

ZO LAAT JE ECOSYSTEMEN VOOR ONDERNEMERSCHAP FLOREREN

HANDLEIDING VOOR ECOSYSTEEMSTRATEGIE

Deze publicatie is mede mogelijk gemaakt door
de Stichting Entrepreneurial Ecosystem Observatory
www.seeo.nl

(c) 2024 Erik Stam en Joep Brouwers

Uitgave

Stichting Entrepreneurial Ecosystem Observatory

Eindredactie

Jan Wolter Bijleveld (hoofdruimte.nl)

ISBN

978-94-650123-6-0

INHOUD

| | |
|--|----|
| Voorwoord | 4 |
| <i>Over onze drijfveren om dit boek te maken</i> | |
| 1. Ecosystemen voor ondernemerschap: waarom? | 6 |
| <i>Over ondernemerschap als motor van welvaart</i> | |
| 2. De ecosysteembenadering, wat houdt het in? | 10 |
| <i>Over systeembenaderingen voor economische ontwikkeling en de tien elementen van een ecosysteem voor ondernemerschap</i> | |
| 2.1 Definitie ecosysteem voor ondernemerschap | 10 |
| 2.2 Systeembenaderingen van economische ontwikkeling | 10 |
| 2.3 De 10 elementen van een ondernemerschapsecosysteem | 18 |
| 3. Een ecosysteemstrategie opstellen en uitvoeren | 24 |
| <i>Waarom je niet zonder strategie kunt, hoe je tot een goede strategie komt en wat er nodig is om het complexe proces van de uitvoering te volbrengen</i> | |
| 3.1 Ambitie formuleren | 26 |
| 3.2 Interne en externe analyse | 29 |
| 3.3 Strategie bepalen | 34 |
| 3.4 Ecosysteemstrategie uitvoeren (6 vuistregels) | 41 |
| Epiloog - Ecosysteemontwikkeling als professie | 56 |
| <i>Over professionalisering van ecosysteemontwikkeling</i> | |
| Verder lezen | 59 |
| Dankwoord | 62 |
| Over de auteurs | 63 |

VOORWOORD

Dit boek is voor iedereen die betrokken is bij de economische ontwikkeling van een stad, regio of land. Het is, behalve een handleiding, vooral ook een uitnodiging om meer gebruik te maken van de kennis die inmiddels voorhanden is. Uit een groeiende hoeveelheid wetenschappelijk onderzoek en vele praktijkvoorbeelden blijkt hoe belangrijk ondernemerschap is voor de economische ontwikkeling van een regio. Wat ook duidelijk is geworden: de context kan ondernemerschap mogelijk én onmogelijk maken. Aandacht daarvoor is van groot belang. Een goed functionerend ecosysteem voor ondernemerschap kan het verschil maken.

Dit boek richt zich vooral op de context waarin ondernemerschap tot bloei komt in een stad, regio of land en daar de welvaart aanjaagt. Maar waar begint het, met wie, en hoe pak je het stap voor stap aan?

Economische ontwikkeling is een gedeelde verantwoordelijkheid van velen. Samen kun je tot waardevolle resultaten komen. Te vaak zien we goede intenties verloren gaan door versnippering van aandacht en gebrek aan een totaalplan. Dat kan beter.

Daarom hebben we deze handleiding gemaakt, een gids voor denken en doen, om praktisch aan de slag te gaan met een strategie voor ecosysteemontwikkeling.

Ecosysteemontwikkeling is een vak op zich waar we graag aan bijdragen. Ecosysteemontwikkelaars zijn zowel in de publieke als

private sector te vinden: bij gemeenten, provincies, nationale overheden, bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen, Europese instellingen, maar ook bij projectontwikkelaars, investeerders en dienstverleners rondom ondernemerschap, innovatie en economische ontwikkeling.

Vaak is de uitvoering van dit vak nog te weinig onderbouwd. Het is tijd om een gezamenlijke 'body of knowledge and skills' te ontwikkelen.

We hebben onze kennis gebundeld vanuit wetenschap en praktijk. Deze handleiding is toepasbaar in elke stad, elke regio en elk land om daar het ecosysteem voor ondernemerschap verder te ontwikkelen.

