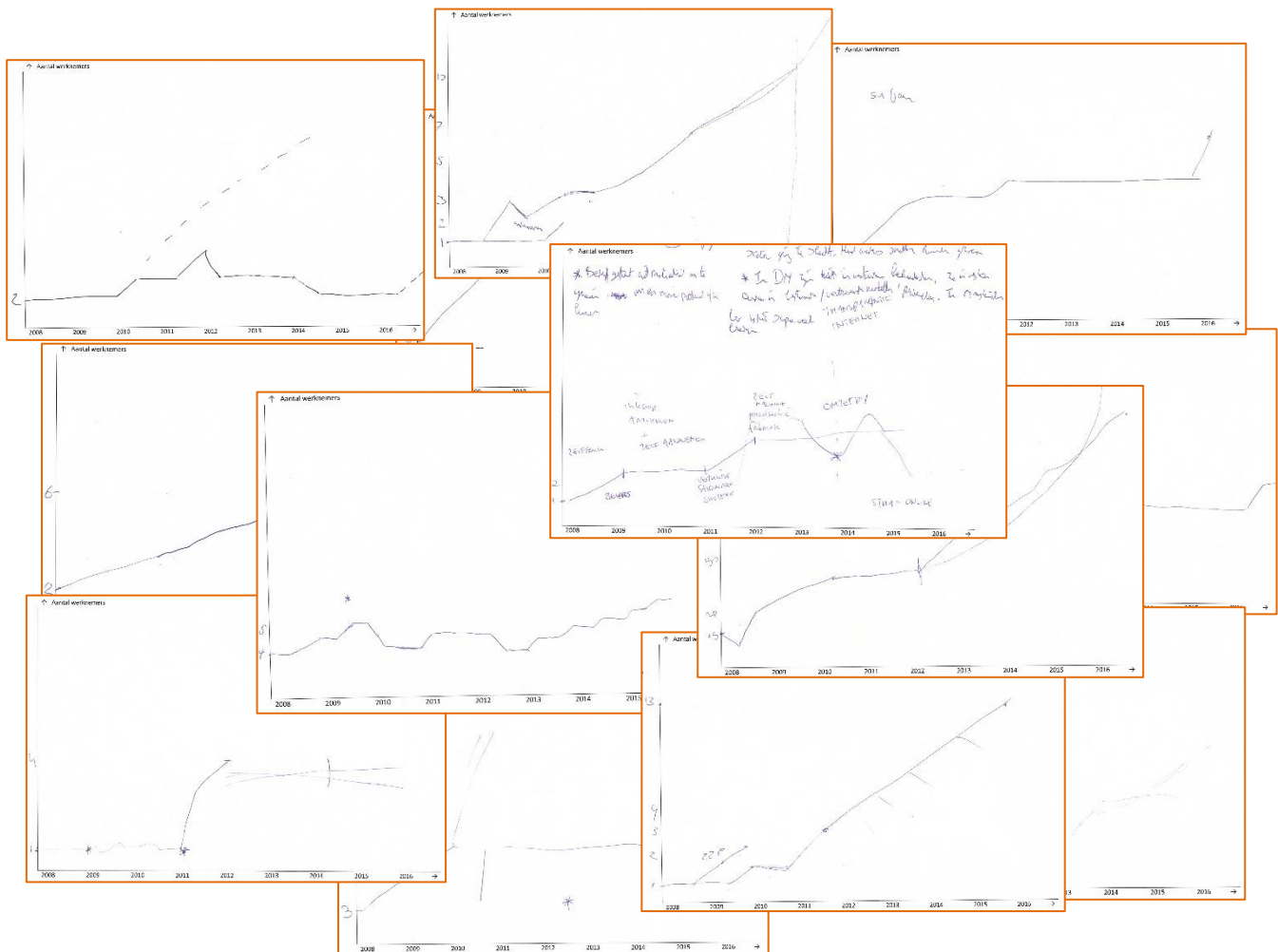


Kijk op groei

Een onderzoek naar de perceptie van ondernemers op werknemersgroei van jonge bedrijven



Martijn Exterkate
Masterthesis Economische Geografie
Universiteit Utrecht, 14 oktober 2016

Afbeelding voorblad: Door geïnterviewde ondernemers getekende ontwikkeling van het aantal werknemers
In het eigen bedrijf, van 2008 tot 2016

Auteur: Martijn Exterkate
Student nummer: 4191072
Product: Masterthesis
Aantal studiepunten: 22,5 ECTS
Opleiding: Economische Geografie
Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht
Faculteit: Geowetenschappen
Begeleider: Veronique Schutjens
Datum: 14 oktober 2016



Universiteit Utrecht

Voorwoord

*“Never, never, never give up”
Winston Churchill*

Na bijna een jaar hard werken is het eindresultaat van mijn studie-carrière af. En dat voelt goed! Tijdens mijn stage bij de Netherlands Foreign Investment Agency in Boston ben ik in aanraking gekomen met verschillende oprichters van jonge bedrijven. Ik raakte er enorm door geïnspireerd. De passie, het doorzettingsvermogen en de doelgerichtheid van de ondernemers die ik sprak, werkten aanstekelijk op mij. Het was snel duidelijk dat ik mijn thesis wilde schrijven over deze ondernemers en hun bedrijven. Bij de start van het schrijven van de scriptie was de werkloosheid in Nederland relatief hoog en veel vrienden hadden moeite met het vinden van een baan. Ik besloot beide elementen te combineren. Het resultaat is een onderzoek naar versnellers en vertragers van werknemersgroei van jonge bedrijven.

Het schrijven van deze thesis is niet zonder slag of stoot gegaan. Sommige vraagstukken leken soms onoplosbaar, en enkele dagen lukte het allerminst om motivatie te vinden aan de slag te gaan. Hoewel opgeven nooit een optie is geweest, heeft Winston Churchill (zie quote) in dit geval gelijk. Herpak jezelf en blijf doorschrijven! En dat is gelukt.

Ik wil Veronique Schutjens bedanken voor haar onvermoeibare inzet en kritische maar rechtvaardige feedback. Elke versie die ik inleverde, werd grondig en accuraat (en vol pennenstrepen) nagekeken. Dat verdient lof! Ook wil ik Oedzge Atzema bedanken, die de supervisie een aantal maanden op zich heeft genomen. Zijn adviezen waren erg waardevol. Verder wil ik de ondernemers bedanken die tijd hebben vrijgemaakt voor een interview.

Als laatste wil ik mijn ouders en mijn vrienden bedanken. Dankzij hun onvoorwaardelijke steun en liefde kan ik zijn wie ik ben en voel ik me goed. Daardoor heb ik met plezier aan deze thesis kunnen werken.

Ik wens u veel leesplezier!

Samenvatting

Aanleiding en vraagstelling

De afgelopen decennia worden jonge bedrijven steeds vaker gezien als banenmotor voor de economie (Henrekson & Johanson, 2010; Czarnitzki & Delanote, 2012; Haltiwanger et al., 2013). Echter, slechts een klein deel van deze bedrijven groeit daadwerkelijk door. De vooruitzichten van jonge bedrijven zijn zeer onzeker; de meerderheid van de jonge bedrijven gaat failliet in de eerste vijf jaar (Sarasvathy et al., 2011; Jenkins et al., 2014). De relatief beperkte groei van veel jonge bedrijven gecombineerd met het belang voor de regionale banenontwikkeling heeft geleid tot veel onderzoek naar verklaringen waarom sommige jonge bedrijven harder groeien dan andere. Of een bedrijf groeit, is afhankelijk van de aanwezigheid van groeiversnellers en de eliminatie van groeivertragers (Engel, 2002).

De vraag is of ondernemers zelf ook deze groeiversnellers en -vertragers ervaren en percipiëren. Wellicht kunnen door ondernemers gepercipiëerde groeiversnellers en –vertragers leiden tot nieuwe inzichten voor regionaal beleid om werknemersgroei te stimuleren. Bovendien is onderzoek naar de perceptie van ondernemers op versnellers en vertragers van werknemersgroei zeer beperkt. De centrale vraag in deze studie luidt dan ook:

Wat zijn versnellers en vertragers van werknemersgroei van jonge bedrijven, en in hoeverre worden deze verschillend gepercipiëerd door ondernemers uit contrasterende regio's?

Theorie en aanpak

Allereerst is een literatuurstudie gedaan. Dit heeft geresulteerd in een overzicht van verschillende versnellers en vertragers van werknemersgroei van jonge bedrijven. Ook is onderzocht welke mogelijke ondernemers en –bedrijfskenmerken samenhangen met de perceptie van ondernemers op diezelfde versnellers en vertragers. Daarna is kwalitatief onderzoek uitgevoerd in de regio's Groot-Amsterdam en Agglomeratie 's-Gravenhage, waarbij 22 ondernemers zijn geïnterviewd. Aan deze ondernemers is gevraagd welke versnellers en vertragers zij hebben ervaren bij het wel of niet aannemen van personeel. Ook is onderzocht in hoeverre deze versnellers en vertragers verschillend zijn gepercipiëerd tussen ondernemers, en in hoeverre deze factoren verschillen tussen beide regio's.

Bevindingen

Het grootste aantal ondernemers ziet een divers netwerk, met zowel zakelijke als persoonlijke contacten, als versneller van werknemersgroei. Dit netwerk zorgt voor het verkrijgen van klanten, morele steun en waardevolle informatie. Daarna wordt de groeiersterkte van de sector en een hoge status en legitimiteit het meest genoemd door ondernemers. Ook productinnovatie en verschillende bedrijfsstrategieën worden door veel ondernemers gezien als groeiversneller. De economische crisis wordt daarentegen door het merendeel van de ondernemers als belemmering van werknemersgroei ervaren, net als gebrek aan groeiambitie en de aantrekkelijkheid van het inhuren van ZZP'ers. Ook fluctuerende inkomsten, ingrijpende veranderingen in de sector en krapte op de arbeidsmarkt worden relatief vaak gezien als groeivertrager.

Het blijkt verder dat een groot deel van de groeiversnellers die genoemd zijn in de wetenschappelijke literatuur die betrekking hebben op persoonlijke eigenschappen, niet door de ondernemers worden gepercipiëerd. Ondernemers lijken geneigd te zijn eerder te denken aan externe factoren. Voor verschillende bedrijfsstrategieën, de economische crisis, regionale clustering, de uitstraling van de regio, de aantrekkelijkheid van het inhuren van ZZP'ers en het ZZP-karakter van een

sector zijn juist geen verbanden gevonden in de wetenschappelijke literatuur over werknemersgroei van jonge bedrijven. Dit biedt mogelijkheden voor nader onderzoek.

Van de volgende ondernemers- en bedrijfskenmerken is onderzocht of deze samenhangen met de perceptie van ondernemers: ondernemerservaring, werkervaring in dezelfde sector, een ondernemersplan, bedrijfsgrootte en eerdere werknemersgroei. Uit het onderzoek komt naar voren dat ondernemers met deze kenmerken een aantal verschillende groeivertragers en –versnellers ervaren. Vooral ondernemers van kleinere bedrijven noemen relatief vaker bepaalde groeivertragers ten opzichte van ondernemers van grotere bedrijven, namelijk een gebrek aan groeiambitie, fluctuerende inkomsten, ingrijpende veranderingen in de sector en de aantrekkelijkheid van het inhuren van ZZP'ers noemen. Daarnaast percipiëren ondernemers een gebrek aan groeiambitie telkens verschillend; bij alle eerder genoemde ondernemers- en bedrijfskenmerken zijn er grote verschillen.

Verder is vergeleken of ondernemers verschillende factoren noemen in de contrasterende regio's Groot-Amsterdam en Agglomeratie 's-Gravenhage. Daarbij geven ondernemers uit Groot-Amsterdam aanzienlijk vaker aan dat regionale clustering en de uitstraling van de regio's groeiversnellers zijn, terwijl ondernemers in Agglomeratie 's-Gravenhage vaker de economische crisis en fluctuerende inkomsten als groeivertrager ervaren.

Aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan aan beleidsmakers om werknemersgroei van jonge bedrijven te stimuleren. Allereerst kunnen lokale en regionale overheden netwerkmogelijkheden faciliteren voor ondernemers; een overgroot deel van de ondernemers geeft aan het netwerk bijdraagt aan de werknemersgroei. Ten tweede kan het in vaste loondienst nemen van werknemers financieel aantrekkelijker en minder risicovol worden gemaakt, waardoor ondernemers overstappen van het inhuren van ZZP'ers naar het aannemen van vast personeel. Ten derde kunnen overheden krapte op de arbeidsmarkt op in de verschillende (sub)sectoren identificeren, en beleid ontwikkelen om deze (sub)sectoren aantrekkelijker voor potentiële werknemers door (om)scholing. Ten vierde is het advies om ondernemers van jonge bedrijven te informeren over mogelijke belemmeringen en succesfactoren, zodat zij kunnen anticiperen op mogelijke belemmeringen en kunnen leren van succesfactoren; hier is immers veel onderzoek naar gedaan.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Doelstelling	12
1.3 Vraagstelling	13
1.4 Het groeipad van een jong bedrijf	13
1.4.1 Garnsey's <i>Theory of the Early Growth of the Firm</i>	14
1.4.2 <i>The Valley of Death</i>	16
1.5 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	16
1.6 Leeswijzer	17
2. Versnellers en vertragers van werknemersgroei bij jonge bedrijven	18
2.1 De ondernemer	18
2.1.1 Wat je ambieert	18
2.1.2 Wie je bent	19
2.1.3 Wat je weet	20
2.1.4 Wie je kent	21
2.1.5 Met wie je start	22
2.2 Het bedrijf	22
2.2.1 Bedrijfsstrategie	22
2.2.2 Legitimiteit en status	23
2.2.3 Financieel kapitaal	24
2.3 De sector	25
2.4 De regio	25
2.4.1 Ondernemerschap in de regio	25
2.4.2 Agglomeratie- en clustereffecten in de regio	26
2.4.3 De regio als bron van kennis	27
2.4.4 De regio en haar instituties	28
2.5 Versnellers en vertragers van werknemersgroei van jonge bedrijven	29
3. De perceptie van de ondernemer: zien ondernemers de voorgaande groeivertragers en – versnellers ook?	30
3.1 Perceptie	30
3.2 Ondernemers en –bedrijfskenmerken die samenhangen met de perceptie van ondernemers	30
3.2.1 Opgedane kennis voor de oprichting van het bedrijf	31
3.2.2 Opgedane kennis na de oprichting van het bedrijf	32
3.2.3 Ondernemersplan	32
3.2.4 Eerdere werknemersgroei in hetzelfde bedrijf	32
3.3 Conceptueel model	32
4. Methodologie	34
4.1 Inleiding	34
4.2 Onderzoekseenheid	34
4.3 Operationalisatie afhankelijke variabele en ondernemers- en bedrijfskenmerken	35
4.4 Keuze voor regio's	36
4.5 Keuze voor sectoren	38
4.5.1 De sector: mate van regionale afzetmarkt	38
4.5.2 De subsector: sterkte van de gemiddelde werknemersgroei per bedrijf	39
4.6 Kwalitatieve onderzoeksmethode: het interview	40
4.6.1 Het semigestructureerde interview	40

