, leeftijd, werkervaring en mate van deelname aan het deeltijd flexibiliseringsproject.

5.8 Betrouwbaarheid

Er worden semigestructureerde interviews gebruikt om de interne betrouwbaarheid te waarborgen in dit onderzoek. Er wordt hierbij een bepaalde mate van consistentie en coördinatie in de wijze van vraagstelling nagestreefd teneinde de mogelijke beïnvloeding van de respondent en de subjectiviteit van de onderzoeker zoveel mogelijk te beperken (Bryman & Bell, 2015). Ook wordt elk interview, na toestemming van de respondent, opgenomen en woord voor woord getranscribeerd. Daarnaast is het coderingsproces een continu proces. De codering wordt opnieuw gelezen en aangepast volgens de gegevens die zijn ontstaan. Ten slotte is objectiviteit een belangrijk onderdeel van het onderzoek. De codering is daartoe met meerdere onderzoekers in andere disciplines besproken om het perspectief te verbreden. De dataset is ter beoordeling beschikbaar.

6 Bevindingen

6.1 Interviews

De interviews hebben plaats gevonden in Juli 2017. Een overzicht van de respondenten is te vinden in tabel I. Voorafgaand aan de interviews heeft er een korte introductie plaats gevonden van de deelnemers en is het onderwerp en de wijze waarop het interview zou worden afgenomen toegelicht door de interviewer. In de interviews zijn de onderwerpen a.d.h.v. het “Venturing experiment” van Sarasvathy (2001) en een vragenlijst over innovativiteit (Rao & Weintraub, 2013) behandeld en daarnaast werd waar mogelijk op antwoorden doorgevraagd teneinde een beter begrip van de antwoorden en de daaraan gekoppelde constructen te kunnen verkrijgen. Alle interviews zijn opgenomen op een data-recorder en op een mobiele telefoon en de onderzoeker heeft gedurende de interviews aantekeningen gemaakt die verwerkt zijn in een transcript. Het transcriberen van alle interviews heeft kort na de interviews plaats gevonden om zo dataverlies en de conformation bias (Nickerson, 1998) tot een minimum te beperken. Alle interviews zijn op de locatie van de onderwijsinstelling afgenomen. De analyse van de empirische data heeft plaats gevonden conform het coderingsprincipe en –protocol zoals gebruikt door Sarasvathy (2001b) en Roach et al. (2016).

6.2 Datacodering

De data-analyse in dit onderzoek is een opeenvolgend proces van dataverzameling en analyse. De data is geanalyseerd volgens het coderingsprincipe en –protocol zoals gebruikt door Sarasvathy (2001b), Roach et al. (2016) en Spiggle(1994). Het uitgangspunt bij het coderen van de interviews zijn de door Sarasvathy (2008)gebruikte overtuigingen over hoe respondenten de voorspelbaarheid van de toekomst zien: (1) ANL voor analysis genoemd; (2) EFF voor effectuation genoemd.

Eerst zijn eenheden van informatie geïdentificeerd uit de interviews. Hierbij is gebruik van zogenaamde semantische chunks, bestaande uit de hoofdeenheid van analyse aangaande de hypothese. Een semantische chunk kan variëren van een enkele zin of een reeks van zinnen om een betekenisvol punt te maken over een (ondernemers)beslissing (Sarasvathy S. , 2008). Vervolgens zijn groepen van eenheden informatie gegroepeerd in meer algemene conceptuele categorieën. De concepten zijn afgeleid uit de empirische data en de effectuation en innovation orientation constructen uit de literatuur. De geïdentificeerde eenheden zijn vervolgens georganiseerd in categorieën die uiteindelijk gebruikt zijn om de belangrijke thema's van het onderzoek te labelen. Daarna zijn de verschillen en overeenkomsten over de verzamelde gegevens verkent om vervolgens de eigenschappen van de constructen te identificeren. Ten slotte zijn de opgemaakte categorieën herzien en is geanalyseerd in hoeverre de door de categorieën gecreëerde thema's door de gegevens werden ondersteund. De constructen uit relevante literatuur zijn vervolgens gebruikt om de interpretatie van de bevindingen te ondersteunen en antwoord te geven op de hypothesen. De resultaten hiervan zijn samengevat en worden besproken in de volgende paragrafen en in de hoofdstukken discussie en conclusies.

Daarnaast is gebruik gemaakt van de constructen van innovation orientation zoals gepresenteerd door Siguaw et al. (2006) en Roach et al. (2016) waarbij tijdens de interviews vragen zijn gesteld die een beeld geven van de aspecten resource allocation, technology competency, market competency, employee competency, en operations competency van een innovation orientation zoals toegepast in de organisatie van de respondenten.

6.3 Algemene bevindingen

In dit onderdeel wordt er een beschrijving gegeven worden vanuit de exploratieve onderzoeksresultaten vanuit de literatuur en de interviews. De resultaten tonen aan dat alle respondenten een hoge mate van effectual reasoning toepassen bij het oplossen van de in de casus behandelde problemen. Een bijzonder hoge mate van effectual reasoning werd toegepast bij problemen die verband hadden met de constructen leverage contingency, partnerships en affordable loss. Bij problemen die verband hadden met het means construct werd ook een hoge mate van effectual reasoning gebezigt door de respondenten echter was deze minder hoog dan de drie andere constructen. Op basis van de data uit de onderzochte case kan daarnaast worden vastgesteld dat er binnen de case sprake is van een innovation orientation. Alle onderzochte aspecten van de organisatie competenties van innovation orientation toonden aan dat er een innovation orientation gebezigt wordt met uitzondering van het aspect technology competency waar een lagere waardering werd geconstateerd. De verdere toelichting van de onderzoeksresultaten zal in de volgende paragrafen worden weergegeven.

6.4 Innovation orientation

De analyse van de data die gebaseerd is op de building blocks of innovation van Rao et al. (Rao & Weintraub, 2013) toont aan dat er binnen de onderzochte case sprake is van innovation orientation. De literatuur stelt dat de bepalende organisatorische competenties voor een innovation orientation zijn opgebouwd en uit resource allocation, technology competency, market competency, employee competency, en operations competency (Kumar, 2002); (Nelson, 1991); (Ritter & Gemunden, 2004); (Verona & Ravasi, 2003)). Hieronder wordt specifiek ingegaan op deze verschillende aspecten:

6.4.1 Scores innovation orientation

De afzonderlijke scores van de verschillende aspecten waarmee de innovation orientation in deze case is gemeten, zijn hieronder opgesomd en worden verderop één voor één behandeld.

Aspect	Interviews								Gemiddeld
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Resource allocation	2,89	3,11	2,67	3,00	3,00	2,78	3,56	3,00	3,00
Technology competency	2,00	2,67	2,00	2,67	2,00	3,00	2,67	3,00	2,50
Market competency	3,83	3,39	3,39	2,67	3,00	3,22	3,00	2,78	3,16
Employee competency	4,06	3,17	2,83	3,17	3,56	3,06	3,39	3,39	3,33
Operations competency	3,76	3,22	3,09	2,82	3,42	3,20	3,20	3,22	3,24

Tabel IV: Resultaten innovation orientation zoals gemeten bij het domein Management & Leiderschap

6.4.1.1 Resource allocation

Voor wat betreft de resource allocation valt uit de interviews duidelijk af te leiden dat de waardering van de respondenten van de human resource component hoog is. Tevens valt op dat de tools component van de resource allocation een lagere waardering heeft gekregen. Op het gebied van van beschikbare resources van kapitaal en ruimte is eveneens een lage waardering zichtbaar terwijl de beschikbare resource tijd een bovengemiddelde waardering heeft. Met betrekking tot het aspect technologie blijkt uit de data dat deze niet hoog wordt gewaardeerd door de respondenten.

“De goede collaboration tools die moeten je ondersteunen in je werk en die moeten je werk makkelijker maken. Op dit moment gebeurt dat niet. Als ik kijk hoe wij samen werken in de shared file server, dat is onhandig. Hele praktische zaken als versie beheer en laatste versie, dat soort dingen. Je kunt samen werken maar het beperkt je. Waardoor je met vijf of zes documenten met dezelfde namen moet open klikken om de juiste te vinden”.

6.4.1.2 Employee competency

Duidelijk af te leiden uit deze waardering door de respondenten tijdens de interviews is dat de organisatorische perceptie van de waarden medewerkers mogelijkheden biedt voor ontplooiing door het creëren van nieuwe dingen en de openheid voor het nastreven van nieuwe kansen die allen een hoge waardering krijgen wat ten gunste van de innovation orientation werkt. De waardering toont ook aan dat er ruimschoots gelegenheid bestaat om fouten te maken en dat er veel wordt geëxperimenteerd met innovatieve inspanningen. Zoals in de literatuur wordt benadrukt is de rol van management hierin een cruciale om de omstandigheden voor de medezerkers zodanig te maken dat dit een gunstig effect heeft op de innovation orientation (Tang, 1999). Uit de waardering valt verder op te maken dat het management hierin bovengemiddeld wordt gewaardeerd. Punt van aandacht is wel de wijze waarop het management organisatorische obstakels aanpakt. Uit de interviews blijkt namelijk dat dit voornamelijk heeft te maken met het moeten conformeren aan de speelruimte die instituten krijgen. Daarnaast zijn de coachingsinspanningen en support tijdens de innovatieprocten nog voor verbetering vatbaar volgens de waardering van de respondenten.

“Vanuit de geldende bekostigingssystematiek en organisatorische red tape valt het niet mee om innovaties snel naar de markt te brengen. Het feit dat we als opleiding ons moeten conformeren aan de gebruikelijke regels voor bekostiging maakt het lastig om projecten als het deeltijd flexibiliseringproject van de grond te krijgen. Doordat studenten tussentijds van opleiding kunnen switchen moeten er afspraken gemaakt worden over zaken als wie wanneer welke vergoeding krijgt als een student de 4 semesters succesvol doorloopt. Regels omtrent bindende studieadviezen kunnen ook niet één op één worden nageleefd zoals in het ‘reguliere’ onderwijs”.

6.4.1.3 Market competency

De marktcompetentie blijkt uit de interviews hoog gewaardeerd te worden door de respondenten. Onder andere feedbackloops met klanten en de snelheid waarmee wordt geprototyped en waarmee kansen naar de markt worden gebracht (het deeltijd flexibiliseringsproject is daar een goed voorbeeld van) worden hoog gewaardeerd. De hoge waarderingen voor de wijze waarop innovatie wordt benaderd als een lange termijn strategie i.p.v. korte termijn fix en hoge waardering voor de visie op innovatie in de organisatie zijn illustratief voor de manier waarop de organisatie de marktcompetenties beoogt te ontwikkelen.

“... dan vergelijk ik hem even met andere hogescholen en dan denk ik hoe de nieuwe deeltijdopleiding is ontstaan, daar zouden andere hogescholen echt wel jaloers op zijn. Zo'n idee en dat dan ook het volgende jaar gewoon doen. Daar zouden ze jaloers op zijn en ik denk dat het heel goed is dat het kan”.

Aandachtspunten bij de marktcompetentie zijn de relatief lage waardering van de perceptie van de klant en de verbeterde financiële prestaties.

