

MIRJAM VAN PRAAG

Hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam en wetenschappelijk directeur van het Amsterdam Center for Entrepreneurship

ARNOLD HEERTJE

Emeritus hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam

Start-up nation: the story of Israel's economic miracle is het levendige en informatief geschreven fascinerende verhaal van de Amerikaan Senior en de Israëli Singer over ondernemerschap en innovatie in Israël. Hoe komt het dat Israël zo pijlsnel en in vaak lastige omstandigheden zoveel innovatieve startups heeft gegenereerd? Het boek belicht deze vraag vanuit cultureel, historisch, institutioneel en economisch oogpunt met observaties en voorbeelden die opmerkelijk goed aansluiten bij wetenschappelijk onderzoek naar de determinanten van succesvol ondernemerschap. Voor Nederland, dat op het terrein van innovatieve start-ups minder goed scoort, bevat dit boek behartigenswaardige lessen.

De feiten

Volgens Senior en Singer kent Israël het hoogste aantal hightech-startups per hoofd van de bevolking in de wereld. In deze start-ups is meer risicodragend kapitaal geïnvesteerd dan in enig ander land per hoofd van de bevolking: meer dan twee keer zoveel als in de Verenigde Staten, meer dan dertig keer zoveel als in Europa en meer dan driehonderd keer zoveel als in China. Bovendien zijn meer Israëlische bedrijven genoteerd aan de Amerikaanse technologiebeurs Nasdaq dan uit enig ander land buiten de Verenigde Staten. Israël biedt kennelijk een goede omgeving voor hightech-startups. Maar ook bestaande, meestal Amerikaanse, hightech-ondernemingen, zoals Intel, Google, Cisco en Microsoft, hebben vitale bedrijfsonderdelen in Israël gevestigd en daarmee hebben ze belangrijke technologische resultaten geboekt.

De omstandigheden

Deze successen zijn geboekt in een klein en jong land dat in 1948 een economisch ontwikkelingsniveau had gelijk aan dat van de Verenigde Staten in 1800 en met weinig andere natuurlijke hulpbronnen dan woestijnen en fosfaten. Een land met veel immigranten dat oorlogen heeft gevoerd en investeringen

heeft gedaan in wederopbouw en defensie. Jonge mannen en vrouwen besteden twee tot drie jaar in het leger. Deze zo op het oog remmende factoren blijken in feite een uitdaging te vormen voor het aantrekken, behouden en ontwikkelen van Israëlische ondernemers en investeerders, ook vanuit het buitenland, zoals bij voorbeeld Warren Buffett.

Oorzaken

Senior en Singer betogen dat Israël van de nood een deugd heeft gemaakt. Door de averechtse omstandigheden zijn een cultuur, houding en vermogen gecreëerd om om te gaan met risico's, onzekerheden, tegenslagen en uitdagingen. Vooral in tijden van crisis en een neerwaartse conjunctuur floreert Israël daardoor relatief goed, ook in de recente kredietcrisis. Creativiteit en innovatie zijn nodig om deze omstandigheden economisch goed te doorstaan. Dit zijn juist ook eigenschappen die goed samengaan met succesvol ondernemerschap. Dit geldt ook voor *choetspa*, gotspe in het Bargoens. Het betekent zoiets als brutaliteit, arrogantie gecombineerd met lef. Iemand met choetspa vraagt door, experimenteert en zoekt steeds andere perspectieven en oplossingen, zonder angst om af te gaan. Mislukkingen worden niet gemeden. Een mislukte onderneming is positief op het cv van een ondernemer in Israël, terwijl het in Nederland juist stigmatiserend werkt. Door choetspa is leiderschap op basis van positie niet vanzelfsprekend: "Waarom ben jij eigenlijk mijn baas en ik niet de jouwe?". Choetspa leidt tot gedrag dat ondernemerschap bevordert als je ermee om kan gaan. Toen Intel Corporation in de jaren zeventig voor belangrijke onderdelen met Israël's en Israël begon te werken, heeft het direct ook seminars opgestart over omgaan met *Israëlisheid*. Dat Israël's risicobereid zijn en openstaan voor nieuwe ervaringen is ook te verklaren uit het feit dat Israël een immigratieland is, aldus Senior en Singer. Een land dat bestaat uit immigranten is een land dat bestaat uit

entrepreneurs. Een van de belangrijkste lessen is dat innovatie en ondernemerschap niet alleen bedrijven betreft, maar ook slaat op de cultuur van het land. Een cultuur die openstaat voor nieuwe kennis en ervaringen. De meer dan zeventig nationaliteiten die vertegenwoordigd zijn in het land brengen een diversiteit met zich mee waarbij ondernemerschap floreert. De kleine thuismarkt, omringd door vijandelijke landen, leidt tot openheid naar andere landen en internationalisering en innovatie. Het Israëliëse sociale netwerkbedrijf Koolanoo, groot in China, is opgericht door een kind van Iraanse immigranten;

het Israëliëse Better Place, dat elektrische auto's produceert, is opgericht door de zoon van een Iraakse immigrant, en zo bestaan er ook talloze voorbeelden van Russen en andere Oost-Europeanen, Australiërs en Ethiopiërs. Een grote immigratiegolf van joden uit de voormalige Sovjet-Unie zorgde tussen 1990 en 2000, toen de technologiesector vol van start ging, voor een grote toevoer van technisch uitstekend opgeleide mensen. Het Israëliëse leger is ook een facilitator voor de ontwikkeling van innovatie en ondernemerschap. In de elite-eenheden komen getalenteerde jongens en meisjes terecht, geselecteerd op intelligentie, die vervolgens een intensieve training krijgen in leiderschap en technologie. Volgens wetenschappelijk onderzoek zijn dan drie belangrijke ingrediënten voor innovatief ondernemerschap genoemd: intelligentie, technologie en leiderschap. Een vierde ingrediënt ontstaat in de loop van de tijd: netwerk. Eenheden blijven bij elkaar, ook bij intensieve wekenlange herhalingsperiodes, totdat mensen veertig jaar oud zijn. Netwerken



Senor, D. en S. Singer (2011) *Start-up nation: the story of Israel's economic miracle*. Toronto: McClelland & Stewart.

zijn zo vergelijkbaar met die vanuit Harvard of Stanford. Niet alleen elite-eenheden bevorderen ondernemerschap en innovatie, over de volle breedte verschaft het leger training in voor ondernemerschap relevante vaardigheden: teamwerk, creativiteit, leiderschap, doorzettingsvermogen, improvisatie en aanpassingsvermogen.

De lessen

Eigenlijk laat Israël vanuit het perspectief van Senor en Singer zien dat moeilijke omstandigheden worden omgebouwd tot kansen en mogelijkheden. Door het gebrek aan natuurlijke hulpbronnen zijn technologie en

innovatie ontstaan, geënt op fundamenteel wiskundig en natuurkundig onderzoek. Door antisemitisme en oorlogen is er een enorme toeloop van immigranten op gang gebracht. Door politieke tegenstand is een oriëntatie op internationalisatie ontstaan. Door bedreigingen is een leger in stelling gebracht dat enorm snel technologisch geschoolde leiders voortbrengt die zeer vaardig zijn in improvisatie en samenwerking.

Voor Nederland lijken de lessen te zijn: inzetten op hoogwaardig onderwijs en onderzoek, vooral in de exacte vakken; het bevorderen van toepassingen van nieuwe inzichten door ondernemingen zelf; niet bang zijn voor mislukkingen en ruim baan voor interactief integraal leiderschap.