4.6.2 Interviewopzet	41
4.6.3 Het regelen en afnemen van de interviews	42
4.7 Respons en non-respons analyse	43
4.8 Verwerking van de empirische bevindingen: coderen	45
4.9 Beantwoording van de onderzoeksvragen	45
4.10 Samenhang tussen ondernemers en –bedrijfskenmerken	47
5. Versnellers en vertragers van werknemersgroei volgens ondernemers	49
5.1 Gepercipieerde groeiversnellers door ondernemers van gegroeide bedrijven	49
5.2 Gepercipieerde groeivertragers door ondernemers	57
5.3 Een vergelijking met de wetenschappelijke literatuur	61
5.3.1 Analyse van de wetenschappelijke literatuur en empirische bevindingen	63
5.3.2 Nieuwe inzichten door ondernemers?	65
5.4 Gepercipieerde groeiversnellers en –vertragers op ondernemers-, bedrijfs-, regionaal en sectorniveau	67
5.5 Conclusie	68
6. Verschillen tussen versnellers en vertragers van werknemersgroei: de invloed van perceptie	69
6.1 Ondernemerservaring	70
6.2 Werkervaring in dezelfde sector	74
6.3 Ondernemersplan	76
6.4 Bedrijfs grootte	80
6.5 Eerdere werknemersgroei	84
6.6 Conclusie	85
7. Versnellers en vertragers van werknemersgroei in regionaal perspectief: de regio’s Groot-Amsterdam en agglomeratie ‘s-Gravenhage vergeleken	87
7.1 Groeiversnellers in de regio ‘s Groot-Amsterdam en Agglomeratie ‘s-Gravenhage	88
7.2 Groeivertragers in de regio ‘s Groot-Amsterdam en Agglomeratie ‘s-Gravenhage	90
7.3 Conclusie	91
8. Conclusie, discussie en aanbevelingen	92
8.1 Conclusie	92
8.2 Discussie	95
8.3 Reflectie op de onderzoeksmethode	96
8.4 Aanbevelingen	97
Bijlagen	100
Interviewgide	100
Interviewbrief	101
Codeboom gepercipieerde groeiversnellers en -vertragers	102
Literatuurlijst	105

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Met het initiëren van de StartupDelta in 2015 zet de Nederlandse overheid vol in op innovatieve starters als economische motor van Nederland. Herstellende van de economische crises van de afgelopen jaren, waarbij veel regio's nog kampen met een relatief hoge werkloosheid, lijken jonge bedrijven te worden gezien als heilige graal. Startupdelta spreekt van een startup-ecosysteem "*in which startups, investors, launching costumers, governments and knowledge institutions work together to boost the startup ecosystem and connect it to other international startup hubs*" (Startupdelta, 2016). Daarbij zetten ze in op het verbinden van zogenaamde sterke regionale hubs, zoals Delft, Eindhoven en Rotterdam. Kunnen starters daadwerkelijk een economische impuls geven aan de regio? En hoe kan regionaal beleid een regio starters helpen om daarmee banengroei en regionale economische groei te realiseren?

De rol van jonge bedrijven als banenmotor heeft de afgelopen decennia sterk aan aandacht gewonnen (Henrekson & Johanson, 2010; Czarnitzki & Delanote, 2012; Haltiwanger et al., 2013). Daarnaast is het een steeds meer algemeen gedeelde visie dat zij sterk bijdragen aan productiviteitsgroei en innovatie (Fritsch, 2011). Bovendien zijn jonge snelgroeiende bedrijven belangrijke drijvers voor structurele veranderingen (Bos & Stam, 2014). Uit recent onderzoek van Jansen en De Vos (2015) blijkt dat van de snelgroeiende bedrijven in Nederland, gedefinieerd als bedrijven die ten minste drie jaar lang minstens 20% werknemers- en/of omzetgroei realiseren, een groot aandeel jong is.

Echter, slechts een klein deel van de jonge bedrijven groeit daadwerkelijk door. Zo neemt volgens Aldrich (1999, p.13) één op de tien overlevende bedrijven uiteindelijk meer dan tien werknemers aan. Bovendien zijn vooruitzichten van jonge bedrijven zeer onzeker; de meerderheid van de jonge bedrijven gaat failliet in de eerste vijf jaar (Sarasvathy et al., 2011; Jenkins et al., 2014). Jonge bedrijven hebben te maken met grotere uitdagingen dan traditionele bedrijven omdat hun werk onzeker is, voornamelijk in de eerste fasen. Bovendien hebben niet alle ondernemers de ambitie om daadwerkelijk werknemersgroei te realiseren; deze ambities kunnen sterk verschillen. Volgens Garnsey (1998) is deze ambitie dan ook bepalend of er sprake zal zijn van snelle groei in een vroeg stadium. Beperkte groei dus hangt niet altijd samen met een onvermogen om te groeien; beperkte groeiambitie kan de oorzaak zijn.

Er zijn verschillende manieren om de groei van jonge bedrijven te meten. Shepherd & Wiklund (2009) wijzen op het belang voor een juiste keuze voor een groei-indicator, aangezien de verschillende groei-indicatoren een lage correlatie kennen. De meest belangrijke kwantitatieve groei-indicatoren zijn volgens Gilbert et al. (2006) werknemers- en omzetgroei. Volgens Stam en Schutjens (2005) is omzetgroei de beste indicator voor de commerciële basis van het bedrijf, terwijl de groei van het aantal werknemers beter de productiviteitsbasis van het bedrijf weergeeft. Hoewel voor ondernemers groei in omzet en winst als belangrijk wordt ervaren, hechten lokale autoriteiten meer waarde aan werknemersgroei (Bridge et al., 2003). Ondernemers zien werknemersgroei meestal niet als doel op zichzelf; een deel van ondernemers blijft liever onafhankelijk (Chandler et al., 2009). In dit onderzoek wordt *werknemersgroei* van jonge bedrijven onderzocht, gezien de invloed op de economie via banencreatie. Hoewel werknemersgroei geen criterium is dat de financiële prestatie van het bedrijf weergeeft, weerspiegelt werknemersgroei het groeipad van jonge bedrijven; het aannemen van werknemers is een verstrekkende beslissing die goede zakelijke vooruitzichten vereist (Schutjens & Wever, 2000, p. 142). Werknemersgroei wordt gedefinieerd als het aannemen van iemand in loondienst. Een zelfstandige (ZZP'er) inhuren voor één of meerdere opdrachten wordt niet gezien als het realiseren van werknemersgroei.

Volgens Engel (2002) is de groei van een bedrijf afhankelijk van de aanwezigheid van groei-ondersteunende factoren en de eliminatie van groeiobstakels. In deze studie wordt gesproken van groeiversnellers en groeivertragers. Een groeiversneller of groeivertrager wordt in dit onderzoek gedefinieerd als een bedrijfsinterne of bedrijfsexterne factor die in het groeipad van het bedrijf een positieve of negatieve invloed heeft op de groei van een bedrijf, in dit onderzoek specifiek de werknemersgroei van een bedrijf. Bedrijfsinterne factoren zijn in grote mate beïnvloedbaar door de ondernemer, juist in jonge bedrijven waarin de ondernemer vaak een grote rol heeft bij beslissingen. Voorbeelden van bedrijfsinterne factoren zijn de bedrijfsstrategie, de kennis binnen het bedrijf, de kwaliteit van het personeel, de prijszetting, het financieel kapitaal van het bedrijf, et cetera. Bedrijfsexterne factoren zitten in de omgeving van het bedrijf, en zijn niet direct beïnvloedbaar. Voorbeelden van bedrijfsexterne factoren zijn de arbeidsmarkt, de kennisstructuur, wet- en regelgeving, marktomstandigheden, et cetera.

De relatief beperkte groei van veel jonge bedrijven gecombineerd met het belang voor regionale banenontwikkeling heeft geleid tot veel onderzoek naar verklaringen waarom sommige jonge bedrijven harder groeien dan andere. Onderzoek naar condities waarin jonge bedrijven groei realiseren in hun levensloop is dan ook van wezenlijk belang. Immers, het succesvol wegnemen van belemmeringen en onzekerheid kan de groei van jonge bedrijven een impuls geven.

In studies naar werknemersgroei van jonge bedrijven worden kenmerken van de ondernemer en het bedrijf vaak genoemd als groeiversneller of -vertrager. Zo blijken ondernemerskenmerken als het geslacht, de opleiding, werkervaring, het netwerk van de ondernemer en psychologische aspecten van invloed te zijn op werknemersgroei (Gilbert et al. 2006). Bedrijfsstrategie (Baum et al. 2001), financieel kapitaal (Gilbert et al, 2006; Colombo & Grilli, 2010), de legitimiteit en status van het bedrijf (Khair, 2010) blijken eveneens effect te hebben op de werknemersgroei van jonge bedrijven. Naast de ondernemer en het bedrijf zijn er studies gedaan naar aspecten in de ruimtelijke omgeving om bedrijfsgroei te verklaren. Zo is er in de 19^e eeuw door Marshall (1890) al gewezen op het bestaan van agglomeratievoordelen, zijn er studies gedaan naar regionale factoren die ondernemerschap stimuleren (Dubini, 1989; Feldman, 2001; Malecki, 2009), clusters (Porter, 1998; Rocha, 2004) en studies die effecten aantonen van de aanwezigheid van (kennis)instituten (Audretsch & Feldman, 2004; Audretsch & Dohse, 2007; Rappe & Van Oort, 2011).

De vraag is echter of ondernemers zelf deze groeiversnellers en –vertragers ook percipiëren, hier is slechts beperkt onderzoek naar gedaan. Zo is het denkbaar dat een ondernemer die vanaf de start intensief bezig is met een ondernemersplan en een sterke toekomstvisie heeft, andere groeiversnellers en –vertragers percipieert dan een ondernemer die uit noodzaak ondernemer is geworden en de situatie wellicht per dag bekijkt.

Dit onderzoek richt zich op ondernemers in contrasterende regio's. Hiermee komen verschillen in gepercipieerde groeiversnellers en groeivertragers in verschillende regio's scherper naar voren en kunnen ze geplaatst worden in een regionale context. Daarmee kan het bovendien dienen als input voor regionaal beleid om werknemersgroei van jonge bedrijven te stimuleren. Bij de keuze van de regio's wordt er gekeken naar contrasten in de regionale groei van het BBP en de regionale banengroei.

1.2 Doelstelling

Het doel van deze studie is een bijdrage te leveren aan de bestaande wetenschappelijke kennis omtrent versnellers en vertragers van werknemersgroei van jonge, zowel gegroeide als niet-gegroeide, bedrijven. Deze studie beoogt te onderzoeken welke factoren samenhangen met de perceptie van ondernemers op versnellers of vertragers van werknemersgroei bij jonge bedrijven. De focus ligt hierbij dus op wat ondernemers zelf aangeven als versnellers en vertragers bij de werknemersgroei van hun bedrijf in verschillende sectoren en regio's.

De probleemstelling van deze studie is als volgt: slechts een klein deel van de startende bedrijven weet door te groeien en neemt meer dan 10 werknemers aan. Tegelijkertijd komt een groot deel van de banengroei in Nederland van startende bedrijven, zo kwam in 2012 bijna 60% van de banengroei van bedrijven jonger dan 3 jaar oud (OECD, 2015). Zij vormen daarmee een groot potentieel voor de Nederlandse economie. Het is essentieel om duidelijkheid te hebben welke groeiversnellers en groeivertragers ondernemers van deze jonge ondernemingen ervaren om dit potentieel beter te benutten en daarmee de Nederlandse economie te versterken. Doordat contrasterende regio's worden meegenomen in dit onderzoek kunnen de uitkomsten van dit onderzoek bijdragen aan regionaal beleid.

1.3 Vraagstelling

Voor deze studie is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Wat zijn versnellers en vertragers van werknemersgroei van jonge bedrijven, en in hoeverre worden deze verschillend gepercipieerd door ondernemers uit contrasterende regio's?

Daarbij horen de volgende onderzoeksvragen:

- 1 Wat is in de academische literatuur bekend over versnellers en vertragers van werknemersgroei van jonge bedrijven?
- 2 Welke versnellers en vertragers zijn *volgens ondernemers* bepalend voor de werknemersgroei van hun bedrijf, en in hoeverre komt de perceptie van ondernemers overeen met de groeiversnellers en groeivertragers aangegeven in de literatuur?
- 3 In hoeverre verschillen gepercipieerde versnellers en vertragers van werknemersgroei tussen ondernemers en bedrijven, en waarom?
- 4 In hoeverre verschillen gepercipieerde groeiversnellers en groeivertragers tussen bedrijven in contrasterende regio's?

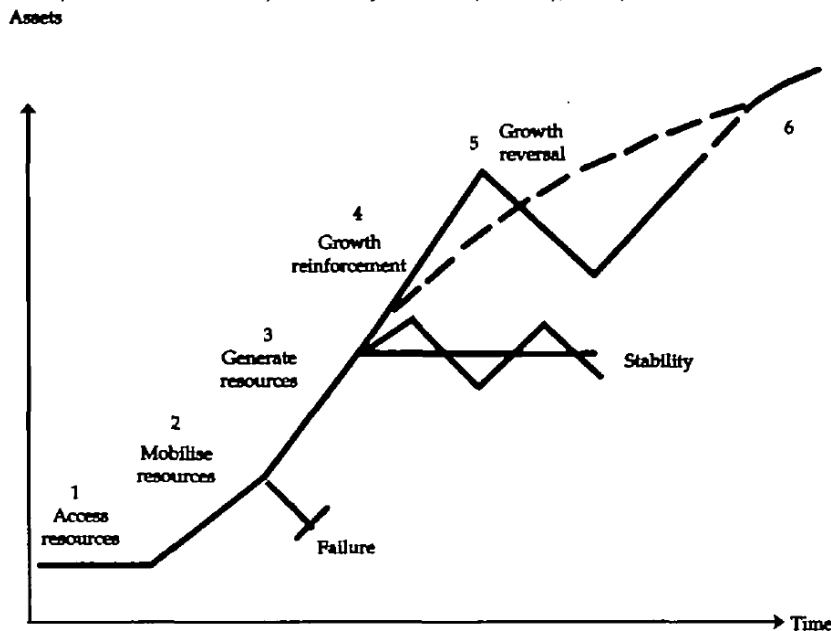
1.4 Het groeipad van een jong bedrijf

Bij het onderzoeken van de perceptie van ondernemers van versnellers en vertragers van werknemersgroei worden zowel gegroeide als niet-gegroeide bedrijven onderzocht, net als bedrijven die in het verleden werknemers hebben aangenomen en uiteindelijk geen werknemers meer in dienst hebben. Het gaat kortom om belemmerende en stimulerende factoren voor het aannemen van personeel tijdens de levensloop, of het groeipad, van het bedrijf. Onderzoekers hebben verschillende theoretische kaders voor groeipaden van bedrijven gesuggereerd. In dit onderzoek wordt de groeitheorie van Garnsey (1998) en het concept *The valley of death* behandeld. Beide theoretische kaders benadrukken het belang van hulpbronnen, de zogenaamde *resources*, tijdens de groei van een bedrijf. De aanwezigheid van deze *resources* kunnen belangrijke groeiversnellers of groeivertragers zijn voor bedrijven. Ook erkennen ze dat veel jonge bedrijven de eerste fasen in hun bestaan niet overleven. Dit is een belangrijk gegeven bij de interpretatie van de uitkomsten van dit onderzoek. Immers, bedrijven die het niet hebben overleefd, hebben wellicht groeivertragers ervaren die, doordat deze bedrijven niet meer bestaan, niet onderzocht kunnen worden in dit onderzoek.