6.4.1.4 Operations competency

Uit de interviews is gebleken dat de operaties competentie een hoge waardering krijgt van de respondenten. Zowel op organisatie als op individueel niveau zijn hoge waarderingen gegeven voor de wijze waarop de organisatie het innovatievraagstuk organisatorisch benadert (o.a. strategie) en de inbreng en beloning die de organisatie en organisatieleden individueel ontvangen. Op het gebied van de processen wordt duidelijk dat de snelheid waarmee kansen worden benut en naar de markt gebracht en daarvoor resources vrijgemaakt worden een hoge waardering krijgt. Aandachtspunt blijkt de aanwezigheid van een doelbewuste systematiek met bijbehorende beschreven risico's om ideeën te verzilveren die laag wordt gewaardeerd. De organisatie cultuur die o.a. opge maakt wordt uit de values, climate en behaviours (Rao & Weintraub, 2013) wordt door de respondenten hoog gewaardeerd, zowel op het gebied van de organisatie waarden als het bijbehorende gedrag en het organisatieklimaat wordt door de respondenten aangegeven dat er een gunstig klimaat aanwezig is. Een aandachtspunt wat eerder aan het licht kwam is ook hier de aanwezigheid van de zogenaamde red tape die door de organisatieleden als een bedreiging wordt aangemerkt.

“...niet mee doen aan experimenten was een heel gedoe, om ons heen zagen we bij andere instituten allerlei projecten mislukken maar we zijn wel doorgegaan. Er staat straks wel wat, wat niet onder die experimenten valt(met bijbehorende voordelen) maar ok”.

6.4.1.5 Innovation orientation

Zoals eerder in dit hoofdstuk aangegeven en zoals in onderstaande tabel te zien is er binnen de onderzochte case sprake van innovation orientation. Zichtbaar is dat de overall waardering van het construct van innovation orientation een gemiddelde is en dat met name de employee competency en de operations competency een hoge waardering krijgen van de respondenten o.a. door de grote mate van ontwikkelingsruimte voor nieuwe initiatieven en de veilige omgeving waarbinnen dat mogelijk is. De lagere waardering van de technology competency werden voornamelijk veroorzaakt door de technologische infrastructuur die volgens de respondenten voor verbetering vatbaar is. De waardering is tot stand gekomen op basis van een schaal van 1 tot 5.

Innovation orientation	3,05
Resource allocation	3,00
Technology competency	2,50
Market competency	3,16
Employee competency	3,33
Operations competency	3,24

Tabel V: overall waardering innovation orientation a.d.h.v. organizational competency

6.5 Effectuation

In dit onderzoek wordt getracht meer inzicht te verschaffen in de mogelijke relatie tussen de toepassing van de principes van effectuation en de innovation orientation binnen de context van onderwijsinstellingen in het hoger onderwijs. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de vijf principes van effectuation (Sarasvathy S. , 2008); (Read, Song, & Smit, 2009); (Blekman, 2011) : Means(bird-in-hand), Affordable loss, Partnerships(crazy quilt), Leverage contingency (lemonade) en Overall approach in design(pilot-in-the-plane). De resultaten tonen aan dat alle respondenten een hoge mate van effectual reasoning toepassen bij het oplossen van de in de casus behandelde problemen. De verdere uiteenzetting van de onderzoeksresultaten zal in de volgende paragrafen worden weergegeven.

6.5.1 Means(bird-in-hand)

Vanuit de afbakening zoals ook voorgesteld door Roach et al. (2016) is de focus alleen op "who I know" gelegd. In dit onderzoek zijn means essentiële onderdelen van het designproces die creatieve acties van het effectuation proces aansturen. De means-dimensie in dit onderzoek heeft de focus op de netwerken (whom I know) of anders gezegd de resources die aanwezig zijn en beschikbaar binnen het stakeholdernetwerk. Innovatie wordt vandaag de dag algemeen gezien als het resultaat van interactieve inspanningen tussen diverse actoren, in plaats van uitsluitend de interne capabilities van individuen binnen de organisatie (Varis & Littunen, 2010).

Op basis van de analyse van de antwoorden op de vragen die betrekking hebben op het construct means is bij alle respondenten is een hoge mate van effectual reasoning zichtbaar.

reasoning:	gemiddelde case	means
Effectual	92%	79%
Analysis	8%	21%

Tabel VI: waardering means in onderzochte case

Ter onderbouwing van het resultaat worden hieronder de belangrijkste citaten weergegeven die betrekking hebben op het construct.

*“EM: wel binnen mijn eigen netwerk, dus even gaan kijken wie heeft iets, wat mij heel erg aanstaat”.
EM: ja dat komt ook wel omdat ik heel erg open sta voor nieuwe ideeën. Je gaat een soort, hoe noem je dat serendipiteit, je gaat het zien op het moment dat je met je hoofd er mee bezig bent. Dus als ik in mijn hoofd bepaalde ideeën laat broeden dan zie je dat ineens en dan stap ik ook makkelijk er op af en dan vraag ik hoe heet je en hoe heb je dat gedaan of hoe ben je daartoe gekomen of wie heeft je daarbij geholpen, hoe zou ik die ook eens kunnen bellen dan. Zo kom je wel bij mensen uit die”.*

Als oplossing voor de uitdaging van het vinden van means voor het kunnen betalen van medewerkers terwijl de middelen er eigenlijk niet zijn(Probleem 3 salaris) wordt o.a. het volgende geantwoord:

“EM: dan zou ik een vijfde optie moeten hebben, van geen medewerkers die hadden er sowieso niet moeten zijn, je bent al verkeerd gestart. Je prijs is te laag, je hebt te weinig klanten, daar kan je helemaal niet die mensen van betalen. EM: ik ga even bootstrappend zorgen dat ik toch een soort inrichting heb die gewoon voldoende toereikend is om mijn doel te bereiken, maar dan zorg ik dat het niet 30,000 euro kost maar 10,000 euro”.

Voor de uitdaging van het vinden van de juiste informatie over de mogelijke doelgroepen van de onderneming(Probleem 1 Marktidentificatie vraag 4) antwoord respondent AS het volgende :

“AS: dat is wel een hele leuke, de ouderwetse manieren van marktonderzoek werken niet. Wat ik zou doen, ik zou gewoon mensen gewoon echt vragen, face to face, korte interview, vijf vragen of zo en ze dan ook gelijk een sample aanbieden van een koffie. Dat ze dan ook al weten van ok, dit gaat het worden zo gaat het proeven, om ze ook een beetje enthousiast te maken. Beïnvloedt je dan de resultaten van je onderzoek? Waarschijnlijk wel maar ik weet het wel zeker dat je als onderzoeker je resultaten beïnvloedt, maar het is wel een mogelijkheid om meer mensen te betrekken”.

Respondent AV antwoord bij hetzelfde probleem het volgende:

“AV: wat bij mij past, door eerst zelf te gaan kijken wat is er al bij de hogeschool, om bij de facilitaire dienst op te vragen wat zijn de contracten die hier zitten. Wat zijn de prijsafspraken die er zijn en verder voor mezelf om te kijken wat heb ik nodig, welke producten heb ik, hoeveel voorraad. Je kan het beste de mensen opzoeken. Als je iets niet weet om te vragen, wie weet dat wel. De juiste mensen spreken en dat helpt ook altijd al gelijk wanneer je iets wil opzetten. De concurrent benaderen als je een ander deel van de markt gaat bedienen bijvoorbeeld”.

Bij de beantwoording van de problematiek rond het herontwerpen van een concept voor de onderneming(probleem 6 Herontwerpen deel 2) geeft respondent AS het volgende aan:

“AS: dan zou ik natuurlijk een bedrijf kiezen die er ervaring mee heeft, die weet hoe ze meer een premium producten en diensten in de markt kunnen zetten. Wellicht dat je Nestlé er aan kunt koppelen, want die hadden eerder aangegeven geïnteresseerd te zijn, dus probeer je dat op zo'n manier aan elkaar te koppelen”.

Bij de beantwoording van de problematiek van de investering in een nieuw project(probleem 9 goodwill) wordt ook een hoge mate van effectual reasoning getoond, respondent EM geeft o.a. het volgende aan:

“EM: dus dan is een ton, ja het is wel geld maar tegelijkertijd de wereld is groter dan jouw bedrijf. Dus als jij in de toekomst ook nog over goede mensen wil beschikken die jouw omzet nog verder omhoog kunnen helpen. Denk ik dat je eigen mensen opleiden een heel goed idee is. Die investering verdient zich volgens mij wel heel gemakkelijk terug”.

6.5.2 Affordable loss

Affordable loss in de context van effectuation wordt voorgesteld als de wijze waarop organisaties proactief risico nemen nemen (Thaler, Tversky, Kahneman, & Schwarz, 1997) of hoe organisaties risico mitigeren en verminderen (Dew, Read, Sarasvathy, & Wiltbank, 2009). Beslissers kiezen een niveau van verlies wat ze bereid zijn te lijden en concentreren zich dan op het manipuleren van

opbrengsten om de investeringen te maximaliseren. Als gevolg hiervan betogen Roach et al. (2016) dat een affordable loss perspectief zou voortvloeien uit cultuur en daarmee de innovation orientation beïnvloedt.

Op basis van de analyse van de antwoorden op de vragen die betrekking hebben op het construct affordable loss is bij alle respondenten is een zeer hoge mate van effectual reasoning zichtbaar.

reasoning:		gemiddelde case	affordable loss
Effectual	92%	92%	
Analysis	8%	8%	

Tabel VII: waardering affordable loss in onderzochte case

Ter onderbouwing van bovenstaand resultaat worden hieronder de belangrijkste citaten weergegeven die betrekking hebben op het construct van affordable loss.

Het volgende citaat van respondent EM bij de beantwoording van de problematiek van de investering in een nieuw project(probleem 9 goodwill):

“EM: nee ik zou het wel willen financieren, ik denk wel dat je goede afspraken moet maken natuurlijk. Ik zie daar geen probleem in .. You get what you give, weet je wel. Als je iets weggeeft komt dat altijd en dat is niet meteen, je krijgt het ergens wel een keer terug. EM: ja you get what you give is ook sociaal, als jij je verdiept in mensen met aandacht en dingetjes, dan komt dat ergens een keer komt dat terug. Soms is dat 20 jaar later, dat het ineens terug komt en dat hoeft niet in dezelfde omvang of grootte te zijn maar je krijgt overal wel wat terug”.

Een interessante visie op de problematiek van financiering(Probleem 4 financiering) wordt weergegeven door de reactie van respondent MS:

“MS: Wat ik mij eigenlijk afvraag, wat ik mij eerder ook al af vroeg. Er wordt gekozen voor landelijke dure marketing en omdat je niet een landelijke doelgroep hebt lijkt me dat totaal niet nodig. MS: ik denk niet dat het nodig is, ik denk dat je met minder kosten af kan. Ik zou liever gaan voor optie 3: Een wat goedkopere marketing doen. Ik heb al het gevoel dat het water me al tot de lippen staat met die financiën dus het liefst zou ik gewoon minder uitgeven. Ik denk ook niet dat het nodig is, want je doelgroep is lokaal, niet eens lokaal je hoeft niet heel de stad te bereiken. Je hoeft niet naar de populatie toe, de populatie komt naar jou”.

Bij de beantwoording van de vragen rond de kwestie van goodwill (probleem 9 goodwill) is ook de benadering van respondent AV illustratief en toont het de bereidheid t.a.v. de affordable loss op interessante wijze:

“AV: jazeker optie 1, omdat het een hele kleine bijdrage is aan de maatschappij en ik vindt het heel belangrijk. Ik denk dat doordat je er studenten laat werken je een andere soort sfeer krijgt dat bruist een beetje, soms leer je wat maar vaak ook niet. Van de tien die er zitten blijft er altijd wel eentje hangen, waar je iets aan hebt. Dat zijn niet alleen de redenen dat ik het zou doen. Ik zou het ook gewoon doen omdat ik denk dat het heel belangrijk is”.

Een andere blik wordt duidelijk gemaakt door de zienswijze van respondent AVV die er een punt van maakt dat het zaak is dat beide deelnemende partijen zich committeren en zo de affordable loss inzichtelijk maakt:

“AVV: doneren zou ik niet doen, omdat je een andere commitment krijgt met elkaar, er moet wel iets tegenover staan want dan is het commitment gelijk. Dan gaan beide partijen iets doen omdat het geld kost. Ik zou in overleg gaan met die school om te kijken wat zij zelf kunnen en haalbaar is”.