Het vergt een brede kijk. In een tuin is meer nodig dan alleen water geven: ook de ondergrond, voldoende licht, snoeien en bescherming zijn van belang. Zo is er ook in een ecosysteem voor ondernemerschap de uitdaging om álle condities aandacht te geven.

Dan kan er iets moois groeien.

Erik Stam

Joep Brouwers

1.

Ecosystemen voor ondernemerschap: waarom?

Over ondernemerschap als motor van welvaart

Economische ontwikkeling en welvaart zijn nooit vanzelfsprekend. Het is iets wat je creëert door er elke dag aan te werken. Het niveau van welvaart verander je over het algemeen maar langzaam. Het kost tijd. Je bouwt immers voort op investeringen en instituties uit het verleden. En welvaart uit het verleden is geen garantie voor welvaart in de toekomst. Dat wordt soms op een pijnlijke manier duidelijk. Een voorbeeld hiervan is de crisis halverwege de jaren '90 in de regio Eindhoven. De industrie daar had toen grote moeite met de sterk wisselende mondiale conjunctuur en stond er slecht voor. Philips maakte een enorme reorganisatie door, DAF een faillissement. Twee belangrijke motoren van de regionale en nationale economie vielen stil. Dat leidde tot een grondige herbezinning: was vasthouden aan hoogwaardige (hightech)industrie, van oudsher de grote kracht, nog wel de pijler waarop Zuidoost-Brabant kon steunen?

Wat is het fundament van ons economisch systeem? Blijft onze huidige basis stevig genoeg voor de economie van de toekomst? Moeten we op zoek naar een nieuw fundament, of juist niet? Die vragen zijn relevant in elke stad, regio en elk land, voor iedereen die betrokken is bij de economische ontwikkeling ervan. En niet alleen in slechte tijden, maar ook als alles nog voorspoedig gaat. Welvaart is wezenlijk voor iedereen in een samenleving. Om nieuwe welvaart te creëren, is ondernemerschap een belangrijk mechanisme, zo blijkt uit wetenschappelijk onderzoek en uit de praktijk.

Ondernemerschap is van groot belang voor economische groei, verhoging van productiviteit en stimulering van werkgelegenheid. Dit wordt wel 'productief ondernemerschap' genoemd: het ondernemend gedrag is niet alleen goed voor de ondernemer, maar ook voor de economie en zelfs de samenleving als geheel. Bovendien kan ondernemerschap bijdragen aan de aanpak van grote maatschappelijke uitdagingen rondom bijvoorbeeld energie, milieu, gezondheid en veiligheid.

Ondernemers zien kansen voor nieuwe producten, nieuwe diensten en nieuwe manieren van organiseren die beter zijn dan wat er nu is. Daarmee creëren ze nieuwe waarde. Dit kan met een nieuwe onderneming, maar ook binnen bestaande private of publieke organisaties.

Onderling verschillen ondernemers sterk van elkaar. Wat dat betreft is de term 'ondernemer' net zo generiek als het woord 'zoogdier'. Hoe ondernemerschap er in de praktijk uit ziet, varieert van plek tot plek, waarbij ook zaken als de cultuur, de historie en de kracht van een regio medebepalend zijn.

Ook de mate waarin ondernemers succesvol zijn varieert. Je kunt nog zo'n geweldige kans zien, realisatie daarvan blijft altijd een uitdaging op zich. Menig bedrijf stopt binnen een paar jaar omdat het niet lukt een financieel levensvatbare basis op te bouwen. Veel overlevende bedrijven realiseren wel een financieel duurzaam businessmodel, maar blijven klein. Slechts een klein aantal bedrijven groeit consequent door. Deze groeiende bedrijven zorgen voor het leeuwendeel van de nieuwe banen en verhogen de productiviteit van de economie. Een nog kleiner aantal weet daadwerkelijk door te groeien tot een dominante speler in de markt. Ondanks dat elk bedrijf uniek is, zijn er generieke fasen van ondernemerschap te herkennen.