1.4.1 Garnsey's Theory of the Early Growth of the Firm

In *A Theory of the Early Growth of the Firm* bouwt Garnsey (1998) voort op het werk van Penrose (1959). Penrose (1959) omschrijft een bedrijf als een bundel van interne en externe resources die een competitief voordeel geven. Ze heeft daarmee een basis gelegd voor de *resource based view* ten aanzien van de groei van bedrijven. Daarbij geeft ze aan dat er op de lange termijn een grens zit aan de groei van een bedrijf, maar niet aan de grootte. De groei van een bedrijf wordt volgens Penrose bepaald door de mate waarin het management een goed plan kan maken en deze kan implementeren. Volgens Penrose verloopt groei natuurlijk en normaal; een proces dat zal plaatsvinden als de condities gunstig zijn. Net als Penrose gebruikt ook Garnsey een *resource based view*: "Economic enterprise consists in the matching of resources and opportunities to create value" (Garnsey, 1998, p. 523). Ze gaat in op de vraag wat stimulerende en beperkende factoren zijn voor de groei van een jong bedrijf. Ze houdt hierbij rekening met de lage overlevingskans in de eerste jaren. In haar groeimodel onderscheidt ze zes fasen.

Figuur 1: Garnsey's model van de *Early Growth of the Firm* (Garnsey, 1998)



In de eerste fase wordt gezocht naar de juiste hulpbronnen om de producten te produceren en te commercialiseren. De contacten van de ondernemers zijn cruciaal, deze kan waardevolle *resources* opleveren. De ambitie van de ondernemer bepaald of er grote of bescheiden groeiaspiraties zijn.

In de tweede fase, de *resource mobilization* fase, worden de *resources* daadwerkelijk verworven die moeten leiden tot het maken van de eerste producten. In deze fase wordt het bedrijfsplan gemaakt, welke waardevol is voor het maken van relaties met klanten, aanbieders en investeerders. Door een gebrek aan reputatie kan het maken van deze relaties moeizaam verlopen. Bovendien kan financieel kapitaal een grote belemmering voor de groei van het bedrijf in deze fase; het bedrijf maakt kosten, maar nog geen omzet. De onzekerheid en risico's maken het dat veel bedrijven deze fase niet overleven.

De derde fase staat in het teken het produceren van de eerste producten en het genereren van omzet. De onderneming doet ervaring op en bouwt competenties in het productieproces. De afzetmarkt is belangrijk in deze fase, bij onzekerheid kan deze over- of onderproductie veroorzaken. Sommige bedrijven groeien in deze fase sterk. Ondernemers kunnen echter ook tevreden zijn met hun omzet of de risico's om verder te groeien niet durven nemen. Dit wordt door Garnsey het stabiliteitsscenario

genoemd. Ondernemingen die deze drie fasen overleefd hebben, hebben volgens Garnsey de zwaarste periode gehad.

De vierde fase in het model van Garnsey (1998) is die van *growth reinforcement*, oftewel de herinvesteringen in het bedrijf. Ondernemingen die al vroeg in staat waren omzet te creëren kunnen, door een relatief lage schuldenlast, een financiële impuls geven aan de onderneming en zo opnieuw groei forceren.

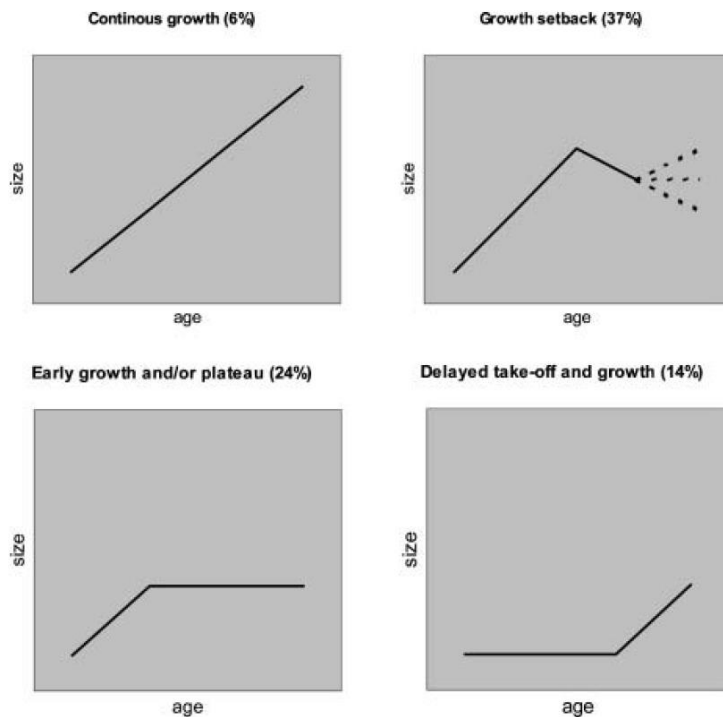
In fase vijf, *de growth reversal* fase, kan de groei stagneren. Ondernemingen die nog niet hun maximale afzet hebben bereikt worden geconfronteerd met groeibeperkende factoren. De groei van een onderneming zorgt ervoor dat besluitvorming complexer wordt, waardoor groei kan worden afgeremd of zelfs krimp kan ontstaan. Tevens kunnen er problemen optreden wanneer de vraag de capaciteit van de hulpbronnen overstijgt.

De laatste fase die Garnsey (1998) onderscheidt voordat een onderneming kan worden bestempeld als volwassen is de *accumulation of resource* fase. De ondernemingen die in deze fase nog steeds weten te groeien kunnen versterkende effecten ervaren van hun continue groei. Zo kan het zijn dat een onderneming relatief veel reserves heeft opgebouwd, waardoor het andere bedrijven kan opkopen, nieuwe producten kan ontwikkelen en nieuwe markten kan aanboren.

In dit onderzoek worden bedrijven onderzocht die zijn opgericht in 2008 en die in 2016 nog bestaan (zie hoofdstuk 5). Dit zijn bedrijven die over het algemeen in ieder geval de derde fase hebben overleefd en daarmee hun volgens Garnsey zwaarste periode achter de rug hebben, en mogelijk alle fasen al doorstaan hebben. Het is van belang voor dit onderzoek dat de bedrijven allerm minst een aantal fasen hebben doorstaan, zodat zij te maken gehad met groeiversnellende en –vertragende factoren, zoals de door Garnsey benoemde groeiambitie van de ondernemer, reputatie van het bedrijf en beschikbare financieel kapitaal. Hier wordt invulling aan gegeven door bedrijven te onderzoeken die al een voldoende aantal jaren bestaan.

Garnsey et al. (2006) hebben onderzoek gedaan naar groeipaden van jonge bedrijven onder 237 jonge bedrijven in Cambridge gedurende een periode van 10 jaar. De resultaten laten zien dat het groeipad van een jong bedrijf erg dynamisch is er per bedrijf sterk kan verschillen: 61 procent van de bedrijven is gestopt, slechts 6 procent van de overlevende bedrijven kenden een constante werknemersgroei, bij 24 procent stagneerde de werknemersgroei na een initiële groeiperiode en 37 procent hebben krimp gekend (zie figuur 2). Garnsey et al. (2006) noemen deze omslagen in bedrijfsgroei *turning points*. Groeiversnellers of –vertragers kunnen een *turning point* hebben doen veroorzaken.

Figuur 2: Verschillende groeipaden van overlevende bedrijven (Garnsey et al., 2006)



1.4.2 The Valley of Death

In het groeimodel van Garnsey (1998) is opgenomen dat veel bedrijven in hun *early growth* fase moeite hebben om te overleven. In het concept *Valley of Death* wordt er ook vanuit gegaan dat de overlevingskans van een jong bedrijf relatief laag is. Dit komt doordat ondernemers moeite hebben met het vinden en toepassen van (de juiste) *resources* om een product te ontwikkelen en goed in de markt te zetten (Barr et al., 2009; Markham, 2002). Als bedrijven in staat zijn de *Valley of Death* te overleven wordt de kans op falen aanzienlijk kleiner, en de kans op het aannemen van personeel hoger.

Voor het bereiken van de *Valley of Death*, zijn *resources* nodig voor opstarten van het bedrijf en het ontwikkelen van het product. Voor het opstarten van het bedrijf weten ondernemers veelal de benodigde *resources* om zich heen te verzamelen. Veel bedrijven hebben een buffer om de eerste startfase te overleven. Echter, verschillende investeringen moeten nog worden gedaan en het product is vaak nog niet volledig ontwikkeld; de aanwezige *resources* raken na de startfase vaak snel uitgeput (Markham et al., 2010).

Na de *Valley of Death* kan het bedrijf zichzelf steeds meer van *resources* voorzien. Er wordt omzet en groei gegenereerd, waardoor het bedrijf minder afhankelijk wordt van externe *resources*. Bovendien hebben personeelsleden routine en ervaring opgedaan en er worden werknemers aangenomen (Markham, 2002). De groei van het bedrijf versnelt en het bedrijf kan zich nu gaan richten op sales en marketing (Markham et al., 2010), In het model van Garnsey (1998) is dit de derde fase.

1.5 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

In deze studie wordt de perceptie van de ondernemer onderzocht. In de economische geografische discipline is perceptie echter een veelal genegeerd onderdeel bij onderzoek naar ondernemers (Meester, 2012). Toch wees Penrose (1959) er al vroeg op dat de perceptie van de ondernemer van invloed is op het niveau en richting van de groei van een bedrijf. Empirische studies die zijn gedaan in het geografische veld over perceptie beperken zich voornamelijk op het beeld dat stedelingen hebben van de stedelijke morfologie. Daarnaast gaan ze ook over thema's als kwaliteitsbeoordelingen van woonwijken, migratie, recreatieve activiteiten en landschapsperceptie. Volgens Höllhuber (1982) is het belangrijk om in de economische geografie ook de subjectieve beoordeling te analyseren. Meester en Pellenbarg (1986) wezen er in de jaren '80 al op dat, vanuit wetenschappelijk perspectief, het een gebrek is dat er nauwelijks overlap heeft plaatsgevonden tussen de economische geografie en perceptiegeografie en cognitie. Perceptie is een concept dat wel regelmatig gebruikt wordt in de behaviorale geografie. Zo concludeert Meester (2000) in zijn onderzoek naar verplaatsingsgedrag van ondernemers dat vanuit behavioraal oogpunt de bereidheid van ondernemers om te verplaatsen naar een bepaalde regio niet afhankelijk is van de kwaliteiten van de regio, maar van hun perceptie van deze kwaliteiten.

Het onderzoeken van de perceptie van ondernemers op groeiversnellers en –vertragers van werknemersgroei van jonge bedrijven kan leiden tot nieuwe inzichten in factoren die werknemersgroei doen versnellen en vertragen. Bestaand onderzoek richt zich op verschillende factoren die deze groei beïnvloeden, maar er is nauwelijks onderzoek gedaan naar welke versnellers en vertragers ondernemers zelf percipiëren. Bovendien kan dit onderzoek leiden tot meer verdieping van het begrip perceptie in het economisch geografische vakgebied.

Op maatschappelijk vlak is deze studie relevant aangezien jonge bedrijven een belangrijke invloed hebben op banencreatie, productiviteitsgroei en innovatie en daarmee op de economie. Het specifiek bestuderen van de eerste levensjaren van een bedrijf is belangrijk, want groei in de eerste jaren van een bedrijf is een indicator voor verder succes (Shane & Venkataraman, 2000) en daarmee hun invloed op de economie. Met relatief hoge werkloosheid van 6.0% (CBS, 2016) wint het onderzoeken van versnellers en vertragers van werknemersgroei, en daardoor het leveren van een bedrage aan oplossingen om deze

werkloosheid te verlagen, aan relevantie. Regionaal economisch beleid richt zich op het moment voornamelijk op meer harde faciliteiten die bedrijfs groei moeten stimuleren, zoals infrastructuur van hoge kwaliteit en voldoende huisvesting. Daarmee wordt geïnvesteerd in allerlei condities in een regio die gunstig zijn voor ondernemerschap en bedrijfsontwikkeling. De vraag is echter wat regionale overheden effectiever kunnen doen als men meer weet van de perceptie van ondernemers van groeiversnellers en groeivertragers. Als immers op lokaal of regionale schaal bekend is waar volgens ondernemers behoefte aan is, kunnen overheden daar beleidsmatig op inspelen. Dit past in de geleidelijke verschuiving naar meer lokaal beleid (*local based policy*), waarbij samenwerking en culturele aspecten een rol spelen. Het in kaart brengen van groeiversnellers en –vertragers van jonge bedrijven volgens ondernemers kan (lokale) beleidsmakers handvatten geven om het groeiperspectief van jonge bedrijven te verbeteren. Daarnaast kunnen de onderzoeksresultaten met betrekking tot de door ondernemers ervaren versnellers en vertragers als aanbeveling dienen voor Startupdelta, dat initiatieven neemt om het klimaat voor jonge bedrijven in Nederland te verbeteren. Het bijdragen aan groeiversnellende factoren en wegnemen van groeibelemmende factoren kan positief bijdragen aan dit klimaat.