6.5.3 Partnerships

Een belangrijk onderscheid van dit proces is dat anders dan dat ondernemers die hun business willen legitimeren en zodoende commitments veilig stellen van geselecteerde stakeholders (Aldrich & Fiol, 1994), ondernemers die effectuation toepassen op zoek gaan naar creatieve mogelijkheden voor het zelf selecteren van stakeholders. In het effectuation proces zijn stakeholders bereid een eigen aandeel in de onderneming in te brengen omdat ze kansen zien in het co-creëren samen met de ondernemer. Ondernemers zullen veel relaties aangaan maar alleen die relaties, waarbij beide partijen de risico's maar ook de opbrengsten van de onderneming delen, vormen zich tot effectual partnerships (Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford, 2011).

Op basis van de analyse van de antwoorden op de vragen die betrekking hebben op het construct partnerships is bij alle respondenten is een zeer hoge mate van effectual reasoning zichtbaar.

reasoning:	gemiddelde case		partnerships	
Effectual	92%		98%	
Analysis	8%		2%	

Tabel VIII: waardering partnerships in onderzochte case

Ter onderbouwing van bovenstaand resultaat worden hieronder de belangrijkste citaten weergegeven die betrekking hebben op het construct van partnerships.

De wijze waarop de respondenten voornamelijk een effectual benadering hebben t.a.v. het construct van partnerships wordt o.a. zichtbaar door de respons van respondent HM(Probleem 1 Marktidentificatie vraag 4):

“HM: Ik zou ook een onderzoek doen met de roosterdienst om te vragen wat is de gemiddelde starttijd van de studenten, wanneer komen ze binnen”. “HM: ja ik wil graag met mijn populatie praten. Dat geeft meteen een doel, nevendoeel, spin-off doel, dat je jezelf kenbaar maakt, dat je gaat komen, wie dat dan is i.p.v. via een digitaal platform wellicht die vragen gaat stellen. Dan hebben ze gelijk een gezicht bij of een idee”. HM: nou bijvoorbeeld profielen, ik weet niet of de universiteit ook zo’n blad heeft. Daar zou ik zeker in adverteren. Als je binnenkomt, de borden die er hangen, tv’s die er staan, daarvoor zou ik met de facilitaire dienst in gesprek gaan”.

Bij de beantwoording van de problematiek rond het herontwerpen van een concept voor de onderneming(probleem 6 Herontwerpen deel 2) geeft respondent AS het volgende aan:

“AS: dan zou ik natuurlijk een bedrijf kiezen die er ervaring mee heeft, die weet hoe ze meer een premium producten en diensten in de markt kunnen zetten. Wellicht dat je Nestlé er aan kunt koppelen, want die hadden eerder aangegeven geïnteresseerd te zijn, dus probeer je dat op zo’n manier aan elkaar te koppelen”.

Bij het probleem van de exit uit de onderneming(Probleem 10 exit) geeft respondent MS op alternatieve wijze blijk van een effectual benadering van het construct van partnership:

“MS: Ik kies een vierde optie, ik ga het loslaten en laat het overnemen door de high potential die ik heb aangenomen.”

Daarnaast geeft EM ook een interessante visie weer met zijn respons op dezelfde problematiek:

“Dan wil ik wel wat meer van Starbucks en niet zozeer in geld maar een plek ofzo. Ik zou dat wel uit onderhandelen. Ik ken Starbucks. Ik weet dat ik dan mijn bedrijf kwijt ben, aan de andere kant weet ik ook dat het in goede handen is, daar ga ik van uit.

Ook veelzeggend is de respons van EM bij de beantwoording van de problematiek van de investering in een nieuw project(probleem 9 goodwill):

“EM: nee ik zou het wel willen financieren, ik denk wel dat je goede afspraken moet maken natuurlijk. Ik zie daar geen probleem in .. You get what you give, weet je wel. Als je iets weggeeft komt dat altijd en dat is niet meteen, je krijgt het ergens wel een keer terug”.

6.5.4 Leverage contingency

Een effectuation benadering gebruikt onzekerheid door verrassingen te zien als kansen om een nieuw ontstane situatie te kunnen beheersen. Aangezien ondernemers vaak opereren in omstandigheden van grotere onzekerheid, veronderstelt effectuation dat zij eerder kunnen profiteren van het omarmen van verrassingen dan het volgen van een lineair en doelgericht proces dat afwijkingen van het plan probeert te voorkomen. Het omarmen van nieuwe, onbevredigende informatie maakt het mogelijk onsuccesvolle experimenten te verlaten en opkomende mogelijkheden aan te wenden (Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford, 2011). Hierdoor wordt de bron van serendipiteit, onbedoelde ontdekking, geopend als onderdeel van het ontwikkelingsproces van kansen (Corner & Ho, 2010); (Dew, 2009).

Op basis van de analyse van de antwoorden op de vragen die betrekking hebben op het construct leverage contingency is bij alle respondenten is een zeer hoge mate van effectual reasoning zichtbaar.

reasoning:		
Effectual	92%	98%
Analysis	8%	2%

Tabel IX: waardering leverage contingency in onderzochte case

Ter onderbouwing van bovenstaand resultaat worden hieronder de belangrijkste citaten weergegeven die betrekking hebben op het construct van leverage contingency.

De wijze waarop de respondenten voornamelijk een effectual benadering hebben t.a.v. het construct van leverage contingency wordt o.a. inzichtelijk door de respons van respondent EM(Probleem 6 herontwerpen):

“EM: Hij had beter twee concepten kunnen doen. Een budget koffie voor de regulieren en een exclusieve koffie winkel voor de andere mensen die de andere koffie willen hebben. Ja die hadden nog naast elkaar kunnen zitten ook. Dan kan je nog beter onderscheiden net als Albert Hein en Lidl ook naast elkaar zitten, dat doen ze heel doelbewust. Ze hebben elkaar nodig om te kunnen profileren ten opzichte van elkaar”.

Ook respondent HM toont aan open te staan voor verrassingen(lemons) getuige de volgende twee reacties:

“HM: ik denk toch dat ik voor die beide ga. Ik wil mijn oorspronkelijke concept wel behouden, dat blijft wel lopen, maar dat nieuwe dat is toch het ondernemerschap zou ik bijna zeggen. Dat wil ik wel proberen, om dat ook op de markt te gaan zetten. Dan ben ik niet meer gebonden aan de universiteit, ik zou bijna zeggen laat die reguliere formule iets meer op de universiteit laten plaats vinden en dan in de stad zou ik zeggen het nieuwe concept die ik ga ik daar opzetten”.

“HM: Ik weet dat ik dan mijn bedrijf kwijt ben aan de andere kant weet ik ook dat het in goede handen is, daar ga ik van uit. Ik zou zelf ergens anders met iets totaal anders beginnen.”.

De visie van AS is vanuit andere waarden gedreven maar zeker ook illustratief voor het construct van leverage contingency:

“AS: je weet over een jaar bestaat mijn organisatie niet meer en opgeslokt door Starbucks, zou ik dat geld kunnen investeren in een soort scholingsvorm voor mijn huidige medewerkers. Daar komen mijn christelijke idealen weer aan bod. Met dat in mijn achterhoofd zou ik toch wel zeggen optie 2”.

6.5.5 Effectuation overall

De in de voorgaande paragrafen gepresenteerde resultaten tonen aan dat er een hoge mate van effectual reasoning wordt toegepast bij het oplossen van de in de casus behandelde problematiek. In onderstaande tabel is daarnaast ook goed te zien dat de respondenten in de wijze waarop ze de ondernemersproblemen oplossen voor de constructen van partnerships en leverage contingency met name een zeer hoge mate van effectual reasoning vertonen. Ook bij het aspect van affordable loss is dit zichtbaar zij het in niet zo'n sterke mate als bij de eerder genoemde aspecten. In de wijze waarop de respondenten de in de casus voorgelegde uitdagingen benaderen is daarnaast zichtbaar dat t.a.v. het construct van means een lagere maar toch aanzienlijke mate van effectual reasoning vertonen.

reasoning:	gemiddelde case	overall mindset o.b.v. pr.1 vr. 4	means	affordable loss	partnerships	leverage contingency
Effectual	92%	62,50%	79%	92%	98%	98%
Analysis	8%	37,50%	21%	8%	2%	2%

Tabel X: waardering effectuation in onderzochte case

7 Conclusie & discussie

Dit onderzoek is gericht op het bijdragen aan de theorie van effectuation door deze mindset op basis van exploratief onderzoek nader te onderzoeken in onderwijsinstellingen. Hierin is getracht een antwoord te geven op de vraag in hoeverre er een effectuation mindset aanwezig is in innovation orientation gedreven onderwijsinstellingen. Dit omdat de onderwijsinstellingen hiermee inzicht kunnen krijgen in wat effectuation voor hen kan betekenen en met name welke factoren van belang zijn voor onderwijsinnovatie. Voor het beantwoorden van de vraagstelling is een model ontwikkeld op basis van de theorie dat in de context van een innovation orientation is getoetst bij een onderwijsinstelling in Nederland en is een uitgebreid literatuuronderzoek uitgevoerd. Uit de resultaten die in het voorgaande hoofdstuk zijn gepresenteerd blijkt dat de effectual mindset in hoge mate aanwezig is bij een innovation orientation gedreven onderwijsinstelling. Hieronder zullen de aspecten van de effectual mindset op basis van de eerder gestelde hypothesen worden behandeld.

In de eerste hypothese is gesteld dat effectuation een positieve invloed heeft op een innovation orientation. Overall laten de resultaten zien dat de respondenten voor een bijzonder groot deel effectual reasoning toepassen in de voorlopige en vroege stadia van de ontwikkeling van een onderneming. Het onderzoek heeft aangetoond dat de respondenten starten als effectuators en dat dit met name zichtbaar is in de effectuation basisprincipes van partnerships en leverage contingency en affordable loss en in wat mindere mate means.

Ook laten de resultaten zien dat er binnen de onderzochte case sprake is van een innovation orientation. De overall waardering van de innovation orientation vertoont een gemiddelde score waarbij opvallend is dat de employee competency, de operations competency en de market competency hoog gewaardeerd worden. De literatuur geeft aan dat dominante organisationele competenties als deze, die zorgvuldig ontwikkeld worden, benodigd zijn voor een innovation orientation ((Kumar, 2002); (Nelson, 1991); (Ritter & Gemunden, 2004); (Verona & Ravasi, 2003)). Dit onderzoek bevestigt daarmee een relatie tussen innovativiteit op het organisatieniveau en effectuation door gebruik te maken van een aantal van de meest gebruikte meetschalen van innovativiteit op organisatieniveau en effectuation.

In Hypothese 2 is gesteld dat means een positieve invloed heeft op innovation orientation. Uit de resultaten is gebleken dat dit construct door alle respondenten in de onderzoekscase wordt gebezigd en dat daarbij een hoge mate van effectual reasoning is toegepast. Daarnaast is vanuit dezelfde case ook vastgesteld dat sprake is van een innovation orientation. De hoge waardering van de respondenten voor de factoren people als onderdeel van resources en collaboration als onderdeel van climate voor een innovation orientation, in combinatie met de zeer hoge mate van effectual reasoning aangaande het construct van means, duidt op een gunstige relatie tussen dit construct en een innovation orientation. In onzekere of contingente omgevingen waar beperkte middelen beschikbaar zijn, bieden deze complementaire relationele resources nieuwe mogelijkheden en daarom zijn ze bepalend voor innovatieve prestaties. Daarmee kan in navolging van Roach et al. (2016) ook een invloed van effectuation op de innovation orientation worden vastgesteld.