1.6 Leeswijzer

In het tweede hoofdstuk wordt ingegaan op de bestaande wetenschappelijke kennis omtrent versnellers en vertragers van werknemers groei van jonge bedrijven. Daarna wordt in hoofdstuk drie onderzocht welke ondernemers en bedrijfskenmerken volgens de wetenschappelijke literatuur de perceptie van ondernemers op deze versnellers en vertragers beïnvloeden, eindigend met het conceptueel model. In het vierde hoofdstuk wordt de methodologie van deze studie uiteengezet. Het empirische gedeelte van deze studie start in hoofdstuk vijf, daarin is te lezen welke versnellers en vertragers de ondernemers zélf benoemen en wordt er een vergelijking gemaakt met de wetenschappelijke literatuur. In het zesde hoofdstuk wordt onderzocht in hoeverre, en waarom, deze perceptie verschilt tussen ondernemers, door te vergelijken met verschillende ondernemers- en bedrijfskenmerken. In hoofdstuk zeven worden de door ondernemers ervaren groeiversnellers en –vertragers van werknemers groei vergeleken tussen twee contrasterende regio's. Tot slot worden in het achtste hoofdstuk de conclusie, discussie en aanbevelingen behandeld.

2. Versnellers en vertragers van werknemersgroei bij jonge bedrijven

Penrose spreekt in *'The theory of the growth of the firm'* in 1959 over zogenaamde *resources* die de groei van bedrijven stimuleren of juist beperken. Ondanks dat zij niet specifiek ingaat op werknemersgroei bij jonge bedrijven, dat centraal staat in dit onderzoek, heeft zij een belangrijke bijdrage geleverd in de theorievorming rondom de groei van bedrijven. Sindsdien zijn er vele studies gedaan naar werknemersgroei bij jonge bedrijven en factoren die daarbij een rol spelen. Factoren worden daarbij vaak ingedeeld in vier thema's: de ondernemer, het bedrijf, de sector en de regio. Deze factoren worden in dit hoofdstuk behandeld.

2.1 De ondernemer

De ondernemer zelf staat in vele studies naar bedrijfsgroei centraal; het idee dat de ondernemer zelf een sterke invloed heeft op de groei van jonge bedrijven is inmiddels breed gedragen. Eerdere studies wijzen uit dat de groeiambitie en karaktereigenschappen belangrijkste determinanten zijn die bedrijfsgroei verklaren (Delmar, 1996; Baum et al., 2001; Shane et al., 2003). Ook is de invloed van de kennis opgedaan door de ondernemer, het netwerk van de ondernemer en of het bedrijf is gestart door een individu of team op de werknemersgroei van het bedrijf onderzocht. Omdat de ondernemer centraal staat in deze paragraaf, is de paragraaf ingedeeld in wat de ondernemer ambieert, wie de ondernemer is, wat de ondernemer weet, wie de ondernemer kent en met wie de ondernemer start.

2.1.1 Wat je ambieert

Naast dat het starten van een bedrijf een keuze is, kan ook het ambiëren van bedrijfsgroei worden gezien als een bewuste individuele beslissing (Liao & et al., 2003; Wiklund & Shepherd, 2003). Deze individuele beslissing is in sterke mate bepalend voor het groeipad van het bedrijf: groeiambitie is volgens een groot aantal studies de belangrijkste factor die bedrijfsgroei beïnvloed (zie bijvoorbeeld: Baum et al., 2001, Shane et al., 2003). Volgens Davidsson (1989) kunnen psychologische motivatie theorieën helpen inzicht te krijgen in groeiambitie van ondernemers. Zo neemt de *Expectancy Theory* van Vroom (1964) aan dat (groei)motivatie een uitkomst is van verwachte groei en de individuele waardering van het bereiken van groei. De *expectancy value theory of attitudes* van Fishbein en Ajzen (1975) verklaart de houding van ondernemers ten opzichte van groei van hun bedrijf vanuit de verwachting van de ondernemer wat zal gebeuren als het bedrijf groeit (cognitieve reactie), en de waarde die gehecht wordt aan deze verwachte uitkomst (affectieve reactie). Dit bepaalt de intentie om daadwerkelijk bedrijfsgroei na te streven (gedragsreactie). De *Theory of Planned Behaviour* van Ajzen (1991) maakt onderscheid tussen de houding ten opzichte van groei, de mate waarin anderen groei als belangrijk zien en of de ondernemer gelooft dat zij in staat is om bedrijfsgroei te bereiken. Samen bepalen zij de intentie om bedrijfsgroei na te streven. In het algemeen kan onderscheid gemaakt worden tussen wat een ondernemer wil en wat mogelijk is gezien individuele en externe beperkingen.

Groeiambitie wordt volgens onderzoek van Verheul en Van Mil (2008) onder 745 Nederlandse ondernemers van jonge bedrijven in sterke mate bepaald door angst om te falen (*fail of failure*), het geloof in de mogelijkheid om hoge prestaties te leveren (*self-efficacy*) en motivatie gedreven door het zien van kansen (*opportunity motivation*). Ondernemers met een angst om te falen hebben minder snel de ambitie om het bedrijf te laten groeien. *Self-efficacy* komt tot stand als een individu reflecteert op acties en gevolgen uit het verleden (Baum & Locke, 2004). *Self-efficacy* kan volgens Baum & Locke versterkt worden door training en ervaring, wat leidt tot meer vertrouwen in de eigen capaciteiten; ze hebben dan ook een positieve relatie gevonden tussen *self-efficacy* en werknemersgroei. Uit onderzoek van Korunka et al. (2011) blijkt dat jonge bedrijven zonder werknemers met groeiambitie gemiddeld ruim meer dan twee keer zoveel werknemers in dienst hadden na acht jaar dan ondernemers zonder groei-intenties. De leeftijd

van de ondernemer heeft een negatief effect op groeiambitie (Verheul & Van Mil, 2008). Volgens Verheul en Van Mil kan dit verklaard worden doordat zij realistischer zijn over groei door eerdere ervaringen. Als mensen ouder worden kunnen ze echter ook minder waarde hechten aan toekomstige inkomsten (Lévesque & Minniti, 2006). Wiklund en Shepherd (2003) wijzen er daarnaast op dat educatie en werkervaring een sterker effect op bedrijfsgroei hebben als de ondernemer hoge groei-ambities heeft.

Reynolds et al. (2002) wijzen op een verschil van groeimotivatie tussen *opportunity-driven* ondernemers (ondernemers die een bedrijf gestart zijn omdat zij kansen zien) en *necessity-driven* ondernemers (ondernemers die een bedrijf zijn gestart uit noodzaak). Uit onderzoek van Reynolds et al. (2002) blijkt dat *opportunity-driven* ondernemers significant vaker verwachten dat hun bedrijf in vijf jaar 20 banen gaat genereren. Ook blijkt dat *opportunity-driven* ondernemers vaker hun baan opgeven om een bedrijf te starten. Omdat de opportuniteitskosten daarom relatief hoog zijn, moet het opstarten van het bedrijf veelbelovend zijn qua verwachte prestaties vanuit het oogpunt van de ondernemer. Volgens Santarelli en Vivarelli (2007) kan diepgewortelde psychologische motivatie, zoals het zoeken naar autonomie of het streven naar een hogere rang in iemands sociale status, de objectiviteit met betrekking tot economische kansen en daarmee de overleving of het succes van het bedrijf beïnvloeden.

2.1.2 Wie je bent

Naast de karaktereigenschappen die de groeiambitie van ondernemers versterken, wijzen Hmieleski en Carr (2008) erop dat juiste karaktereigenschappen, ook wel genoemd als psychologisch kapitaal, bijzonder belangrijk zijn voor ondernemers bij werknemersgroei van jonge bedrijven. Zij lichten, naast het eerder genoemde *self-efficacy*, ook optimisme, hoop en veerkracht uit als belangrijke karaktereigenschappen. Deze verschillende karaktereigenschappen kunnen worden ontwikkeld door training en ervaring, hoewel er grenzen zitten op de mate waarin individuen in staat zijn deze eigenschappen te vertonen. Het psychologisch kapitaal blijkt een groter deel van de werknemersgroei van jonge bedrijven te verklaren dan factoren als opleiding, leeftijd en het netwerk van de ondernemer in het onderzoek van Hmieleski & Carr (2008). Volgens Hmieleski en Carr stelt psychologisch kapitaal ondernemers in staat te volharden in onzekere omstandigheden. Aangezien de ondernemer zich in de eerste jaren van een nieuw bedrijf in een erg onzekere omgeving bevindt, moet de ondernemer een bepaald niveau van mentale hardheid hebben om effectieve strategische beslissingen te maken.

Onderzoek naar de relatie tussen psychologisch kapitaal en de werknemersgroei van jonge bedrijven relatief nieuw en dus beperkt. Hmieleski en Carr (2008) concluderen, op basis van onderzoek naar 223 jonge bedrijven, dat er een positieve relatie is tussen het niveau van psychologisch kapitaal en de werknemersgroei van nieuwe bedrijven. Het is echter niet duidelijk welke componenten, *self-efficacy*, optimisme, hoop en veerkracht, het sterkst bijdragen aan deze relatie tussen psychologisch kapitaal en werknemersgroei bij jonge bedrijven (Hmieleski & Carr, 2008). Wel blijkt uit onderzoek van Hmieleski en Baron (2009) onder 1000 jonge bedrijven dat optimisme een positieve invloed heeft op werknemersgroei van nieuwe bedrijven, maar teveel optimisme juist een negatief effect kan hebben. Als verklaring wordt gegeven dat sterk optimistische individuen vaak onrealistische verwachtingen hebben, teveel vertrouwen hebben en negatieve informatie negeren. Carver en Scheier (2003) wijzen er juist op dat pessimistische ondernemers eerder opgeven bij tegenslagen, terwijl optimisten dit juist uitdagingen zien en betrokken blijven bij het nastreven van hun doelen.

Ook de leeftijd en het geslacht van de ondernemer zijn invloed op het succes van het bedrijf. Zo zijn oudere ondernemers minder geneigd innovatieve producten en werkwijzen te introduceren (Chuan et al., 2007). Ook is het volgens Colombo en Delmastro (2001) aannemelijk dat ondernemers die op latere leeftijd dan gemiddeld een bedrijf starten, minder snel risicovolle beslissingen nemen die noodzakelijk zijn voor een bedrijf om te groeien. Uit onderzoek van Harada (2013) blijkt dat oudere ondernemers minder succesvol zijn. Bij studies naar samenhang tussen het geslacht van de ondernemer en bedrijfsgroei, blijkt dat bij vrouwelijke ondernemers een jong bedrijf een substantieel lager groei

potentieel heeft (Gimeno-Gascon, 1994; Dahlqvist et al., 2000; Korunka, 2011). Als voornaamste reden wordt aangedragen dat vrouwen vaker starten in sectoren met een lager groeipotentieel.

2.1.3 Wat je weet

Opgedane kennis door de ondernemer is in grote mate van invloed op het functioneren en de groei van jonge bedrijven. Volgens Colombo en Grilli (2005, p. 796) is er een onderscheid tussen generieke en specifieke kennis. Generieke kennis wordt opgedaan door educatie, training en professionele ervaringen. In de literatuur wordt dit vaak gemeten door het opleidingsniveau, het totaal aantal jaar van werkervaring en de leeftijd van de ondernemer. Het opleidingsniveau van de ondernemer wordt als erg belangrijk gezien voor de werknemersgroei van jonge ondernemingen, positieve relaties zijn onder andere gevonden in studies van Baum et al. (2000), Colombo en Grilli (2005) en Ganotakis (2012). Het opleidingsniveau kan gerelateerd worden aan kennis, vaardigheden, probleemoplossend vermogen, discipline, motivatie en zelfvertrouwen. Daarnaast is ook de aard van de gevolgde opleiding van belang: volgens Colombo en Grilli (2005) zijn deze effecten het grootst bij studies op het gebied van economie en management, en in mindere mate technische studies. Bovendien draagt een hoger opleidingsniveau bij aan een hoger leervermogen (Avermaete et al., 2004). Dit laatste kan op zijn beurt zorgen voor het betere vaardigheden en informatie die nodig zijn voor het identificeren en exploiteren van ondernemerskansen. Er is een bepaald niveau van kennis nodig voor ondernemers om informatie effectief te herkennen en interpreteren (Park, 2005). Dit niveau van kennis is belangrijk, omdat ondernemers opereren in een dynamische en competitieve omgeving, waarin vaardigheden nodig zijn voor de technische en commerciële aspecten om een bedrijf te leiden.

Ganotakis (2012) heeft in een onderzoek onder 412 jonge bedrijven in de high-tech vervaardigingsindustrie en de dienstensector een relatie gevonden tussen aantal jaren werkervaring en opleidingsniveau van de ondernemer, en werknemersgroei, waarbij tot een bepaald niveau beide factoren een positieve invloed heeft op werknemersgroei. Echter wijst Ganotakis erop dat ondernemers met veel kennis en ervaring overmoedig kunnen worden over hun vaardigheden en kennis. Bovendien kunnen ondernemers met veel werkervaring teveel vertrouwen op routines en strategieën uit het verleden (Ucbasaran et al., 2008). Deze houding kan voorkomen dat ondernemers kansen zien, informatie verzamelen of beslissingen verbeteren. Lynskey (2004) wijst op een zelfde effect tussen opleidingsniveau en de groei van hoogtechnologische bedrijven.

Naast generieke kennis, speelt de specifieke kennis van de ondernemer een belangrijke rol voor de groei van het bedrijf (Colombo & Grilli, 2005). Deze specifieke kennis kan direct worden toegepast in het bedrijf. Dit is bijvoorbeeld kennis over de sector die is opgedaan door werkervaring in dezelfde sector. Ervaring in dezelfde sector heeft een significant effect op de werknemersgroei van een jong bedrijf in de business sector (Bosma et al., 2004) en de high-tech industrie en diensten (Colombo & Grilli, 2005; Ganotakis, 2012). Daarbij is volgens Colombo & Grilli (2005) specifiek in technische sectoren technische werkervaring belangrijker dan commerciële werkervaring. Eerdere ervaring is belangrijk omdat de relevante kennis voor het maken van beslissingen vaak *tacit* is en observatietijd nodig is voordat deze kennis ontwikkeld is (Gilbert et al., 2006). Ondernemers met relevante ervaring maken dan ook betere beslissingen dan ondernemers zonder deze ervaring. Ondernemers met ervaring in dezelfde sector hebben betere kennis over onderontwikkelde technologische en marketing kansen, die een goed potentieel kunnen zijn voor markt exploitatie (Colombo & Grilli, 2005, p. 796). Daarnaast kunnen ondernemers profiteren door ervaring in dezelfde sector door eerdere relaties met aanbieders/klanten en een bekendheid van verkoop technieken en kapitaal benodigheden specifiek voor de sector (Marvel & Lumpkin, 2007).

Ganotakis (2012) vindt een positieve relatie tussen het hebben van commerciële en management ervaring en/of opleiding en werknemersgroei van jonge bedrijven. Zij hebben de vaardigheden om succesvol een bedrijf te managen, geschikte markten te identificeren en externe

financiering beter voor te bereiden. Ook andere studies bevestigen een positieve relatie tussen hebben van ervaring in het managen van een bedrijf en de groei van het aantal werknemers (Choi & Shepherd, 2004; Haber & Reichel, 2005). Verder blijkt uit onderzoek van Ganotakis (2012) dat een hoog niveau van technische opleiding van de ondernemer geen positief effect op de werknemersgroei van jonge bedrijven heeft. Hoewel technologische vaardigheden essentieel zijn door het technologische concurrentievoordeel, moeten deze vaardigheden moeten aangevuld worden met commerciële en managementvaardigheden om beter te presteren op de langere termijn (Oakey, 2003; Newbert et al., 2007). Ondernemers met een sterke technische achtergrond blijken teveel nadruk te leggen op R&D binnen het bedrijf. Ganotakis (2012) concludeert in zijn onderzoek dat specifieke kennis belangrijker is dan generieke kennis.

2.1.4 Wie je kent

Het netwerk van de ondernemer, ook regelmatig het sociaal kapitaal genoemd, kan een bepalende rol spelen in de ontwikkeling van jonge bedrijven. In verschillende studies is een positieve relatie gevonden tussen het netwerk van de ondernemer en werknemersgroei bij jonge bedrijven (bijvoorbeeld: Stam & Elfring, 2008; Pirolo & Presutti, 2010). Volgens Renzulli en Aldrich (2005) kan het nut van het netwerk van de ondernemer voor de groei van het bedrijf op drie gebieden onderscheiden worden: advies, *resources* en morele steun. Zoals eerder benoemd wordt ondernemerschap gekenmerkt door onzekerheid, in het bijzonder in de eerste jaren van een nieuw bedrijf. Advies kan een bron zijn van waardevolle informatie die helpt deze onzekerheid te verminderen. Bovendien kan advies kan helpen om kansen te herkennen voor bijvoorbeeld nieuwe producten of diensten, nieuwe markten voor bestaande producten, nieuwe technologische ontwikkelingen, sales en marketing strategieën en veranderingen in wetten en regels (Batjargal, 2007). Het netwerk van de ondernemer bevat veel *tacit knowledge*; een belangrijke factor voor de groei van nieuwe bedrijven (Marie et al., 2008). Financieel kapitaal, potentiële werknemers en nieuwe technologieën zijn *resources* waarvoor ondernemers putten uit individuen in hun netwerk om de groei van hun bedrijf stimuleren. Morele steun door mensen uit je netwerk zorgt voor emotionele stabiliteit, wat ondernemers helpt om hun energie te focussen op het groeien van het nieuwe bedrijf ondanks de risico's (Anderson et al. 2005). Echter, te veel sociaal kapitaal kan ook een negatieve invloed hebben op de werknemersgroei. Immers, als een ondernemer veel hulp krijgt, kan de noodzaak om personeel aan te nemen kleiner worden. Yang (2013, p. 1701) onderscheidt twee soorten netwerken om sociaal kapitaal te definiëren: informele en formele netwerken.

Informele netwerken bestaan onder andere uit vrienden, familie en collega's en zijn gebaseerd op vertrouwen. Om financiële en andere *resources* te verkrijgen zijn ondernemers vaak afhankelijk van informele netwerken (Greve & Salaff, 2003). Vooral in de eerste jaren van het nieuwe bedrijf zijn familiebanden een belangrijke bron van *resources* (Hite & Hesterly, 2001). Verschillende studies wijzen uit dat familiebanden de groei van bedrijven kan stimuleren door het bieden van unieke en waardevolle *resources* met lage risico's en kosten (zie: Greve & Salaff, 2003; Anderson et al., 2005). De hechte banden in het informele netwerk kunnen emotie en vertrouwen versterken en daarmee morele steun en sleutel informatie verschaffen, wat de groei van nieuwe ondernemingen kan versterken (Bratkovic et al., 2009). Aan de andere kant zijn er ook studies gedaan die erop wijzen dat familiebanden de groei van jonge bedrijven kan belemmeren door overbodige, overlappende en naar binnen gekeerde netwerken (zie: Hite & Hesterly, 2001; Jack, 2005). Zo is volgens de *family embeddedness* theorie het bedrijf en de familie sterk verweven en speelt de familie een sterke rol in het proces van beslissingen maken in het bedrijf (Cruz et al., 2010). Een te sterke *embeddedness* kan ertoe leiden dat ondernemers belemmerd worden door verplichtingen en overbodige informatie, en daarmee belangrijke externe kennis missen en beperken in hun vaardigheden om aan te passen aan veranderingen in de omgeving (Uzzi, 1997). Dit kan de groei van het bedrijf negatief beïnvloeden.

Formele netwerken bestaan uit zakelijke contacten (Yang, 2013). Het formele netwerk van de ondernemer bestaat uit aanbieders, concurrenten, overheden en intermediaire netwerkrelaties. Door de verschillende achtergronden in het formele netwerk en door communicatie en uitwisseling tussen actoren in het netwerk kunnen risico's en onzekerheden worden weggenomen en daarmee de groei van het bedrijf stimuleren.

2.1.5 Met wie je start

Naast studies gericht op de invloed van individuele ondernemers op de werknemersgroei, is ook de invloed van oprichting van het bedrijf door meerdere ondernemers op werknemersgroei bestudeerd. Wanneer bedrijven worden opgericht door teams, zijn de ervaringen van de oprichters in sterke mate belangrijk (Gilbert et al., 2006). Een bedrijf dat is opgericht door een team heeft een groter portfolio van contacten met klanten, aanbieders, potentiële werknemers en investeerders en heeft bovendien een grotere kans op het aantrekken van financieel kapitaal (Ganotakis, 2012, p. 502). Dit is vooral het geval als de vaardigheden van de ondernemers uit het team verschillende gebieden beslaan. Bovendien voelen durfinvesteerders zich meer comfortabel om te investeren in een team van ondernemers. Uit onderzoek van onder andere Stam & Schutjens (2005) blijkt dat jonge bedrijven opgericht door een team een sterkere werknemersgroei kennen dan jonge bedrijven opgericht door één ondernemer. Zij wijzen er echter op dat dit effect alleen optreedt in de eerste drie jaar van het bestaan. Als verklaring worden *managerial bottlenecks* aangedragen, aangezien bedrijven opgericht door een team significant meer management problemen kennen. Ganotakis (2012) concludeert in zijn onderzoek dat een team met een combinatie van ondernemers met een technische achtergrond en een commerciële achtergrond sterk leidt tot werknemersgroei bij jonge bedrijven. Echter, een groter oprichtingsteam kan leiden tot een grotere onenigheid, vooral wanneer het team divers is (Gilbert et al., 2006).

2.2 Het bedrijf

De kenmerken van het bedrijf en de economische activiteiten die zij uitvoeren hebben effect op de werknemersgroei van jonge bedrijven. Zo is bijvoorbeeld onderzocht dat starters over het algemeen sneller groeien dan oude bedrijven (Evans, 1987; Lotti et al., 2003; Coad, 2009). In deze paragraaf worden achtereenvolgens de effecten van de bedrijfsstrategie, legitimiteit en status en het financieel kapitaal van het bedrijf, behandeld.

2.2.1 Bedrijfsstrategie

Verschillende studies hebben het belang van de strategie van het bedrijf voor de groei van jonge bedrijven onderzocht. Zo hebben Baum et al. (2001) gevonden dat strategieën gefocust op lage kosten en een enkel product, een negatief effect heeft op werknemersgroei, terwijl differentiatie door hoge kwaliteit en innovatie een positief effect heeft op werknemersgroei. Daarnaast heeft internationaliseren invloed op de groei van jonge bedrijven. Zo werd in een onderzoek van Shrader (1996) onder 127 jonge binnenlandse en 87 jonge internationale bedrijven duidelijk dat de internationale bedrijven het beter deden in omzetgroei, terwijl de binnenlandse bedrijven een sterkere werknemersgroei hadden. Een ondernemend georiënteerde strategie, gedefinieerd als proactief, risiconemend en innovatief, heeft een positief effect op werknemersgroei (Lumpkin & Dess, 2001). Volgens Davidsson et al. (2010) zijn er maar weinig uitkomsten van studies naar bedrijfsstrategie die generaliseerbaar zijn. Bovendien kennen een deel van de studies tegenstrijdige uitkomsten, zo blijkt uit bijvoorbeeld uit onderzoek van Storey (1997) dat een bedrijfsstrategie gericht op een niche leidt tot sterkere groei bij kleine bedrijven, terwijl Bamford et al. (1997) dat een brede strategie leidt tot sterkere groei.

De invloed van innovatie op bedrijfsgroei is breed onderzocht. Ondanks de vaak aangenomen Schumpeteriaanse assumptie dat meer innovatieve bedrijven harder groeien (Schumpeter, 1934), kennen empirische studies over de relatie van innovatie en de groeiprestatie van het bedrijf

verschillende uitkomsten. Sommige studies hebben een positieve invloed gevonden (Geroski & Toker, 1996; Yasuda, 2005), anderen geen significante invloed (Almus & Nerlinger, 1999; Lööf & Heshmati, 2006) en weer anderen zelfs een negatieve invloed (Brouwer et al., 1993; Freel & Robson, 2004). Vaak wordt innovatie in deze studies gemeten door uitgaven aan R&D en het aantal patenten dat het bedrijf bezit. Volgens Coad & Hözl (2010) heeft innovatie gemiddeld gezien innovatie niet veel invloed op de groei van het bedrijf. Empirisch onderzoek wijst uit dat innovatie vooral belangrijk is voor snelgroeiende bedrijven (Hözl, 2009; Stam & Wennberg, 2009). Innovatie is een zeer onzekere activiteit met ongelijke opbrengsten, waarbij sommige bedrijven flink profiteren van innovatie en anderen niet. Bij studies over de relatie tussen innovatie en werknemersgroei wordt vaak onderscheid gemaakt tussen productinnovatie en procesinnovatie. Uit onderzoek blijkt dat productinnovatie vaak leidt tot een groei van het aantal werknemers op bedrijfsniveau door een toegenomen vraag, terwijl het effect van procesinnovatie minder duidelijk is en het geassocieerd wordt met banenvermindering in sommige gevallen (Harrison et al., 2005; Hall et al., 2008). Bovendien kan innovatie ook leiden tot een lagere vraag naar werknemers doordat een nieuwe technologie, zoals een robot, arbeid vervangt.

2.2.2 Legitimiteit en status

Khaire (2010) heeft onderzoek gedaan naar de invloed van legitimiteit en status op de groei van jonge bedrijven. Legitimiteit wordt door Khaire (2010) gedefinieerd als een algemene acceptatie dat een bedrijf wordt gezien als gepast en geschikt. Het hebben van legitimiteit helpt in het verkrijgen van waardevolle *resources* en externe steun (Staw & Epstein, 2000). Zonder legitimiteit kunnen potentiële klanten, aanbieders, financiële bronnen en werknemers achterdochtig zijn. Dit gebrek aan vertrouwen kan een negatief effect hebben op het presteren van het bedrijf. Ondanks dat legitimiteit voor bedrijven van elke leeftijd en grootte belangrijk is, is het cruciaal voor nieuwe bedrijven, aangezien deze bedrijven vaak een gebrek hebben aan legitimiteit omdat ze onbekend zijn (Aldrich, 1999, p. 224). Als jonge bedrijven niet als legitiem worden gezien door hun stakeholders, wordt de overlevingskans van het bedrijf bedreigd. In dit verband wordt ook vaak gesproken over de *liability of newness*, die voorkomt uit een gebrek aan legitimiteit in de ogen van potentiële *resource* aanbieders, waaronder werknemers, klanten en financiële partijen. Deze *liability of newness* neemt af naarmate de leeftijd van het bedrijf toeneemt. Nieuwe bedrijven die legitimiteit zoeken zijn geneigd om praktijken en activiteiten van gevestigde bedrijven in hun veld over te nemen die al als legitiem worden gezien. Het verkrijgen van legitimiteit heeft hierdoor een symbolische waarde dat het vertrouwen van klanten in het nieuwe bedrijf doet toenemen (Sine et al., 2007) en de onzekerheid rondom het bedrijf doet afnemen. Doordat het bedrijf gaat lijken op bestaande bedrijven, wordt het bovendien als meer vertrouwd en betrouwbaar gezien. Daarnaast kan volgens Khaire (2010) legitimiteit verkregen worden door zogenaamde ceremoniële activiteiten. Zo kan het winnen van een prestigieuze prijs leiden tot een hogere legitimiteit. Zowel het overnemen van structuren van gevestigde bedrijven en het verkrijgen van legitimiteit door ceremoniële activiteiten hebben volgens onderzoek van Khaire (2010) een significant positief effect op de werknemersgroei van jonge bedrijven.

Status kan gedefinieerd worden als een kenmerk dat de positie van het bedrijf aanduidt in de hiërarchie in de markt, gebaseerd op de kwaliteit ten opzichte van de waargenomen kwaliteit van andere bedrijven in de markt (Podolny, 1993). Status is volgens Khaire (2010) een belangrijk kwaliteitssignaal, vooral wanneer kwaliteit niet direct of makkelijk kan worden waargenomen. Status kan worden bepaald door niet-manipuleerbare karakteristieken, zoals leeftijd, of verkregen door superieure prestaties of de status van de partners van een bedrijf. Het zichtbaar partner zijn van actoren met een hoge status, zoals een bekende klant, is een effectieve manier om status te verkrijgen en heeft een positief effect op werknemersgroei bij jonge bedrijven (Khaire, 2010). Een hogere status kan helpen om makkelijker en betere resources te krijgen, zoals hoog kwalitatief personeel (Perrow, 1961;

Washington & Zajac, 2005). Status creëert een buffer tegen ongunstige omstandigheden en heeft het positief effect op het presteren van een bedrijf (Park & Podolny, 2000).

2.2.3 Financieel kapitaal

Financiering is een van de meest kritische obstakels voor de groei van nieuwe bedrijven (Carpenter & Petersen, 2002). De financiële positie van nieuwe bedrijven is vaak erg zwak en schuldfinanciering is lastig. Doordat er een hoog risico is dat een jong bedrijf failliet gaat, is externe financiering duur. Jonge bedrijven hebben meer last van kredietbeperking dan oude bedrijven (Cassar, 2004). Het financiële kapitaal heeft dan ook invloed op de werknemersgroei van het bedrijf (Gilbert et al., 2006). Een hoog niveau van financieel kapitaal is belangrijk, omdat ondernemers dan meer tijd hebben om succesvol hun strategische doelen te uit te voeren. Bovendien staat het ondernemers toe meer ambitieuze strategieën te hanteren en het geeft ondernemers simpelweg de financiële benodigheden om de groei te realiseren.