In Hypothese 3 is gesteld dat Leverage contingency een positieve invloed heeft op innovation orientation. Uit het onderzoek is gebleken dat leverage contingency door alle respondenten in de

onderzoekscase wordt toegepast en dat daarbij een zeer hoge mate van effectual reasoning wordt gebruikt. Volgens Read et al. (2009) presenteert het construct van “leveraging contingencies” zich in de context van effectuation als een openheid naar nieuwe aanpakken of organiciteitswaarde. Het impliceert een bereidheid om de strategie aan te passen of te veranderen. De hoge waardering van de respondenten voor de factoren ondernemerschap en creativiteit als onderdeel van organisatiewaarden voor innovation orientation, in combinatie met de zeer hoge mate van effectual reasoning aangaande het construct van leverage contingency, duidt rekening houdend met bovenstaande opmerking door Read et al. (2009) op een gunstige relatie tussen dit construct en een innovation orientation.

In Hypothese 4 is gesteld dat partnership een positieve invloed heeft op innovation orientation. Uit onderzoek is gebleken dat voor het construct van partnerships een zeer hoge mate van effectual reasoning is geconstateerd door de respondenten. De partnerships in de context van effectuation betekenen het samenwerken en delen in risico's en opbrengsten uit het innovatie succes (Roach, Ryman, & Makani, 2016). De hoge waardering van de respondenten voor de factoren learning en creativiteit als onderdeel van organisatiewaarden voor innovation orientation, in combinatie met de zeer hoge mate van effectual reasoning aangaande het construct van partnerships, duidt op een positieve relatie tussen dit construct en een innovation orientation.

In hypothese 5 is gesteld dat affordable loss een positieve invloed heeft op innovation orientation. Uit onderzoek is gebleken dat voor het construct van affordable loss een zeer hoge mate van effectual reasoning is geconstateerd door de respondenten. Roach et al. (2016) betogen dat een affordable loss perspectief zou voortvloeien uit cultuur en daarmee de innovation orientation beïnvloedt als gevolg van het feit dat beslissers een niveau van verlies kiezen wat ze bereid zijn te lijden en zich dan concentreren op het manipuleren van opbrengsten om de investeringen te maximaliseren. De hoge waardering van de respondenten voor de factoren learning als onderdeel van organisatiewaarden en reward als onderdeel van succes voor innovation orientation, in combinatie met de zeer hoge mate van effectual reasoning aangaande het construct van affordable loss, duidt in navolging van Roach et al. (2016) op een gunstige relatie tussen dit construct en een innovation orientation.

Samengevat toont dit onderzoek aan dat enkele onderzochte aspecten van effectuation invloed hebben op de innovation orientation bij een onderwijsinstelling in Nederland. Dit is in lijn met de theorie van Roach et al. (2016) waarin gesteld wordt dat een effectuation benadering ten aanzien van innovatie invloed heeft op de innovatie performance en waarover Siguaw et al. (2006) hebben gezegd dat de innovatie performance wordt gedreven door een innovation orientation.

8 Beperkingen en toekomstig onderzoek

In dit hoofdstuk worden de beperkingen van dit onderzoek beschreven. Daarnaast worden er ook aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek.

Ondanks dat de doelstellingen van het onderzoek zijn behaald, zijn er ook een aantal niet te voorkomen beperkingen. De gepresenteerde resultaten zeggen iets over de onderzochte onderwijsinstelling in Rotterdam. Gezien de tijdslimiet van het onderzoek is slechts een aantal opleidingen van een hoger onderwijsinstituut in Nederland onderzocht. Om deze reden kunnen de onderzoeksresultaten niet zondermeer worden doorgetrokken naar alle hoger onderwijsinstellingen of zelfs breder. Terwijl het gebruik van casestudies is gericht op betrouwbaarheid en validiteit, berust de beperking van de studie zich grotendeels op zijn context en in de verkennende aard. Verder zijn in het onderzoek alleen de medewerkers van de organisatie die hebben deelgenomen aan een opvallende innovatie geïnterviewd. De visie en mindset van de medewerkers die niet hebben deelgenomen is een interessante invalshoek, die vanwege de praktische beperkingen niet nader onderzocht is in dit onderzoek maar zeker meegenomen kan worden in toekomstig onderzoek. .

Ondanks het feit dat er maatregelen zijn genomen om bias te voorkomen kan niet worden uitgesloten dat de antwoorden van de geïnterviewde medewerkers beïnvloed zijn door de eigen normen en waarden op het gebied van innovativiteit en (intern)ondernemerschap maar ook door bepaalde kenmerken van de betreffende opleiding of vakgroep waarbinnen de respondent werkzaam is. Om een dergelijke bias uit te sluiten is het aan te bevelen om hier in vervolgonderzoek rekening mee te houden door een nog ruimere doorsnede van onderzoekspopulatie te ondervragen.

De theorie van effectuation in relatie tot het onderzochte vraagstuk van innovativiteit bevindt zich nog in de kinderschoenen. Toekomstige replicaties van deze studie zijn noodzakelijk om de huidige onderzoeksresultaten te bevestigen en te generaliseren.

In dit onderzoek is de invloed van metadata niet onderzocht. De keuze van bedrijven om een effectual of andere benadering voor innovativiteit te kiezen kan namelijk afhangen van andere factoren zoals omvang van de organisatie, de maturiteitsfase (Rosenbusch, Brinkmann, & Bausch, 2010), governance en/of het type van innovativiteit dat wordt nagestreefd. De omvang van een organisatie kan, zoals door De Jong en Hulsink (2012) aangegeven, een belangrijke factor zijn voor interne innovatiecapabiliteiten en (innovatie)netwerk gedrag. De manier waarop organisaties innovatie organiseren is afhankelijk van veel variabelen maar één van de belangrijkste is volgen Varis en Littunen (2010) de omvang. Hier zou in toekomstig onderzoek aandacht aan besteed kunnen worden.

Gezien de historische dominantie van op voorspellende en causation gebaseerde benaderingen van onderzoek naar innovatie, bestaan er echter nog voldoende uitdagingen voor toekomstig onderzoek om te proberen te begrijpen hoe organisaties effectuation binnen de innovatie activiteiten bevorderen en koesteren.

Siguaw et al. (2006) bepleitten in hun onderzoek dat indien er niet snel een meetschaal ontwikkeld wordt, die gebaseerd is op de door hen gepresenteerde elementen van een innovation orientation, de invloed van een innovation orientation op elk aspect van organisatie performance een mysterie zal blijven. Door gebruik te maken van een innovatie meetschaal die anders dan bij het onderzoek van Roach et al. (2016) wel elementen van zowel proces innovatie, marktinnovatie alsook organisatorische innovatie incorporeert wordt het mogelijk om een genuanceerder beeld van de

innovation orientation te schetsen.. Wellicht kan nader onderzoek naar innovation orientation leiden tot de ontwikkeling van een dergelijke meetschaal waarmee dit fenomeen gemakkelijker getoetst kan worden. Siguaw et al. (2006) hebben hiertoe al een goede basis gelegd. In toekomstig onderzoek zou het relatieve gewicht van elk van de componenten van de kennisstructuur en de organisatorische competenties in resources, technologie, operaties, medewerkers en markten en hun algehele bijdrage aan de innovation orientation van een organisatie meegenomen kunnen worden in een meetschaal. Een dergelijke meetschaal zou dan elk mogelijk pad van het construct van innovation orientation kunnen testen. Andere toekomstige gebieden van onderzoek zouden een vergelijking van sterk innovatie-georiënteerde organisaties t.o.v. zwak innovatie-georiënteerde organisaties kunnen zijn, of een longitudinaal onderzoek waarbij innovatie-georiënteerde organisaties, met name in relatie tot hun concurrenten binnen de branche of zwakker innovatie-georiënteerde organisaties in de branche worden onderzocht. Sommige van deze relaties worden te vaak verondersteld te bestaan zonder dat er diepgaand empirisch onderzoek wordt gedaan ter ondersteuning (Siguaw, Simpson, & Enz, 2006). Cultuur binnen de organisatie is hierbij van belang. Gezien de omvang van dit op zichzelfstaand onderwerp is dit in het huidige onderzoek niet aangehaald. Prud'homme van Reine en Dankbaar (2009) betogen dat het creëren van innovatieculturen beter begrepen kan worden als een proces waarbij het gaat om het vinden van een dynamisch evenwicht in een aantal spanningsvelden die inzichtelijk kunnen worden gemaakt aan de hand van een aantal fundamentele innovatiedilemma's. De dilemmabebaling doet recht aan de aanwezige complexiteit in veel organisaties, maar helpt tegelijkertijd deze te verhelderen. Het vinden van de juiste balans is niet een kwestie van het kopiëren van rolmodellen zoals Apple, Google en 3M want het is afhankelijk van de karakteristieken van de organisatie zelf en zijn veranderende omgeving.

Het meten van innovatieculturen als input voor gewenste verandering is eveneens minder eenvoudig dan gesuggereerd wordt door de vele aanbieders van innovatiescans die op een lineaire schaal scores op een aantal succesfactoren meten. Het evalueren van innovatieculturen vereist het gedetailleerd in kaart brengen van de vorm die de verschillende innovatiedilemma's in de organisatie aannemen, en de wijze waarop daarmee wordt omgegaan (Prud'homme van Reine & Dankbaar, 2009). In toekomstig onderzoek zou met de hierboven genoemde dilemma's rekening gehouden kunnen worden bij het beoordelen van de innovativiteit van de in een organisatie aanwezige cultuur.

Onderzoek naar de relatie tussen effectuation en het onderwerp innovatie heeft vaak de neiging om een sterk verband te hebben met meerdere aspecten van netwerken. De meeste innovaties die in kleine organisaties plaatsvinden gebeuren door input en support van externe netwerkpartners. Deze variëren van informele netwerken zoals familie en vrienden tot verticale netwerken met leveranciers, klanten, financiële instellingen, kennisinstituten en/of overheidsorganisaties (Mohannak, 2007). Klanten en leveranciers worden vaak gezien als de belangrijkste bron van innovatie netwerken, terwijl kleine organisaties ook gebruik maken van horizontale netwerken met concurrenten om risico te mitigeren, verschillende markten te bedienen of om de krachten te bundelen tegen concurrenten ((De Jong & Hulsink, 2012); (Varis & Littunen, 2010)). Aangezien in dit onderzoek niet direct een gedetailleerd onderzoek van netwerken bevat, zou toekomstig onderzoek zich kunnen richten op de complexe relatie tussen effectuation en innovatienetwerken. Tenslotte worden de in dit onderzoek gebruikte meetschalen niet gezien als de volmaakte meetinstrumenten voor het complexe construct van effectuation en innovation orientation. Er is

echter voortgebouwd op de uitleg van de constructen door Read et al. (2009) en de pioniers op het gebied van constructmeetinstrumenten van effectuation van Brettel et al. (2012) en Chandler et al. (2011) samen met Roach et al. (2016). Op deze manier is een poging gedaan om de effectuation paden waarmee een innovation orientation wordt versterkt in organisatie te beoordelen. Deze aanpak heeft zoals duidelijk geworden is de nodige beperkingen en een belangrijke daarvan is het feit dat er geen rekening gehouden wordt met causationele paden waarmee een innovation orientation kan worden versterkt. In toekomstig onderzoek zou ook gekeken kunnen worden naar deze causationele relaties.