Er zijn verschillende vormen van financiering voor jonge bedrijven. Zo worden jonge bedrijven vaak gefinancierd met persoonlijke middelen (Bollingtoft et al., 2003). Ondanks dat de initiële financiering die nodig is om het bedrijf te starten vaak van persoonlijke middelen of geleend geld via het persoonlijke sociale netwerk komt (Greve & Salaff, 2003), is dit vaak niet genoeg om het bedrijf daadwerkelijk te laten groeien. Sommige bedrijven slagen erin werknemersgroei te realiseren door subsidies of toelagen van de overheid (Dahlqvist et al. 2000). Bedrijven met een meer innovatief karakter halen hun financiële kapitaal vaak van externe bronnen, zoals banken en durfinvesteerders.

Verschillende studies hebben een sterke positieve relatie gevonden tussen overheidssubsidies en werknemersgroei van jonge bedrijven (Vanacker et al. 2011; Colombo et al., 2012; Koski & Pajarinen, 2012; Söderblom et al., 2015). Naast dat een subsidie financiële hulp biedt, heeft het ook een signalerend effect op andere stakeholders (Söderblom et al., 2012). Als een overheid en de subsidie legitiem en prestigieus is, kan het bedrijf dat de subsidie ontvangt gezien worden als gecertificeerd en legitiem (Kleer, 2010), wat potentieel kan helpen in het verkrijgen van meer financiële middelen door externe partijen (Feldman & Kelley, 2006). Söderblom et al. (2015) hebben in hun studie gevonden dat een relatief kleine subsidie van 40.000 dollar veel sterkere effecten heeft dan slechts de financiële injectie. Deze effecten bleven tot 7 jaar na de subsidie aanwezig. Zij schrijven dit toe aan het wegvallen van de *liability of newness*, een gebrek aan legitimiteit in de ogen van potentiële resource aanbieder (Aldrich, 1999) door de overheidssubsidie.

Durfinvesteerders spelen een belangrijke rol in het financieren en de commerciële exploitatie van nieuwe technologieën (Zacharakis & Meyer, 2000; Engel, 2002). Uit verschillende studies blijkt dat een durfinvestering een sterk positief effect heeft op werknemersgroei (voor hightech en lowtech bedrijven: Engel, 2002; voor hightech bedrijven: Davila, 2003; voor vervaardigings- en dienstensector: Colombo & Grilli, 2010). Uit onderzoek van Davila (2003) blijkt dat in de maanden voor de durfinvestering het aantal werknemers in het bedrijf al toeneemt en dit doorzet na de investering. Volgens Davila straalt het krijgen van een durfinvestering een kwaliteitssignaal van het bedrijf, onder andere naar de arbeidsmarkt. Volgens onderzoek van Engel (2002) neemt het aantal werknemers sneller toe bij bedrijven ondersteund door durfkapitaal dan bij bedrijven die op andere manieren gefinancierd zijn. Er worden verschillende redenen aangedragen waarom een durfinvestering een positief effect heeft op de werknemersgroei van jonge bedrijven. Allereerst selecteren durfinvesteerders, zoals eerder benoemd, bij voorbaat bedrijven met een sterk groeipotentieel. Dit selectie-effect beïnvloedt een positief verband tussen een durfinvestering en werknemersgroei; bedrijven met op voorhand weinig groeipotentie worden eruit gefilterd (Colombo & Grilli, 2010). Ten tweede nemen durfinvesteerders vaak een actieve rol in het raad van bestuur en in het monitoren van de evolutie van het bedrijf. Ze vormen daarmee een coach-rol (Colombo & Grilli, 2010), waarbij ze waardevol blijken voor het verbeteren van de marketingstrategie van het bedrijf (Chen, 2009), en voorzien bedrijven van

management resources om nieuwe technologieën en markten beter te begrijpen (Davila, 2003). Ten derde brengen durfinvesteerders een netwerk met ervaren contacten, zoals accountants en advocatenkantoren, en potentiële managers met zich mee (Kaplan & Strömberg, 2004). Ten vierde brengen durfinvesteerders een reputatie effect mee dat de groei stimuleert.

2.3 De sector

Ondanks dat dit onderzoek niet beoogd groeiversnellers en –vertragers voor een bepaalde sector te identificeren, wordt kort stilgestaan bij sectorkenmerken die invloed kunnen hebben op werknemersgroei van jonge bedrijven. Voor het begrijpen van groeipatroon van een startend bedrijf is het belangrijk de karakteristieken van de sector waarin een bedrijf opereert te onderzoeken. Het stadium van de levenscyclus waarin de sector zich bevindt, vooral in snelgroeiende markten, heeft een significantie impact op de groei van jonge bedrijven (Robinson & McDougall, 2001; Park et al., 2002). Dit stadium kan ook mogelijkheden creëren voor de producten en diensten van het bedrijf in nieuwe markten (Gilbert et al., 2006). Bedrijven in groeiende sectoren hebben grotere mogelijkheden dan bedrijven in verzadigde sectoren om nieuwe producten en diensten aan te bieden om niches op te vullen. Toch blijkt uit onderzoek van Coad & Hözl (2010) dat er geen clustering in specifieke sectoren plaatsvindt van snelgroeiende bedrijven en dat snelgroeiende bedrijven zich in alle sectoren van de economie bevinden. Almus (2002) en Henrekson en Johansson (2010) concluderen daarentegen dat snelgroeiende bedrijven vaker voorkomen in kennisintensieve sectoren. Groeiende bedrijven in sectoren die gemiddeld stagneren bevinden zich vooral in dynamische niches, die gekenmerkt worden door het innovaties, binnen deze sectoren (Storey, 1997; Wiklund, 1998).

2.4 De regio

Verschillende studies wijzen erop dat de groei van een bedrijf beïnvloed wordt door de regionale economische structuur, door bijvoorbeeld de beschikbaarheid van *resources* en marktkansen in de regio (Storey, 1994). Echter, de lokale context heeft een beperkte invloed. Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek van Raspe en Van Oort (2011) over werknemersgroei onder nieuwe bedrijven in de vervaardigings- en business sector dat respectievelijk 2.1% en 1.2% van de variantie wordt bepaald door regio-effecten. Desondanks verschilt de invloed van regionale factoren op de prestatie jonge bedrijven per regio. Tegelijkertijd hebben bedrijven verschillende behoeften die verschillende eisen aan de regio's stellen. Zo hebben sommige bedrijven een lokale afzetmarkt, terwijl andere bedrijven een internationale afzetmarkt bedienen. Uit onderzoek van Hoogstra en Van Dijk (2004) onder 35.000 bedrijven blijkt dat er een sterke samenhang is tussen regionale banengroei en werknemersgroei van jonge bedrijven. Daarnaast stellen ze dat een groei van de regionale economie, vaak gemeten via het bruto regionaal product, een belangrijke determinant is voor werknemersgroei van jonge bedrijven.

Hoewel veel van de studies ingaan op de invloed van de regio op het starten van een bedrijf en minder op werknemersgroei bij jonge bedrijven, kunnen ze aanknopingspunten bieden voor dit onderzoek. Romanelli & Schoonhoven (2001) wijzen erop dat jonge bedrijven sterk afhankelijk zijn van hun lokale omgeving zijn voor het aantrekken van *resources* die nodig zijn voor groei. Het aanbod van *resources* geografisch is ongelijk verdeeld, waarmee de locatie van het bedrijf implicaties heeft voor de mogelijk te realiseren groei van het bedrijf. In deze paragraaf wordt allereerst ingegaan op factoren die een regio ondernemend maken, vervolgens wordt ingegaan op clustering en (kennis)instituten in de regio.

2.4.1 Ondernemerschap en de regio

In verschillende studies zijn regionale factoren benoemd die bedrijfsgroei beïnvloeden. Dubini (1989) heeft in haar studie onderscheid gemaakt tussen *munificent environments*, een stimulerende omgeving

voor ondernemerschap, en *sparse environments*, een belemmerende omgeving voor ondernemerschap (zie tabel 1).

Tabel 1: Kenmerken van *munificent* en *sparse environments* (Dubini, 1989).

<p>Kenmerken van een <i>munificent environment</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Een sterke aanwezigheid van familiebedrijven en rolmodellen 2. Een gediversifieerde economie met betrekking tot de grootte van de bedrijven en de aanwezige industrieën 3. Een rijke infrastructuur en de beschikbaarheid van geschoold personeel 4. Solide financiële netwerken 5. De aanwezigheid van overheidsprikkels om een bedrijf te starten
<p>Kenmerken van een <i>sparse environment</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Een gebrek aan een ondernemende cultuur en waarden, netwerken, speciale organisaties en activiteiten 2. Een gebrek aan een traditie van ondernemerschap en familiebedrijven in de regio 3. Afwezigheid van innovatieve industrieën 4. Zwakke infrastructuur, kapitaalmarkten, weinig effectieve overheidsprikkels om een bedrijf te starten

Feldman (2001) spreekt over ondernemerschap als een *regional event* en wijst in dit verband op de regionale aanwezigheid van durfkapitaal, ondersteunend sociaal kapitaal, ondernemende expertise/ondersteunende diensten en onderzoeks-universiteiten. Audretsch en Keilbach (2004) onderschrijven het belang van het bestaan van formele en informele netwerken, een innovatieve omgeving, en een algemene sociale acceptatie van ondernemende activiteiten en activiteiten van bankiers en durfinvesteerders om risico's en baten te delen in de regio. Audretsch en Keilbach definiëren het ondernemend kapitaal van de regio als de verhouding van het aantal startups in de regio ten opzichte van de bevolking. Volgens Malecki (2009) impliceert deze definitie dat eerdere startups dienen als rolmodellen en bronnen van informatie en ondersteuning.

Rurale regio's lijken het minst de elementen van een ondernemend ecosysteem te bevatten (Malecki, 2009). Zij hebben zelden een sterk divers aanbod van bedrijven en een hoge densiteit van bedrijven, waardoor er minder mogelijkheden zijn om ervaring op te doen in kleine bedrijven en er minder ondernemende rolmodellen in de regio zijn.

2.4.2 Agglomeratie- en clustereffecten in de regio

In studies naar de impact van regionale factoren op de groei van bedrijven, wordt regelmatig aandacht besteed aan het effect van agglomeraties en clusters. Marshall (1890) gaf in de 19^e eeuw al aan dat een concentratie van bedrijven in een regio leidt tot agglomeratievoordelen: de beschikbaarheid van vaardige en gespecialiseerde arbeidskrachten en diensten, gespecialiseerde input-output relaties tussen bedrijven en kennis-spillovers. Geografische nabijheid versterkt bovendien competitie door een gedeelde markt en maakt het delen van toeleveranciers mogelijk (RPB, 2006). Stedelijke gebieden bieden volgens Davidsson et al. (2010) betere zakelijke omstandigheden dan rurale gebieden. Ook Dahlqvist et al (2000) hebben een significant negatief effect gevonden van het gevestigd zijn in een rurale locatie op de groei van jonge bedrijven. Met betrekking tot agglomeratievoordelen wordt in de literatuur onderscheid gemaakt tussen lokalisatie- en urbanisatievoordelen (Atzema et al. 2012). Lokalisatievoordelen komen voort uit een clustering van bedrijven uit dezelfde sector, terwijl urbanisatievoordelen ontstaan door de co-locatie van verschillende bedrijven.

Clusters, gedefinieerd als "geografische concentraties van gerelateerde bedrijven, gespecialiseerde aanbieders, dienstverleners, bedrijven in gerelateerde industrieën en instituties" (Porter, 1998, p. 197), worden over het algemeen beschouwd als stimulerend voor ondernemerschap. Op verschillende manieren kunnen clusters ondernemerschap bevorderen (Porter, 1990; Rocha, 2004; Sternberg & Litzenger, 2004; Fornahl, 2003; Sternberg, 2009): clusters voorzien in gevestigde relaties

en betere informatie over mogelijkheden, lagere in- en uitredings barrières, het openen van niches van specialisatie, het aanmoedigen van een competitief klimaat door sterke competitie dat bedrijven dwingt tot innovatie, de aanwezigheid van (succesvolle) rolmodellen, het faciliteren van spin-offs vanuit bestaande bedrijven, toegang tot fysieke, financiële en commerciële infrastructuur, en door het heersende ondernemersklimaat.

Hoewel er veel onderzoek gedaan is naar clusters, zijn er weinig studies die systematisch het effect van clusters op de prestatie van jonge bedrijven hebben onderzocht, en bestaande studies laten inconsistente resultaten of de groei van jonge bedrijven positief (Beaudry & Swann, 2001; Wennberg & Lindqvist, 2010) of negatief (Sorenson & Audia, 2000; Folta et al., 2006) wordt beïnvloed door het gevestigd zijn in een cluster. Rocha (2004) geeft aan dat zowel de sterkte en de fase waarin een cluster zich bevindt van invloed zijn op relatie tussen clusters en het presteren van bedrijven. Regionale componenten die in een vroege fase productiviteit en innovatie stimuleren, kunnen in een latere fase door congestie en “hyper-competitie” (Wennberg & Lindqvist, 2010) juist de groei belemmeren. Zo kunnen kosten, zoals vastgoed en salaris, stijgen. Bovendien kunnen de effecten van clusters verschillen tussen sterkere en zwakkere clusters (Enright, 2001). Volgens Sleutjes e.a. (2012) hoeven bedrijven niet noodzakelijk in elkaars omgeving gevestigd te zijn om te profiteren van elkaars kennis en *resource spillovers*. De meeste bedrijven zijn ingebed in relaties met aanbieders, klanten en instituties (Bathelt & Glückler, 2003), en deze netwerkpartners hoeven niet per definitie nabij gevestigd te zijn. Specifiek voor Nederland heeft een studie van Van Oort et al. (2010) laten zien dat op regionaal niveau in Nederland er slechts een klein empirisch bewijs is van een positieve relatie tussen industriële clustering en regionale werknemersgroei.

2.4.3 De regio als bron van kennis

Kennis-spillovers spelen een belangrijke rol in het groeiproces van een bedrijf (Witt, 1997). Glaeser et al. (1992, p. 1127) wijzen er juist op dat kennis-spillovers plaatsvinden in een geografisch begrensde ruimte: *“After all, intellectual breakthrough must cross hallways and streets more easily than oceans and continents”*. Kennis-spillovers hebben dan volgens Audretsch & Feldman (2004) een sterke geografische dimensie. In een regio kan kennis makkelijker worden doorgegeven van bedrijf tot bedrijf door face-to-face contacten. Echter, kennisdiffusie gaat niet perfect en ogenblikkelijk. De adaptie van externe kennis door een bedrijf wordt beperkt door de capaciteit van het bedrijf om kennis te absorberen (Cohen & Levinthal, 1990) en deze kennis moet voldoende complementair zijn van de bestaande kennis in het bedrijf (Nooteboom, 2000). Kennisdiffusie kan zowel gewild als ongewild plaatsvinden (Döring & Schnellenbach, 2006); zonder directe interacties of juist door directe interacties in formele en voornamelijk informele sociale netwerken (Singh, 2005). Universiteiten, onderzoekscentra en andere bedrijven kunnen deze kennis-spillovers genereren (Döring & Schnellenbach, 2006). Om deel uit te maken van een creatief en duurzaam kennisnetwerk zijn bedrijven dan ook vaak afhankelijk van deze entiteiten (Duschl et al., 2011). Er is echter geen garantie dat nieuwe kennis wordt getransformeerd naar nieuwe bedrijven (Malecki, 2009). Ondanks recente verbeteringen in ICT, zijn er sterke empirische aanwijzingen dat sociale interacties tussen bedrijven en academici en bedrijven onderling afnemen naarmate de geografische afstand toeneemt (Hoekman et al, 2010; Dettmann & Von Proff, 2010).

Audretsch & Dohse (2007) hebben onderzoek gedaan naar de aanwezigheid van kennisbronnen in de regio en werknemersgroei bij jonge technologiebedrijven. Zij concluderen dat gevestigd zijn in regio's met veel kennisbronnen meer bevorderlijk voor werknemersgroei voor jonge technologiebedrijven dan voor agglomeraties met weinig kennisbronnen. Rappe en Van Oort (2011) hebben een significant verband gevonden tussen de aanwezigheid van een universiteit in de regio en werknemersgroei van jonge R&D gerichte bedrijven. Ook hebben zij een positief verband gevonden tussen externe kennisbronnen in de regio en werknemersgroei bij bedrijven, in dit geval in de dienstensector.

2.4.4 De regio en haar instituties

Er zijn verschillende studies gedaan naar de invloed van instituties op de groei van jonge bedrijven. Zo stellen Batjargal et al. (2013) dat wanneer instituties zwak en inefficiënt zijn, er een onzekere omgeving ontstaat. Dit geldt speciaal voor jongere bedrijven, doordat ondernemers extra moeite moeten doen om te identificeren wat nodig is om legitimiteit te bereiken en *resources* te verkrijgen (Batjargal et al., 2013). Sobel & Coyne (2011) stellen dat door zwakke en inefficiënte instituties het identificeren van groeimogelijkheden lastiger wordt en de toegang tot *resources* belemmerd. Inefficiënte regelgevende instituties leiden vaak tot onzekere contractuele en bezitsrechten, wat de groei(-intenties) negatief beïnvloedt; ondernemers zijn onzeker over de mogelijkheid om opbrengsten te genereren met strategische beslissingen (Baumol, 1990). Ook neemt een overvloed aan bureaucratische regels de aandacht, tijd en energie weg van de ondernemer om zich te richten op groei. Zwakke economische instituties zijn vooral omdat ze de toegang tot financieel kapitaal beperken (Batjargal & Liu, 2004). Bovendien leggen volgens Tonoyan et al. (2010) zwakke politieke instituties beperkingen op sociale activiteiten voor ondernemers, waardoor het identificeren van kansen en innovatie belemmerd wordt. Uit onderzoek blijkt dat sociale netwerken beïnvloed worden door de institutionele context (Baumol, 1990; Boettke & Coyne, 2009; Owen-Smith & Powell, 2008). Dit heeft invloed op de groei van jonge bedrijven, want zoals eerder benoemd gebruiken ondernemers van jonge bedrijven hun sociale netwerk voor het verkrijgen van *resources* om de groei van het bedrijven te stimuleren (Stam & Elfring, 2008; Pirolo & Presutti, 2010).

2.5 Groeiversnellers en -vertragers van werknemersgroei van jonge bedrijven

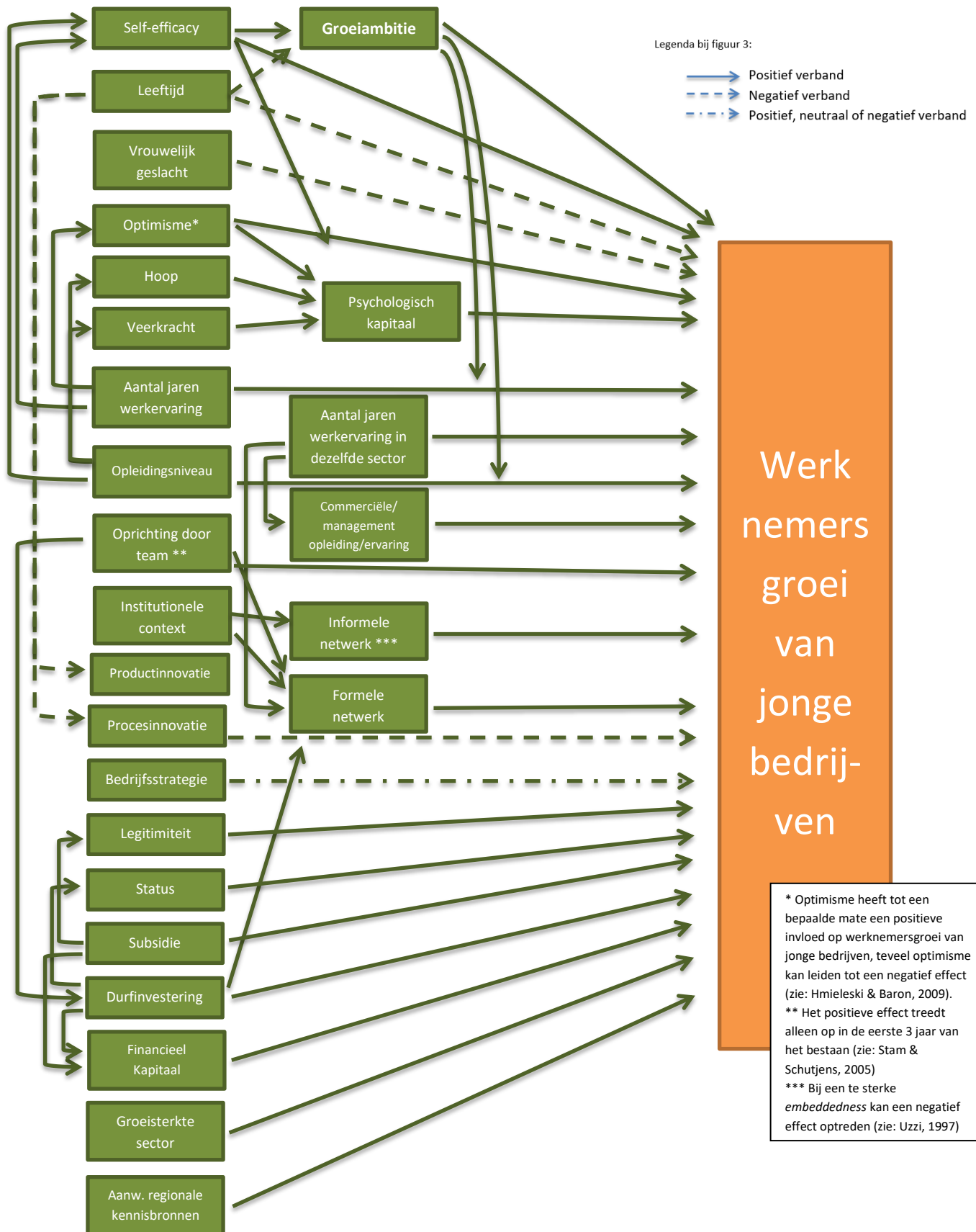
In dit hoofdstuk zijn allerlei mogelijke groeiversnellers en –vertragers van werknemersgroei van jonge bedrijven behandeld. Deze zijn op de volgende pagina in een model als overzicht weergegeven (zie figuur 3) In dit model staat werknemersgroei van jonge bedrijven centraal, en staan de verschillende factoren weergegeven die hierop van invloed zijn. Op basis van hoofdstuk twee kan de volgende onderzoeksvraag beantwoord worden:

Wat is in de academische literatuur bekend over versnellers en vertragers van werknemersgroei van jonge bedrijven?

De belangrijkste factoren die werknemersgroei van jonge bedrijven beïnvloeden zijn groeiambitie en de karaktereigenschappen van de ondernemer (Baum et al., 2001; Shane et al., 2003). Eerdere ervaringen van de ondernemer kunnen ook van invloed zijn: werkervaring (in dezelfde sector) (bv: Bosma et al., 2004), een managementopleiding of –ervaring (Ganotakis, 2012) en het opleidingsniveau (Colombo & Grilli, 2005). Ook het (formele of informele) netwerk van de ondernemer (Priolo & Presutti, 2010) en oprichten van een bedrijf door een team (Stam & Schutjens, 2005) heeft een positief effect. Qua bedrijfskenmerken heeft productinnovatie een positief effect op de werknemersgroei, in tegenstelling tot procesinnovatie (Harrison et al., 2005; Hall et al., 2008). Verschillende bedrijfsstrategieën hebben verschillende effecten (Davidsson et al., 2010). Een subsidie (Söderblom et al., 2015) en een durfinvestering (Colombo & Grilli, 2010) hebben verder een positief effect op werknemersgroei, net als status en legitimiteit (Khaire, 2010). Ook de groeiersterkte van de sector (Park et al., 2002) en de aanwezigheid van kennisbronnen in de regio (Audretsch & Dohse, 2011) hebben invloed op het aannemen van personeel.

Het is denkbaar dat ondernemers andere groeiversnellers en –vertragers percipiëren dan de factoren die genoemd worden in de wetenschappelijke literatuur. In het volgende hoofdstuk wordt dan onderzocht waarom de perceptie van ondernemers deze versnellers en vertragers kan verschillen.

Figuur 3: Groeiversnellers en –vertragers van werknemersgroei van jonge bedrijven (op basis van literatuurhoofdstukoverzicht)



3. De perceptie van de ondernemer: zien ondernemers de groeivertragers en –versnellers ook?

In het eerste deel van het theoretisch kader is aandacht besteed aan groeivertragers en –versnellers van werknemersgroei bij jonge bedrijven, gebaseerd op wetenschappelijke literatuur. De vraag rijst echter of ondernemers deze groeivertragers en –versnellers zelf ook zo ervaren. Komt, met andere woorden, de perceptie van de ondernemers overeen met de wetenschappelijke literatuur? En indien dit niet overeen komt, waardoor komt dat dan? Dit hoofdstuk start met een verdieping op het begrip perceptie, waarna verschillende ondernemers en –bedrijfskenmerken worden genoemd die mogelijk samenhangen met de perceptie van ondernemers op vertragers en versnellers van werknemersgroei van jonge bedrijven. Daarna volgt het conceptueel model van dit onderzoek.

3.1 Perceptie

Perceptie wordt door psychologen uitgelegd als de detectie van zintuigelijke prikkels en de transformatie van deze prikkels in een geordende en samenhangende ervaring (zie ook: Dietvorst et al., 1984). Volgens Pellenburg (1985, p. 71) hoort bij perceptie alle vormen van ‘weten’, dus zowel observatie als denken, verbeelding, redeneren, beoordelen en herinneren. Perceptie kan worden opgevat als de manier waarop een fenomeen, een object, persoon, etc. wordt waargenomen. Psychologen wijzen erop dat deze waarneming wordt getransformeerd in een ervaring. Daarbij speelt subjectiviteit een belangrijke rol (Meester, 2012): subjectieve factoren leiden tot een filtering van de zintuigelijke waarneming, die zowel de *input* als de transformatie naar ervaring beïnvloeden. De zintuigelijke waarneming wordt daardoor getransformeerd naar kennis die *ge-biased* is. Gollegde en Stimsom (1987, p. 38) leggen dit uit op de manier dat informatiesignalen worden gefilterd door perceptie, en daarna verder gefilterd door de cognitieve representatie gegeven door eerdere cognitieve structuren in het brein. Eerdere ervaringen bepalen daardoor wat ondernemers wel en niet percipiëren. Dit gegeven is belangrijk in dit onderzoek naar groeiversnellers en –vertragers van werknemersgroei van jonge bedrijven. Immers, het is denkbaar dat de perceptie van een ondernemer beïnvloed is door bijvoorbeeld opgedane kennis en ervaring. Hierdoor kunnen ondernemers verschillende deze groeiversnellers en –vertragers percipiëren. In de volgende paragraaf wordt dan ook stilgestaan bij factoren die met deze perceptie kunnen samenhangen.

3.2 Ondernemers en –bedrijfskenmerken die samenhangen met de perceptie van ondernemers

In de wetenschappelijke literatuur wordt zeer beperkt stilgestaan bij de perceptie van ondernemers op factoren die de werknemersgroei van jonge bedrijven beïnvloeden. Er is aandacht voor de wil om te groeien (Wiklund et al, 2003; Cassar, 2007), groeiaspiratie (Cliff, 1998; Dutta & Thornhill, 2008) en groeiverwachting (Liao & Welsch, 2003; Cassar, 2006), maar aandacht voor de perceptie van dezelfde ondernemer van groei is er nauwelijks. Toch werd er door Penrose (1959) al vroeg op gewezen dat de perceptie van de ondernemer van invloed is op het niveau en richting van de groei van een bedrijf.

Enige aanknopingspunten zijn te vinden in een onderzoek van Tegarden et al. (2003). Zij wijzen erop dat de perceptie van ondernemers van marktomstandigheden en –kansen een belangrijke component is waarom ondernemers verschillen in hun visies op de groei en het presteren van hun bedrijf. Dutta & Thornhill (2008) besteden aandacht aan wat deze perceptie van marktomstandigheden en –kansen van invloed heeft op de groei-intentie van ondernemers. Zij concluderen dat de perceptie van ondernemers op marktomstandigheden en –kansen verandert gedurende de tijd, en dat deze verandering van perceptie ertoe leidt dat hun groei-intenties veranderen. Dit zou kunnen impliceren dat de sector waarin een ondernemer zich bevindt de perceptie beïnvloedt, een snelgroeiende sector kan

immers de perceptie op marktomstandigheden en –kansen positiever maken en daarmee de intentie om meer werknemers aan te nemen versterken. Shane & Venkataraman (2000) wijzen erop dat de perceptie van risico's en kansen een sterke invloed heeft op beslissingen van ondernemers en hun groeimotivatie, en geven aan dat er een grote verschillen zijn in perceptie tussen ondernemers.