9 Praktische implicaties

Dit onderzoek heeft een aantal praktische implicaties, te beginnen met het feit dat een effectuation aanpak op het gebied van innovatie een invloed lijkt te hebben op een innovation orientation. Dit kan voor de HR en wellicht voor andere hoger onderwijsinstellingen aanknopingspunten bieden om ervoor te zorgen dat a.d.h.v. effectual reasoning bijgedragen kan worden aan een sterke innovation orientation. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat er een hoge mate van effectual reasoning gebruikt wordt in de vakteams en het domein. Met name op het gebied van de constructen partnerships, leverage contingencies en means is er sprake van een hoge mate van effectual reasoning. Door o.a. gebruik te maken van het netwerk aspect van means kan een bijdrage geleverd worden aan het vergroten van de resource allocation. Dew et al. (2008b) benadrukken dat, in onzekere of contingente omgevingen met beperkte middelen, deze relationele resources nieuwe mogelijkheden bieden en daarmee bepalend zijn voor innovatieve prestaties. Deze means zouden zodoende de benodigde additionele resources kunnen genereren om daarmee een bijdrage te leveren aan de innovation orientation.

In de literatuur (Kumar, 2002); (Nelson, 1991); (Ritter & Gemunden, 2004); (Verona & Ravasi, 2003)) wordt aangegeven dat dominante organisatorische competenties nodig zijn om een innovation orientation te implementeren. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat van deze organisatorische competenties o.a. bij de componenten resource allocation en de market competency mogelijkheden voor verbetering bestaan. Investerings in de resource allocation door het beschikbaar stellen van dedicated kapitaal en capaciteit kan een verbetering van de organisatorische competenties opleveren en daarmee een bijdrage aan een hogere innovation orientation bewerkstelligen. Daarnaast kan de market competency o.a. verhoogd worden door investeringen in de customer perception. Door op zoek te gaan naar onconventionele inzichten, diversiteit in de vak- en domeinteam en het creëren van open organisatiecultuur (Ekekwe, 2010) kan dit gerealiseerd worden om daarmee eveneens een bijdrage te leveren aan verbeterde organisatorische competenties.

Het verhogen van de innovation orientation zal betekenen dat er extra resources gestoken moeten worden in de betreffende aspecten van effectuation. Een voorbeeld kan zijn dat er meer geïnvesteerd wordt in het stimuleren van het 'netwerken' van het personeel, waardoor zij elkaar makkelijk zullen opzoeken. Een neveneffect hiervan is dat gezien de budgettaire capaciteit dit ten koste zal gaan van de efficiëntie en effectiviteit binnen de vakgroepen en domeinen en dat er minder resources beschikbaar zijn voor de reguliere activiteiten.

Ondanks de beperkingen van dit onderzoek is dit een belangrijke stap geweest in het begrijpen van effectuation in het kader van innovatie op organisatieniveau. Ik hoop dat het verder en diepgaander onderzoek naar deze complexe relatie zal inspireren.

10 Bibliografie

- Aldrich, H., & Fiol, C. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4): 645–670.
- Alsos, G., Clausen, T., & Solvoll, S. (2014). “Towards a better measurement scale of causation and effectuation”. “Towards a better measurement scale of causation and effectuation”. Philadelphia, PA: Academy of Management Proceedings.
- Amabile, T. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1):39–58.
- Amara, N., & Landry, R. (2005). “Sources of information as determinants of novelty of innovation in manufacturing firms: evidence from the 1999 Statistics Canada innovation survey”. *Technovation*, Vol. 25 No. 3, pp. 245-59.
- Astebro, T., Chen, J., & Thompson, P. (2011). Stars and misfits: Self-employment and labour market friction. *Management Science*, 57(11): 1999–2017.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science*, 12(1):54–74.
- Baker, W., & Sinkula, J. (2002). Market Orientation Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization’s Black Box. *Journal of Market-Focused Management*, 5(1):5–23.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1):99–120.
- Bart, C. (1998). A Comparison of Mission Statements and Their Rationales in Innovative and Non-innovative Firms. *International Journal of Technology Management*, 16(1–3):64–77.
- Bell, S., Whitwell, G., & Lukas, B. (2002). Schools of Thought in Organizational Learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1):70–86.
- Berends, H., Jelinek, M., Reynen, I., & Stultiëns, R. (2014). Product innovation processes in small firms: combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 616-635.
- Berthon, P., Hulbert, J., & Pitt, L. (1999). To Serve or Create? Strategic Orientations toward Customers and Innovation. *California Management Review*, 42(1):37–58.
- Blekman, T. (2011). *Corporate Effectuation: De vijf principes van effectuation*. Den Haag: SDU Academic Service.
- Blume, B., & Covin, J. (2011). Attributions to intuition in the venture founding process: Do entrepreneurs actually use intuition or just say that they do? *Journal of Business Venturing*, 26(1): 137–151.

- Brettel, M., Mauer, R., Engelen, A., & Küpper, D. (2012). Corporate effectuation: entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. *Journal of Business Venturing*, 167-184.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1): 24–40.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods fourth edition*. Oxford: Oxford University Press.
- Bussemaker, J. (2016, januari 22). Kamerbrief stand van zaken experimenten vraagfinanciering en pilots flexibilisering. Den Haag, Zuid Holland, Nederland: de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Calantone, R., Tamer Cavusgil, S., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 515-524.
- Carr, N. (1999). Forethought: Visualizing Innovation. *Harvard Business Review*, 77(5):16.
- Chandler, G., DeTienne, R., McKelvie, A., & Mumford, T. (2011). Causation and effectuation processes: a validation study. *Journal of Business Venturing*, 375-390.
- Chiles, T., Gupta, V., & Bluedorn, A. (2008). On Lachmannian and effectual entrepreneurship: A rejoinder to Sarasvathy and Dew (2008). *Organization Studies*, 29(2): 247–253.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1):128–152.
- Cooper, A., Woo, C., & Dunkelberg, W. (1989). Entrepreneurship and the Initial Size of the Firm. *Journal of Business Venturing*, 4(5):317–332.
- Cooper, R. (1993). *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch 2d ed.* Reading, MA : Addison-Wesley.
- Corner, P., & Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4): 635–659.
- Covin, J., & Miles, M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, p. 47.
- Cramer, J., Hartog, J., Jonker, N., & Praag, C. v. (2002). Low risk aversion encourages the choice of entrepreneurship: An empirical test of truism. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 48(1): 29–36.
- Crossan, M., Lane, H., White, R., & Djurfeldt, L. (1995). Organizational Learning: Dimensions for a Theory. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(4):337–60.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: The Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York, NY: Basic Books.

- De Jong, J., & Hulsink, W. (2012). "Patterns of innovating networking in small firms". *European Journal of Innovation Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 280-297.
- DeTienne, D., & Chandler, G. (2010). "The impact of motivation and causation and effectuation approaches on exit strategies". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 30 No. 1, pp. 1-12.
- Dew, N. (2009). Serendipity in entrepreneurship. *Organization Studies*, 30(7): 735–753.
- Dew, N., Read, S., & Wiltbank, R. (2008a). Immortal firms in mortal markets? *European Journal of Innovation Management*, 313-329.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S., & Wiltbank, R. (2008b). "Outlines of a behavioural theory of the entrepreneurial firm". *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 66 No. 1: 37-59.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S., & Wiltbank, R. (2009). Affordable loss: Behavioral economic aspects of the plunge decision. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 105–126.
- Dosi, G. (1988). "Sources, procedures and microeconomic effects of innovation",. *Journal of Economic Literature*, Vol. 26 No. 3, pp. 1120-71.
- Drazin, R., & Schoonhoven, C. (1996). "Community population, and organization effects on innovation: a multilevel perspective". *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 5, pp. 1065-83.
- Drazin, R., & Schoonhoven, C. (1996). Community, population and organization effects on innovation: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 5, pp. 1065-83.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: HarperBusiness.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. Heinemann, NY: Butterworth.
- Drucker, P. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 149-157.
- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Great Britain: Elsevier.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K., & Brown, S. (1999). Patching: Restricting Business Portfolios in Dynamic Markets. *Harvard Business Review*, 77(3): 72-82.
- Ekekwe, N. (2010). Mastering the Apple Game of Customer Perception. *Harvard Business Review*.
- Endres, A., & Woods, C. (2010). Schumpeter's "conduct model of the dynamic entrepreneur": Scope and distinctiveness. *Journal of Evolutionary Economics*, 20: 583–607.
- Ericsson, K., & Simon, H. (1980). Verbal reports as data. *Psychological Review*. 87:.. *Psychological Review*, 215-251.

- Ericsson, K., & Simon, H. (1993). Protocol Analysis: Verbal Reports as Data. *The MIT Press*.
- Evans, D., & Leighton, L. (1989). Some empirical aspects of entrepreneurship. *The American Economic Review*, 79(3): 519–535.
- Fagerberg, J. (2004). *Innovation: A Guide to the Literature*. Ottawa: Georgia Institute of Technology.
- Fisch, E., & Reuber, A. (2011). Social interaction via new social media: (How) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior? . *Journal of Business Venturing*, 26(1): 1–18.
- Fishbein, M. (1967). Attitudes and the Prediction of Behaviour. *Readings in Attitude Theory and Management*, 477-492.
- Freeman, C. (1994). Innovation and Growth. In C. Freeman, *Handbook of Industrial Innovation, part 1* (pp. 78-93). Aldershot, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Gabrielsson, J., & Politis, D. (2011). “Career motives and entrepreneurial decision-making: examining preferences for causal and effectual logics in the early stage of new ventures”. *Small Business Economics*, Vol. 36 No. 3, pp. 281-298.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 77-90.
- Goel, S., & Karri, R. (2006). Entrepreneurs, effectual logic, and over trust. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(4): 477–493.
- Hargadon, A., & Sutton, R. (2000). Building an Innovation Factory. *Harvard Business Review* , 78(3):157–164.
- Harmeling, S. (2011). Contingency as an entrepreneurial resource: How private obsession fulfills public need. *Journal of Business Venturing*, 26(3): 293–305.
- Harms, R., & Schiele, H. (2012). “Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process”. *Journal of International Entrepreneurship* , Vol. 10 No. 2, pp. 95-116.
- Hitt, M., Keats, B., & DeMarie, S. (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century. *Academy of Management Executive* , 12(4):22–42.
- Homburg, C., Hoyer, W., & Fassnacht, M. (2002). Service Orientation of a Retailer’s Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes. *Journal of Marketing* , 66(4):86–101.
- Hult, G., Hurley, R., & Knight, G. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management* , 33(5):429–438.
- Hurley , R., & Hult, G. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 42-54.

- Jacobson, R. (1992). The Austrian school of strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 17 No. 4.
- Jensen, M., Johnson, B., Lorenz, E., & Lundvall, B.-Å. (2007). "Forms of knowledge and modes of innovation". *Research Policy*, Vol. 6 No. 5, pp. 680-93.
- Johannessen, A., Olsen, B., & Lumpkin, G. (2001). "Innovation as newness: what is new, how new and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 20-31.
- Johansson, A., & McKelvie, A. (2012). "Unpacking the antecedents of effectuation and causation in a corporate context". *Paper presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference*. Fort Worth, TX: Babson College Entrepreneurship Research Conference.
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management Science*, 39(1): 17–31.
- Kanter, R. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, pp. 47-60.
- King, A., & Zeithaml, C. (2003). Measuring Organizational Knowledge: A Conceptual and Methodological Framework. *Strategic Management Journal*, 24(8):763–72.
- Kirgidou, L., & Spyropoulou, S. (2013). Drivers and performance outcomes of innovativeness; an empirical study. *British Journal of Management*, 281-298.
- Knight, F. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin.
- Kumar, K. (2002). Market Orientation, Organizational Competencies and Performance: An Empirical Investigation of a Path- Analytic Model. *Journal of American Academy of Business*, 1(2):371–6.
- Lawless, M., & Anderson, P. (1996). Generational Technological Change: Effect of Innovation and Local Rivalry on Performance. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1123-1134.
- Lucas, R. (1978). Unemployment policy. *The American Economic Review*, 68(2): 353–357.
- Lyles, M., & Schwenk, C. (1992). Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures. *Journal of Management Studies*, 29(2):155–174.
- Manu, F. (1992). Innovation Orientation, Environment and Performance: A Comparison of U.S. and European Markets. *Journal of International Business Studies*, 23(2):333–359.
- Manu, F., & Sriram, V. (1996). Innovation, Marketing Strategy, Environment, and Performance. *Journal of Business Research*, 35(1):79–91.
- Massa, S., & Testa, S. (2008). "Innovation and SMEs: misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers". *Technovation*, Vol. 28 No. 7, pp. 393-407.
- McGrath, R. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1): 13–30.

- McKelvie, A., Haynie, J., & Gustavsson, V. (2011). Unpacking the uncertainty construct: Implications for entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 26(3): 273–292.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis (2nd ed)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill: Stanford University Press.
- Mohannak, K. (2007). “Innovation networks and capability building in Australian high-technology SMEs”. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 No. 2, pp. 236-251.
- Moorman, C., & Slotegraaf, R. (1999). The contingency value of complementary capabilities in product development. *Journal of Marketing Research*, 36(2):239–257.
- Naman, J., & Slevin, D. (1993). Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal*, 14(2):137–154.
- Nelson, R. (1991). Why Do Firms Differ and How Does It Matter? *Strategic Management Journal*, 12(8):61–74 (Special Issue).
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA.: Belknap Press of Harvard University Press.
- Nickerson, R. (1998). Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. *Review of General Psychology*, vol.2, 175-220.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- OECD. (2005). *The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data: Oslo Manual, 3rd ed*. Paris.: OECD.
- Ozsomer, A., Calantone, R., & Di Benedetto, A. (1997). What Makes Firms More Innovative? A Look at Organizational and Environmental Factors. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12(5–6):400–416.
- Pavitt, K. (2005). “Innovation processes”, in Fagerberg, J., Mowery, D.C. and Nelson, R.R. (Eds), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford, : Oxford University Press pp. 86-114.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, NY: John Wiley.
- Perry, A., Chandler, G., & Markova, G. (2012). Entrepreneurial effectuation; a review and suggestions for future research. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 837-861.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3):79–91.
- Prud'homme van Reine, P., & Dankbaar, B. (2009). Mythe en realiteit van het creëren van innovatieculturen. *M & O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, vol. 63, iss. 3, pp. 45-59.

- Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How Innovative Is Your Company's Culture. *MIT Sloan Management Review*.
- Read, S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation en venture performance. *Journal of Business Venturing*, 573-587.
- Rinnooy Kan, A. (2014). *Adviesrapport Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen*. Adviescommissie 'Flexibel hoger onderwijs voor werkenden'.
- Ritter, T., & Gemunden, H. (2004). The Impact of a Company's Business Strategy on Its Technological Competence, Network Competence and Innovation Success. *Journal of Business Research*, 57(5):548-56.
- Roach, D., Ryman, J., & Makani, J. (2016). Effectuation, innovation and performance in SME's: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 214-238.
- Rosenbusch, N., Brinkmann, J., & Bausch, A. (2010). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SME's. *Journal of Business Venturing*, 441-457.
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management review*, 243-263.
- Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.
- Sarasvathy, S. D. (2001b). Effectual Reasoning in Entrepreneurial Decision Making: Existence and bounds. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, D1-D6.
- Sarasvathy, S., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(5): 533-565.
- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J., & Bhagavatula, S. (2014). An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities. *ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE*, 38(1):71-93.
- Sarasvathy, S., Menon, A., & Kuechle, G. (2013). Failing firms and successful entrepreneurs: Serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small Business Economics*, 40(2): 417-434.
- Schlegelmilch, B., Diamantopoulos, A., & Kreuz, P. (2003). Strategic Innovation: The Construct, Its Drivers and Its Strategic Outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 11(2):117-132.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 217-226.
- Siguaw, J., Simpson, P., & Enz, C. (2006). Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research. *Product Innovation Management*, 556-574.

- Simon, H. (1981). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge: MIT Press.
- Sivadas, E., & Dwyer, F. (2000). An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes. *Journal of Marketing* , 64(1): 31–49.
- Slappendel, C. (1996). Perspectives on innovation in organizations. *Organization Studies*, Vol. 17 No. 1, pp. 107-29.
- Slater, S., & Narver, J. (1993). Product-market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types. *European Journal of Marketing* , 27(10):33–51.
- Slater, S., & Narver, J. (1995). Market Orientation and the Learning Organization . *Journal of Marketing*, 59(3):63–74.
- Song, , X., Neeley, S., & Zhao, Y. (1996). Managing R&D–Marketing Integration in the New Product Development Process. *Industrial Marketing Management* , 25(6):545–553.
- Song, X., Montoya-Weiss, M., & Schmidt, J. (1997). Antecedents and Consequences of Cross-Functional Cooperation: A Comparison of R&D, Manufacturing, and Marketing Perspectives. *Journal of Product Innovation Management* , 14(1): 35–47.
- Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of consumer research*, 491-503.
- Subramanian, M., & Youndt, M. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. . *Academy of Management Journal* , 48(3):450–463.
- Tang, H. (1999). An Inventory of Organizational Innovativeness. *Technovation* , 19(1):41–51.
- Tellis, G., Prabhu, J., & Chandy, R. (2009). Radical innovation across nations: the preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, 3-23.
- Thaler, R., Tversky, A., Kahneman, D., & Schwarz, A. (1997). “The effect of myopia and loss aversion on risk taking: an experimental test”. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 112: May, pp. 647-661.
- Tushman, M. (1997). Winning Trough Innovation. *Strategy and Leadership*, 25(4): 14 - 19.
- Utterback, J. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation*,. Boston, MA: Harvard University Business School Press.
- Van de Ven, A., Polley, D., Garud, R., & Venkataraman, S. (1999). *The Innovation Journey*. New York: Oxford University Press.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M., & Semeijn , J. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 356-373.
- Varis, M., & Littunen, H. (2010). Types of innovation, sources oif information and performance in entrepreneurial SME's. *European Journal of Innovation Management*, 128-154.

- Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling Dynamic Capabilities: An Exploratory Study of Continuous Product Innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3):577–606.
- Warren, K. (2002). *Competitive Strategy Dynamics*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 2, pp. 171-80.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance : a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 71-91.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27(10), 981–998.
- Wiltbank, R., Read, S., Dew, N., & Sarasvathy, S. (2009). Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. *Journal of Business Venturing*, 24(2):116–133.
- Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10):991–5.
- Worren, N., Moore, K., & Cardona, P. (2002). Modularity Strategic Flexibility, and Firm Performance: A Study of the Home Appliance Industry. *Strategic Management Journal*, 23(12):1123–1140.
- Yin, R. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Verenigde Staten: SAGE Publications.
- Young, J. (1994, February). "Innovate or die". *Forbes*, p. 106.
- Zien, K., & Buckler, S. (1997). From Experience: Dreams to Market: Crafting a Culture of Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 14(4):274–287.
- Zirger, B., & Maidique, M. (1990). A Model of New Product Development: An Empirical Test. *Management Science*, 36(7):867–883.

Verder bestudeerde literatuur:

- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1988). Innovation in large and small firms: an empirical analysis. *American Economic Review* 78 (4), 678–690.
- Bijaoui, I. (1985). R&D Intensity and Export Performance: A Micro View. *Weltwirtschaftliches Archiv* vol. 121, 238-251.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*.
- Chandler, G., & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 223-236.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research (ePub)*. Sage Publications.
- Davidsson, P. (2004). *Researching Entrepreneurship*. Boston, MA.: Springer.

- De Jong, J., & Wennekers, A. (2008). Intern ondernemerschap. Wat is het en hoe kan het gestimuleerd worden? In J. De Jong, & A. Wennekers, *Handboek Effectief Opleiden*.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S., & Wiltbank, R. (2008). Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Economic Behaviour & Organization*.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management Research*. Sage Publications.
- Malte Brettel, René Mauer, Andreas Engelen, Daniel Küpper(2012) Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. *Journal of Business Venturing*, 27, 167-184
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Uitgeverij Acco.
- Schumpeter, J. A. (1982). *The Theory of Economic Development: an Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Life Cycle. *The Quarterly Journal of Economics* vol. 80, 190-207.
- Volberda, H. W. (2004). *De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren*. . Kluwer.

11 Bijlagen

11.1 The "Venturing" Experiment

EPICC (Entrepreneurial Processes In a Cultural Context)

De case

Introductie

In dit experiment gaat u tien beslissingsproblemen oplossen. Deze problemen komen voort uit de context van het opzetten van een nieuw bedrijf met een denkbeeldig product. Een meer gedetailleerde beschrijving van dit product volgt na deze introductie.

Voordat u zich in de productbeschrijving en de problemen gaat verdiepen vraag ik u om enige mate van creativiteit. Zie uzelf in de rol van de hoofdondernemer die het bedrijf opzet. U heeft erg weinig geld om het eigen bedrijf te starten, maar u heeft 5 jaar ervaring op het gebied van koffie verkoop.

Beschrijving

Sinds enige tijd heeft u lopen denken aan het starten van een eigen koffiecorner op uw universiteit. Uw inspiratie kwam voort uit het feit dat u als student op het moment dat u een verse bak koffie wilde hebben, dit niet mogelijk was. U hield niet van de automatenkoffie die aanwezig was in de gebouwen van de universiteit. U moest voor deze kwalitatief mindere koffie een bedrag betalen wat niet in relatie stond met wat u voor dat geld mocht verwachten. U weet wat er wel mogelijk zou kunnen zijn omdat u al 5 jaar ervaring heeft in het werken in een koffiecorner in het dorp waar u oorspronkelijk vandaan komt.

U zag dat er andere koffiecorners bestonden die erg succesvol waren, maar die waren vaak gerelateerd aan erg dure franchiseconcepten. Daarom heeft u bedacht dat het mogelijk moet zijn om een eigen koffiecorner te beginnen. U heeft in diverse media gezien dat er een groeiende vraag is naar koffie in uw thuisland.

U hebt alle mogelijke voorzorgsmaatregelen op het gebied van intellectueel eigendom geregeld. De naam van uw koffiecorner is Koffie B.V.

Probleem 1: marktidentificatie

Voordat we gaan kijken naar gegevens over de markt wil ik u vragen de volgende vragen 1 voor 1 te beantwoorden:

1. Wie zouden potentiële klanten kunnen zijn voor uw kofflecorner?
2. Wie zouden uw potentiële concurrenten kunnen zijn?
3. Welke informatie zou u uit willen zoeken over uw klanten en concurrenten? Maak een lijstje van vragen die u in dit kader zou willen stellen.
4. Hoe zou u deze vragen beantwoord willen zien? Wat voor soort marktonderzoek zou u willen uitvoeren?
5. Wat denkt u dat de groeimogelijkheden zijn voor dit bedrijf?

Probleem 2: het beschrijven van de markt

Bij dit probleem wordt u gevraagd een paar beslissingen te maken ten aanzien van de marketing.

Op basis van secundaire informatiebronnen (publiek toegankelijke marktrapporten etc.) schat u dat er 3 segmenten zijn die geïnteresseerd zouden kunnen zijn in uw koffiëcorner;

<u>Segment</u>	<u>Geschatte totale omvang</u>
Studenten	40.000
Medewerkers universiteit	20.000
Bezoekers (op jaarbasis)	10.000

- Een schatting van koffie-verkoop op jaarbasis in uw thuisland komt uit op €448 miljoen.
- Een schatting van speciale koffie verkoop op jaarbasis is €100 miljoen.

In beide gevallen is er een verwachte groei van minimaal 5% per jaar voor de aankomende 5 jaar.

De volgende resultaten volgen uit eerstehands (direct) marktonderzoek door uzelf.

Vragenlijst 1 – Een online vragenlijst, verstuurd per e-mail aan studenten, medewerkers en bezoekers (met toestemming) bevatte vragen gericht op het achterhalen van de mate van interesse voor de koffiëcorner. Tevens werd gevraagd, op het moment dat aangegeven werd dat er interesse voor was, welke prijzen men bereid was te betalen voor een kop koffie.

In totaal vulden 500 van de 1000 mensen die gevraagd waren de enquête in.

Resultaten;

<u>Bereid te betalen(€)</u>	<u>Studenten (%)</u>	<u>Medewerkers (%)</u>	<u>Bezoekers (%)</u>
0,50 – 0,75	52	26	45
0,75 – 1,00	30	38	32
1,00 – 1,25	16	22	15
1.25 – 1,75	2	9	8
1,75 – 2,50	0	5	0
Totaal	100	100	100

Vragenlijst 2 – Papieren vragenlijsten, uitgedeeld gedurende lunchpauzes.

<u>Bereid te betalen(€)</u>	<u>Studenten (%)</u>	<u>Medewerkers (%)</u>	<u>Bezoekers (%)</u>
0,50 – 0,75	65	21	51
0,75 – 1,00	25	49	42
1,00 – 1,25	10	19	7
1,25 – 1,75	0	8	0
1,75 – 2,50	0	3	0
Totaal	100	100	100

Vragenlijst 3 – Een focusgroep van medewerkers, anders dan diegenen die meededen aan de online en papieren vragenlijst werd gevraagd mee te doen met het onderzoek.

De medewerkers van de universiteit die mee hebben gedaan met het focusgroep-onderzoek vonden het plan van de koffiecorner erg interessant. Zij gaven echter aan dat het scala aan koffies wellicht moest worden uitgebreid en dat ze in dat geval bereid waren €1,50 of meer te betalen. Met het huidige aanbod zouden ze €1,00 - €1,25 uit willen geven, maar dan werd er wel verwacht dat er een bonussysteem ingevoerd zou worden waarbij consumenten konden sparen voor kortingen na een x-aantal koppen koffie te hebben gekocht.

Zowel bij het onderzoek tijdens de lunch als bij de focusgroep waren de reacties ten aanzien van de koffiecorner erg positief en enthousiast. Beide partijen gaven goede feedback op specifieke componenten om tot verbeteringen te komen. De medewerkers zijn in het bijzonder geïnteresseerd in het uitbreiden van het aanbod bovenop de reguliere koffies. Ze geven aan dat er meer diversiteit nodig was als men het product bij hen aan de man wilde brengen. Ze gaven daarnaast ook aan dat er bedrijven waren die wellicht reclame op mokken konden plaatsen waarvoor dan korting kon worden bedongen.

Marketing

Op basis van alle marktonderzoek dat u uitgevoerd heeft komt u tot de volgende kosten om uw product verder in de markt te zetten en naamsbekendheid te geven;

Internet	€200 meteen te voldoen + €25 per maand daarna
Kranten	Relatief goedkoop – maar kosten voor deze reclames kunnen oplopen tot €500 per stuk
Bioscoop	€2000 tot 4000 per maand, en €1000 voorafgaand te betalen
Reclame op de lokale TV	€5000 tot 10.000 voorafgaand te betalen

Bij directe reclame elders (denk aan kantines, het uitdelen van aanstekers met de naam van de koffie corner, etc.) betekent dat u verkopers moet trainen.

Concurrenten

Geen van de vier onderstaande potentiële concurrenten verkoopt goedkope kwaliteitskoffie op uw universiteit dan wel in het centrum van de stad. U bent uniek ten aanzien van dat concept.

Bedrijf	Algemeen prijsniveau per kop koffie	Omzet	Waar?
Starbucks	€ 3,00	€6.5 miljard	Grote steden / wereldwijd
Kaldi	€ 2,00	€225 miljoen	Grote steden / Europa
Simon Levelt	€ 2,50	€130 miljoen	Grote steden / Europa
Douwe Egberts winkel	€ 2,00	€25 miljoen	Grote steden/ Nederland

Deze bedrijven hebben een netto opbrengst van 25% op hun verkopen.

In dit stadium wordt u gevraagd om de volgende beslissingen te maken (denk er daarbij aan om hardop te blijven praten);

1. Aan welk marktsegment / segmenten wilt u uw product gaan verkopen?
2. Welke prijs wilt u op het product plakken?
3. Hoe wilt u aan het door uw gekozen segment / segmenten gaan verkopen?

Probleem 3: Salaris

U bent het bedrijf begonnen met erg weinig geld. De voornaamste manier van adverteren is 'face-to-face' promotie. U bent zes maanden bezig met marketing-activiteiten om uw product in de markt te zetten. U heeft de prijzen van uw product gezet op het laagste segment (zoals aangegeven in de vragenlijst); 0.50 – 0.75 euro. U heeft gemiddeld 3000 klanten per maand. Op basis van diverse suggesties die u van klanten heeft gekregen denkt u dat u ook speciale koffies zou kunnen gaan verkopen in het prijssegment 1.25 – 1.50 euro. Dit zou voornamelijk kunnen als u het interieur van de koffiecormer zou herontwerpen waarbij u het meer 'cachet' zou kunnen geven.

U heeft uw laatste spaargeld ingezet en uw limiet van uw creditcards gebruikt om er voor te zorgen dat u voldoende koffies op voorraad heeft. U heeft dat ook nodig om mee te doen aan een wedstrijd waar 'architectuur ontmoet catering' het thema is. Deze wedstrijd zal zorgen voor veel publiciteit.

U heeft vier medewerkers – en u heeft geen geld meer om de komende salarisuitbetaling voor elkaar te krijgen. U schat in dat u 30,000 euro nodig heeft om de eerstkomende drie maanden te overleven en om een super cool concept voor een nieuwe koffiecormer te bedenken op basis waarvan u mee kan doen met de wedstrijd.

U heeft vier opties;

1. Lenen van de ouders van uw vriend(in) – zij zijn niet erg rijk, maar kunnen waarschijnlijk wel 30,000 euro regelen als het nodig zou moeten zijn.
2. Lenen van oude vrienden die u kent van de universiteit en van uw oude bijbaan.
3. Uw ouders overtuigen van het feit dat ze een extra hypotheek op hun woning nemen.
4. Uw medewerkers overtuigen dat ze over 3 maanden uitbetaald zullen worden.

Welke van deze opties kiest u? Waarom?

Probleem 4: financiering

Uw nieuwe concept van de koffiëcorner heeft de eerste prijs gewonnen bij de wedstrijd 'architectuur ontmoet catering' in de categorie 'beste nieuwkomer'. Dit heeft er toe geleid dat grote koffiëleveranciers zoals Nestlé Netherlands B.V. gevraagd hebben naar mogelijkheden om het concept verder op de markt te zetten. Dit zou veel media attentie krijgen. U schat in dat het verder ontwikkelen van dit concept zo'n zes maanden zou moeten gaan duren en vervolgens drie maanden om het via drie grote kanalen bekendheid te geven – internet, landelijke kranten en landelijke tv. De koffië zal worden geprijsd op €1,90 per kop. Dit is de prijs in de nieuwe koffiëcorner. U schat dat u €150.000 nodig heeft om quitte te draaien (ten tijde van het derde kwartaal van het tweede jaar). Hierbij zitten de kosten inbegrepen voor verbetering van het nieuwe concept, het aanstellen van excellente (ondersteunende) medewerkers, het trainen van de verkopers en een enorm grote advertentie campagne via internet, kranten en tv.

U schat in dat de verkoopprijzen voor de aankomende vijf jaar als volgt zullen zijn (u bent aan het begin van het eerste jaar);

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
Verkopen	€ 100.000	€ 150.000	€ 300.000	€500.000	€1 M
Winst	€ < 0	€ 20.000	€40.000	€200.000	€300.000

U heeft drie financieringsopties;

Optie 1: een durf-investeerder met een focus op startende ondernemingen in de catering en aanpalende terreinen is bereid de €150.000 te financieren voor een belang van 48% van de aandelen

Optie 2: een vriend van de familie die veel ervaring heeft in de catering industrie is erg gretig om een vennootschap aan te gaan met u – voor een belang van 33% in het bedrijf. Hij heeft €150.000 beschikbaar maar wil wel een basis salaris van €40.000 per jaar. Hij gaat akkoord met een basissalaris van €30.000 euro per jaar voor de eerste twee jaar. U kunt goed overweg met deze man, u respecteert hem en u heeft geen negatieve gevoelens jegens hem.

Optie 3: u kunt doorgaan met het bedrijf op basis van de huidige financiering – resulterend in een significant langzamere groei.

Welke optie kiest u? En waarom?

Als de durf-investeerder ook akkoord gaat met een aandeel van 33%, welke optie zou u dan kiezen?

Probleem 5: leiderschap en visie

U heeft de financiering gevonden en u heeft een contract getekend met twee grote koffieleveranciers om uw koffiecomer te promoten. U heeft nieuw personeel aangetrokken en bent in een nieuw bedrijfspand gaan zitten. Een lokale krant is bezig met een serie over lokale ondernemers en wil een artikel over u schrijven. U beseft zich dat dit artikel een cruciaal moment zou kunnen zijn in de ontwikkeling van uw bedrijf en u ziet dit als een mogelijkheid om de wereld (en uw nieuwe personeel) te laten zien wat uw toekomstige ideeën zijn.

De serie artikelen is erg succesvol en wordt routinematig opgepikt door landelijke kranten. Een van de succesfactoren is de krantenkop, bestaande uit een slogan waarin de visie van de ondernemer ten aanzien van waar het bedrijf in 2013 zou moeten staan, tot uiting komt.

Er zijn een aantal mogelijkheden voor deze slogan;

1. Starbucks is het verleden – Koffie B.V. is de toekomst.
2. We azen erop minstens duizend medewerkers te hebben in 2015.
3. De snelst groeiende koffie cateraar.
4. Investeer in Koffie B.V. – geniet van Nederlandse traditie.

Welk van bovenstaande slogans kiest u? Waarom? Als u niet kan kiezen uit bovenstaande slogans en u heeft uw eigen ideeën voor een alternatief, wees vrij om dat te doen.

Probleem 6: herontwerpen, deel 1

U bent bijna aan het eind van uw vijfde jaar en u bent er maar net in geslaagd om quitte te draaien (veel later dan verwacht). U heeft uw deuren geopend naar alle drie klant segmenten (studenten, medewerkers en bezoekers). Verkopen, alhoewel stabiel en continu zijn behoorlijk vlak. U begint te twijfelen hoe u uw doelen om te groeien kunt behalen. U besluit een serieus marktonderzoek uit te voeren om uit te vinden hoe u de verkoop omhoog zou kunnen brengen. U organiseert een bijeenkomst met een focusgroep waarbij potentiële en bestaande klanten zijn opgenomen. Het grote probleem blijkt de grote 'split' te zijn tussen reguliere koffie en meer gespecialiseerde producten.

Meer dan 90% van de deelnemers in de focusgroep vinden het reguliere product interessant. Maar als speciale koffies worden bekeken blijkt er een groot verschil in opinie te zijn. De deelnemers die in eerste instantie meer gebruik maken van reguliere koffie blijken bijna nooit gespecialiseerde koffies te kopen en vragen zich openlijk af waarom dat 'elite spul' er überhaupt is. Diegenen die meer geïnteresseerd zijn in de speciale koffies richten zich eigenlijk helemaal niet op reguliere koffies en vinden dat deze reguliere koffies de sfeer naar beneden haalt.

Hoe reageert u op deze feedback?

Probleem 6: herontwerpen deel 2

U gaat terug naar het begin en denkt na over een concept waarbij u voor beide partijen een oplossing zou kunnen vinden. U vindt deze in een concept met de huidige reguliere koffiecorner samen met een nieuwe winkel. Het huidige concept zal meer gericht zijn op de meer reguliere koffies. De nieuwe winkel zal gericht zijn op meer exclusieve koffies en thee. Bij de meer exclusieve koffie kunt u denken aan Aziatische, Latijns-Amerikaanse en Afrikaanse koffiesoorten. In totaal zouden dat 20 verschillende soorten zijn. De thee is verkrijgbaar in 15 verschillende soorten.

Daarnaast zijn in de nieuwe winkel een breed scala aan gebakjes en exclusieve cupcakes verkrijgbaar. Vervolgens zijn er ook mogelijkheden boeken te lenen, kranten te lezen en hebben klanten toegang tot gratis draadloos internet.

U bent van plan om in de reguliere koffiecorner 5 types reguliere koffie te verkopen. Te denk valt aan cappuccino, espresso, etc., en daarnaast 5 reguliere theesoorten, zoals China Blossom en Rooibos. Verder een beperkt aanbod aan donuts en muffins.

U start met het uitwerken van het idee van de meer exclusieve winkel door 15 verschillende koffies en 10 theesoorten aan te bieden, met een iets beperkter aanbod in de gebakjes & cupcakes dan uiteindelijk de bedoeling is. Samen met gratis kranten en gratis draadloos internet is dat wat u aan de focusgroep laat zien. Het blijkt dat de exclusieve winkel met veel enthousiasme wordt ontvangen en mensen zijn bereid 2 tot 2,5 keer zoveel te betalen als wat eerder werd gevraagd.

Een van de vereisten echter is dat u de uitbreiding moet maken die u in gedachten had (15 soorten thee, 20 soorten koffie, de boeken, de kranten en gratis draadloos internet). U moet besluiten of u deze grote verandering in het concept daadwerkelijk wilt doorvoeren of dat u zich gaat richten op 1 van de 2 concepten. Als u wilt uitbreiden dan zijn de kosten minimaal €200.000 met daarnaast nog een aparte marketing-campagne.

Jaar	1	2	3	4	5	6	7	8
Verwachte verkoop (€M)	0.10	0.50	1	6	12	18	24	30
Daadwerkelijke verkoop (€M)	0.14	0.48	0.84	2.8	4.2			

Welke van de 2 alternatieven (focus op 1 van de 2 doelgroepen, danwel beide doelgroepen bedienen) kiest u? En waarom?

Voor vervolg van de vraag, zie volgende pagina

Als we aannemen dat u gekozen heeft voor het concept van de uitbreiding (beide doelgroepen bedienen), dan dient u nu uit de volgende 3 opties te kiezen;

1. U laat het herontwerp binnen het eigen bedrijf uitvoeren; verwachte kosten; €250.000
2. U laat het ontwerp over aan een ander bedrijf in uw thuisland; verwachte kosten €200.000
3. U laat het ontwerp over aan een ander bedrijf in het buitenland; verwachte kosten €100.000

Welke optie kiest u? En waarom?

Probleem 7: Groei van het bedrijf, deel 1

U bent bijna aan het eind van het zesde jaar. U heeft nu 2 typen bedrijven ondergebracht onder Koffie B.V.

1. Gewoon Koffie (verkoop tussen de €1,00 en €5,00 pp) waar u een beperkt aantal 'standaard' soorten koffie en thee verkoopt met daarbij een beperkt aantal donuts, cupcakes en chocolade.
2. Exquise (verkoop tussen de €5,00 en 10,00 pp) waar u het 'complete scala' aanbiedt.

Het aantal verkooppunten en daarmee het aantal nieuwe managers is op 20 uitgekomen, daar waar het er origineel 3 waren. U bent nog steeds bezig om het aantal verkopers uit te breiden en daarnaast ontwikkelt u een nog betere versie van Exquise om de rijkere buurten in uw stad te kunnen bedienen. Jan van Zomeren, een prima verkoper (voorheen actief in de verkoop van de reguliere koffie) die het verkoopteam vanaf de eerste dag geleid heeft, is niet in staat gebleken zich aan te passen aan de nieuwe ontwikkelingen. Hij is duidelijk niet de persoon om de nieuwe Exquise winkels te leiden. **Hoe gaat u om met deze situatie?**

Jaar	1	2	3	4	5	6	7	8
						Herziene versie		
Verwachte verkopen (€M)	0.10	0.50	1	6	12	6	12	20
Daadwerkelijke verkoop (€M)	0.14	0.48	0.84	2.8	4.2	8.6		

Zou u hem;

1. Ontslaan?
2. Een nieuwe manager boven hem aanstellen om het verkoopteam te leiden? Zo ja, zou u voordat u dat doet met Jan overleggen? Hoe zou u dit nieuws aan hem brengen?

Voel u vrij om uit te weiden over hoe u met deze situatie om zou gaan.

Probleem 7: groei van het bedrijf, deel 2

Alhoewel uw bedrijf al enige tijd aan het groeien is, probeert u toch de 'ondernemerscultuur' binnen het bedrijf levend te houden. U begint echter te merken dat uw partner meer en meer het idee uitbeeldt van een meer "zakelijke ambiance" – lange vergaderingen, ingewikkelde organisatietabellen, dure accountants, consultants om "het marktpotentieel te optimaliseren", enzovoort. Als u daarover met hem in gesprek raakt dan merkt u dat hij denkt dat de tijd aangebroken is voor een meer zakelijke aanpak. Deze meer professionele aanpak zou zelfs goed zijn voor het bedrijf an sich.

Jaar	1	2	3	4	5	6	7	8
Herziene versie								
Verwachte verkoop (€M)	0.10	0.50	1	6	12	6	12	20
Daadwerkelijke verkoop (€M)	0.14	0.48	0.84	2.8	4.2	8.6	20	27.5

Hoe zou u met deze situatie omgaan? Denkt u dat het tijd wordt voor Koffie b.v. om meer 'zakelijk' te gaan?

Probleem 8: aanstellen professioneel management

U bent aangeland in het 8e jaar. Het gaat uitstekend. De groeicijfers zijn beter dan de oorspronkelijke doelen en het marktaandeel wordt groter. Uw verkopen zijn €27,5 miljoen en u voorziet een groei van 25% per jaar voor de aankomende 3 jaar.

Jaar	1	2	3	4	5	6	7	8
Herziene versie								
Verwachte verkoop (€M)	0.10	0.50	1	6	12	6	12	20
Daadwerkelijke verkoop (€M)	0.14	0.48	0.84	2.8	4.2	8.6	20	27.5

Het advies van de Raad van Bestuur van Koffie B.V. is om professioneel management aan te stellen om het bedrijf te runnen opdat u zich kunt richten op de groei en het bedenken van nieuwe strategische initiatieven. Gesteld dat u al een drietal 'high potentials' voor ogen heeft uit te nodigen voor een interview voor de positie van 'Chief Operating Officer' (COO), hoe zou u dit interview voorbereiden?

Geef u aub de type vragen die u zou stellen, de interviewtechnieken die u zou gebruiken en kritische onderwerpen die u aan de orde zou stellen tijdens het interview.

Probleem 9: goodwill

U wordt gevraagd bij het hoofd van een school in de binnenstad die samenwerkt met 10 andere scholen zoals de hare. Zij geeft aan dat zij denkt dat Exquise een perfecte leeromgeving zou kunnen zijn voor haar studenten binnen de opleiding 'Catering'.

Zij vraagt of u samen met een aantal zeer enthousiaste onderwijzers een basis lespakket zou willen ontwikkelen voor de studenten zodat ze in Exquise zouden kunnen werken. Dit project betekent niet alleen een investering van €100.000 voor aanpassingen binnen uw bedrijf, maar ook een redelijke portie van uw tijd gedurende een periode van 6 maanden en daarnaast wordt uw aanwezigheid gevraagd bij minstens 10 colleges per jaar voor minimaal enkele jaren.

N.B.; uw verkopen zijn op een niveau van 27,5 miljoen euro per jaar en u voorziet een groeipercentage van 25% voor de aankomende 3 jaar.

Neemt u het initiatief voor dit project?

Zo niet, waarom niet?

Indien 'ja', zou u dan:

1. Het project doneren?
2. Het voor de kostprijs verkopen? (€100.000)
3. Het voor een gangbare marktwaarde verkopen?

Waarom?

Probleem 10: exit

U bent nu in het 10e jaar aangeland. Exquise is een groot succes en mede dank zij uw nieuwe doelgroepen strategie groeit Gewoon koffie ook naar behoren. U heeft 3 andere catering concepten opgekocht en u maakt een omzet van €38 miljoen. U schat in dat u binnen 1 jaar €70 miljoen omzet zal maken.

Op dit moment zijn er 2 mogelijke richtingen;

Richting 1:

Uw accountants en andere financiële experts denken dat het een goed moment is om het bedrijf naar de beurs te leiden. De IPO aandelenmarkt (nieuwe aandelen) is in opkomst en catering past daar prima binnen. Zij schatten dat de eerste prijszetting van 2 miljoen aandelen op €30 per aandeel zal worden gezet. In totaal heeft het bedrijf 12 miljoen aandelen.

Richting 2:

Starbucks komt naar uw kantoor en doet een bod op uw bedrijf. Het blijkt dat ze besloten hebben om zich meer in het luxere segment te gaan begeven en ze hebben besloten dit te doen door het opkopen van andere bedrijven. Ze zien uw bedrijf als een prima optie voor deze strategie en ze bieden u €300 miljoen.

Jaar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
						Herzien concept				
Verwachte verkoop (€M)	0.10	0.50	1	6	12	6	12	20	30	45
Daadwerkelijke verkoop (€M)	0.14	0.48	0.84	2.8	4.2	8.6	20	27.5	38	70

Welke van bovenstaande 2 richtingen kiest u? En waarom?

Dank u voor uw medewerking; u krijgt nu nog een beperkt aantal vragen n.a.v. deze case

11.2 Tabel I Respondenten

Respondent	SK	AVN	AVV	AS	HM	AVR	EM	MS
Leeftijd	48 jaar	49 jaar	37 jaar	40 jaar	52 jaar	35 jaar	45 jaar	37 jaar
Geslacht	Vrouw	Vrouw	Vrouw	Man	Man	Vrouw	Man	vrouw
Opleiding	Bachelor Personeel & Arbeid, Master of Education(Leren en innoveren)	Master Begeleidingskunde	Bachelor Management in de zorg, Master Leren en innoveren	WO Master of Art	Master of Science, Educational Science of Technology Universitaire opleiding Opleidingskunde	Master Business Administration change management RSM	Bachelor Bedrijfskunde, Master Leren en innoveren	HBO Museologie
Functie	Kerndocent Opleidingen MIZ en OFM	Kerndocent Opleidingen MIZ en OFM	Kerndocent MIZ	Kerndocent OFM	Kerndocent MIZ	Manager bedrijfsvoering RAc	Onderwijs Manager Domein Management & Leiderschap (OFM, MIZ, CMC)	Kerndocent OFM
Werkervaring	25 jaar	30 jaar	16 jaar	14 jaar	29 jaar	11 jaar	24 jaar	13 jaar
Ondernemers in familiekring	Zelf eigen trainingsbureau, vader onderneming in architectuur	Ouders	Ouders	Nee	Nee	Nee	Vader had een kwekerij	Vader was eindverantwoordelijke binnen organisatie