Gezien de beperkte beschikbaarheid van wetenschappelijke literatuur omtrent perceptie van ondernemers op versnellers en vertragers van werknemersgroei van jonge bedrijven, wordt toevlucht genomen naar bredere literatuur waarin de ondernemers en het bedrijf centraal staan. Allereerst wordt stilgestaan bij de kennis van de ondernemer over groeivertragers en –versnellers van zijn bedrijf. Daarbij wordt verondersteld, dat de ondernemer kennis nodig heeft om bepaalde groeiversnellers en –vertragers te kunnen identificeren. Deze kennis kan ten eerste zijn opgedaan voordat het bedrijf is opgericht, en ten tweede worden vergaard nadat het bedrijf is opgericht. De kennis over mogelijke groeiversnellers of juist –vertragers bepaalt daarmee de perceptie van de ondernemer op mogelijke groeivertragers en –versnellers. Ten derde wordt stilgestaan bij het hebben van een ondernemersplan bij de start, waarbij wordt verondersteld dat ondernemers met een ondernemersplan van tevoren bewust nadenken over mogelijke versnellers en vertragers en daardoor kennis vergaard hebben. Ten vierde staat het wel of niet doormaken van eerdere werknemersgroei van centraal, waarbij wordt verondersteld dat ondernemers die eerdere werknemersgroei hebben meegemaakt, beter in staat zijn versnellers en vertragers van werknemersgroei te identificeren.

3.2.1 Opgedane kennis voor de oprichting van het bedrijf

Bij relevante kennis die is opgedaan voordat het bedrijf is gestart wordt onderscheid gemaakt tussen **ondernemerservaring** en **werkervaring in dezelfde sector**. Eerder opgedane kennis is relevant, omdat deze voorkennis leidt tot erkenning van de waarde van nieuwe informatie en daarmee kansen worden ontdekt (Shane, 1999). Ondernemers die eerder al een bedrijf hebben opgericht, hebben door hun ervaring mogelijke knelpunten al ervaren, zijn daardoor bewuster van mogelijke knelpunten en weten beter wat werkt en wat niet. Ervaren ondernemers zijn daardoor in het algemeen beter in het identificeren, evalueren en exploiteren van kansen voor hun nieuwe bedrijf (Eckhardt & Shane, 2003; Venkataraman, 1997). Deze komen vaak voort uit successen en mislukkingen in eerdere bedrijven. Het opzetten van een eerder bedrijf kan daarmee een bron van nieuwe ideeën zijn, enerzijds door de ondernemerservaring die verkregen is, en anderzijds door het netwerk dat is opgebouwd door het leiden van het bedrijf (Shane, 2003). Het identificeren en selecteren van de juiste kansen is een van de meest belangrijke vaardigheden van succesvolle ondernemers van nieuwe bedrijven (Stevenson et al., 1985). Fuentes et al. (2010) stellen dat eerdere ervaring in het opzetten van bedrijven zorgt voor kennis en vaardigheden, waardoor ondernemers meer kansen zien. Zij concluderen dat hoe meer ondernemerservaring de ondernemer heeft, des te meer kansen de ondernemer ziet.

Net als dat ondernemers met ervaring in het opzetten en runnen van een bedrijf meer kansen zien, geldt dit ook voor ondernemers met werkervaring in dezelfde sector. Deze ondernemers hebben betere kennis over onderontwikkelde technologische en marketing kansen in de sector, waardoor deze kansen kan benutten in zijn nieuwe bedrijf (Colombo & Grilli, 2005). Bovendien kent de ondernemer de markt beter, en daarmee wat wel en niet werkt, en kunnen zij profiteren van een opgebouwd netwerk in de sector dat bij kan dragen aan het zien van kansen of juist het zien wat niet werkt (Marvel & Lumpkin, 2007). Daarmee is te stellen dat ondernemerservaring en werkervaring in dezelfde sector de perceptie op groeiversnellers en –vertragers kan beïnvloeden. Zo is het mogelijk dat de ondernemer meer of andere groeiversnellers percipieert, door kansen die hij ziet door zijn eerdere ervaringen, of dat hij juist groeivertragers niet percipieert doordat hij deze al eerder heeft ervaren en weet hoe hierop te anticiperen.

3.2.2 Opgedane kennis na oprichting van het bedrijf

De mate van kennis die wordt opgedaan nadat het bedrijf is opgericht wordt beïnvloed door de **bedrijfs grootte**. Daarbij wordt verondersteld dat er in een kleiner bedrijf minder kennis is; kleine bedrijven hebben immers minder informatie (minder werknemers brengen minder kennis met zich mee dan meer werknemers) en minder geld voor R&D (Czarnitzki & Hottenrott, 2011). Daardoor is er minder geld om te onderzoeken of het bedrijf bijvoorbeeld wel verder moet in dezelfde sector, of waar ze überhaupt naartoe moeten in de toekomst. Startende bedrijven die al snel mensen in dienst hebben, hebben dan ook een grotere capaciteit en leren en absorberen kennis sneller (Phelps et al., 2007; Thorpe et al., 2005). Dit kan de perceptie van de ondernemer beïnvloeden, als er immers R&D verricht is naar bijvoorbeeld groeikansen voor het bedrijf en deze groeikansen reëel worden bevonden, is het aannemelijk dat de ondernemers deze percipiëren als groeiversnellers; net als dat werknemers kennis met zich meebrengen over bijvoorbeeld kansen in de markt.

3.2.3 Ondernemersplan

Een **ondernemersplan** is een belangrijk management-hulpmiddel voor nieuwe bedrijven, en wordt vaak gezien als een zeer bruikbaar middel dat regelmatig bekeken en geüpdatet moet worden (Lange et al., 2007). Het ondernemersplan wordt gedefinieerd als een document dat de huidige en de vooronderstelde toekomst van het bedrijf. Het maken van een ondernemersplan helpt ondernemers hun activiteiten structureren en focussen (Van Gelderen et al., 2005). Externe kapitaalverstrekkers, zoals durfinvesteerders, maar ook overheidsorganisaties eisen vaak een ondernemersplan (Lange et al., 2007). Het zorgvuldig voorbereiden van een ondernemersplan biedt de ondernemer de kans om alle facetten van het nieuwe bedrijf bij elkaar te brengen, de consequenties van verschillende strategieën te onderzoeken, de financiële en werknemersbenodigdheden te bepalen voor een aantal jaren en om een idee om te vormen tot een succesvol bedrijf (Timmons et al., 1985). Een ondernemer die een ondernemersplan heeft geschreven heeft min of meer nagedacht over het toekomsttraject van het bedrijf. Dit bewustzijn kan de perceptie die de ondernemer heeft van groeiversnellers en –vertragers bepalen; ondernemers hebben nagedacht over het toekomstperspectief in samenhang met een groot aantal facetten van het bedrijf. Het is goed voor te stellen dat de ondernemer hierdoor meer en concretere groeiversnellers en –vertragers weet te benoemen. Het is daarbij van belang dat de ondernemer het ondernemersplan ook daadwerkelijk regelmatig heeft bekeken en het ondernemersplan niet in de vergetelheid raakt.

3.2.4 Eerdere werknemersgroei in hetzelfde bedrijf

Als laatste is het aannemelijk dat **eerdere werknemersgroei in hetzelfde bedrijf** een belangrijke omstandigheid is voor ondernemers om een bepaalde perceptie te hebben over groeiversnellers en –vertragers. Als een ondernemer werknemersgroei heeft doorgemaakt in zijn bedrijf, heeft de ondernemer bepaalde groeiversnellers meegemaakt die het mogelijk maakten om te groeien en dus personeel aan te nemen, en zal daarom deze groeiversnellers wellicht percipiëren. Een ondernemer die groeiambitie heeft, maar na jaren nog steeds geen werknemersgroei heeft doorgemaakt, zal daarentegen eerder groeivertragers hebben ervaren en daardoor deze percipiëren. Ook is het voor te stellen dat een ondernemer die al personeel aan heeft genomen in het bedrijf, beter in staat is versnellers en vertragers bij het aannemen van personeel te herkennen. Over het effect van eerdere werknemersgroei in hetzelfde bedrijf is echter in de wetenschappelijke literatuur, voor zover bekend, niets geschreven.

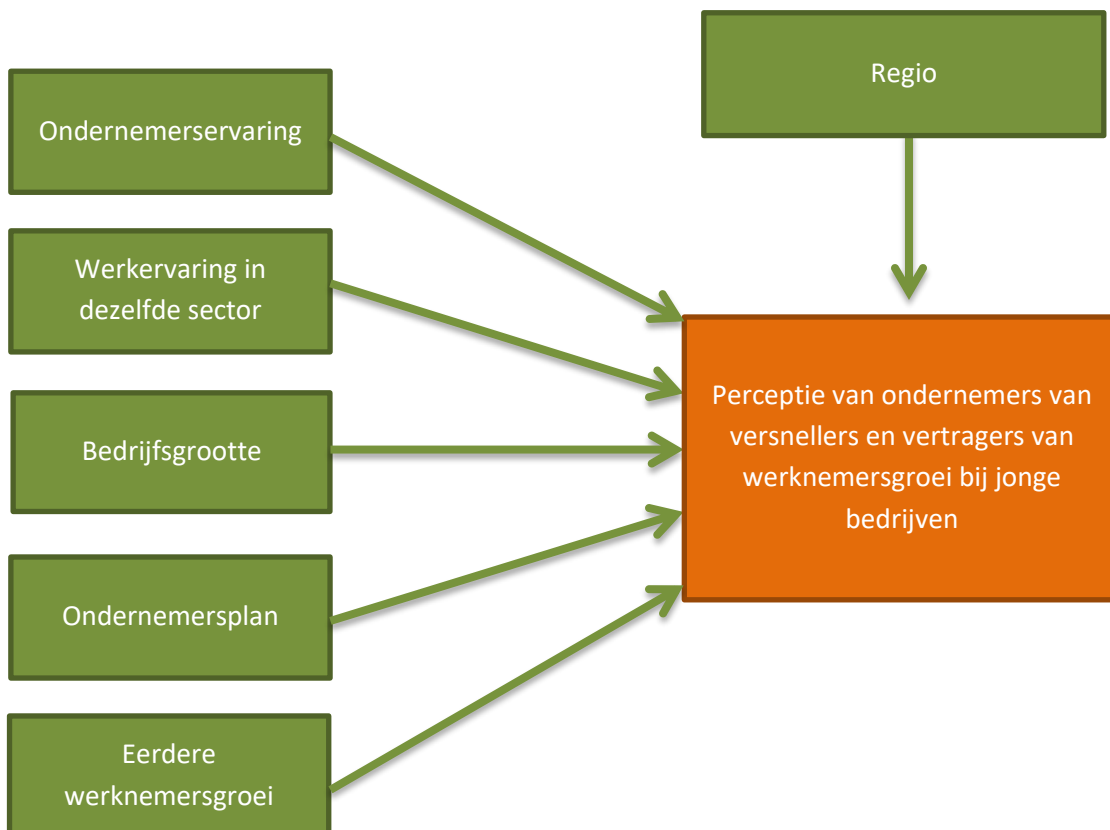
3.3 Conceptueel model

Op basis van hoofdstuk 3 is het conceptueel model van dit onderzoek opgesteld. Dit conceptueel model vormt de basis voor het verdere onderzoek. In §2.5 is een overzicht te vinden van de verschillende

groeiversnellers en –vertragers van werknemersgroei bij jonge bedrijven volgens de wetenschappelijke literatuur, en in dit conceptueel model wordt weergegeven hoe verschillende ondernemers en bedrijfskenmerken de perceptie op deze groeiversnellers en –vertragers kunnen beïnvloeden. Dit conceptueel model geeft dan ook verdieping op het model gepresenteerd in §2.5 en kan verklaringen bieden waarom ondernemers verschillende groeiversnellers en –vertragers percipiëren, en daarmee kunnen afwijken van het schema gepresenteerd in §2.5. Dit conceptueel model zegt dan ook niets over de daadwerkelijke groeiversnellers en –vertragers van werknemersgroei, maar verklaart waarom ondernemers deze verschillend percipiëren. In het conceptueel model wordt verondersteld dat ondernemerservaring, werkervaring in dezelfde sector, een ondernemersplan, bedrijfsgrootte en het doormaken van eerdere werknemersgroei in hetzelfde bedrijf samenhangen met de perceptie van ondernemers op versnellers en vertragers van werknemersgroei bij jonge bedrijven. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat een ondernemer met ondernemerservaring andere groeiversnellers percipieert dan een startende ondernemer zonder ondernemerservaring, doordat hij bepaalde versnellers en vertragers niet herkent. In het onderzoek wordt bovendien onderzocht of ondernemers in contrasterende regio's andere groeiversnellers en –vertragers percipiëren, daarom is ook de regio opgenomen in het conceptueel model.

Het is mogelijk dat er interactie-effecten optreden in dit model. Het is bijvoorbeeld denkbaar dat het regelmatig voorkomt dat iemand met ondernemerservaring ook werkervaring heeft in dezelfde sector omdat hij daarvoor ook een bedrijf had in dezelfde sector, of is het denkbaar dat iemand met ondernemerservaring ook vaak een ondernemersplan heeft gemaakt, omdat hij daar ervaring mee had bij zijn vorige bedrijf. Hier is echter geen onderzoek naar gedaan. De mogelijkheid van samenhang tussen de verschillende ondernemers- en bedrijfskenmerken wordt onderzocht aan het einde van volgende hoofdstuk.

Figuur 4: Conceptueel model



4. Methodologie

4.1 Inleiding

De vraag die centraal staat in deze studie, zoals eerder vermeld in het eerste hoofdstuk, luidt als volgt:

Wat zijn versnellers en vertragers van werknemersgroei van jonge bedrijven, en in hoeverre worden deze verschillend gepercipieerd door ondernemers uit contrasterende regio's?

In dit hoofdstuk wordt duidelijk hoe deze centrale vraag, en de bijbehorende deelvragen, worden beantwoord. Er is gekozen voor het doen van kwalitatief onderzoek om de perceptie van ondernemers op versnellers en vertragers van werknemersgroei van hun bedrijf te achterhalen. Hiervoor zijn twee redenen. Ten eerste is er weinig bekend over de perceptie van ondernemers op versnellers en vertragers van werknemersgroei. Kwalitatief onderzoek biedt mogelijkheden voor exploratief onderzoek. Juist omdat deze literatuur beperkt is, kan exploratief kwalitatief onderzoek tot nieuwe inzichten leiden en heeft dit de mogelijkheid dieper in te gaan op de perceptie van ondernemers over de versnellers en vertragers. Ten tweede is iedere ondernemer en elk bedrijf verschillend, met eigen contextuele omstandigheden. Doordat er weinig onderzoek is gedaan naar perceptie op versnellers en vertragers van werknemersgroei, is het van extra belang met deze contextuele omstandigheden rekening te houden; deze kunnen immers van invloed zijn op de perceptie van de ondernemer. Kwalitatief onderzoek biedt mogelijkheden op individueel niveau deze contextuele omstandigheden te betrekken bij de analyse van de empirische bevindingen. Er is in deze studie gekozen voor het interview als onderzoeksmethode. Met een interview kan de levensloop, en belemmeringen en stimulerende factoren voor het aannemen van personeel tijdens die levensloop, van de bedrijven diepgaand onderzocht worden, en er is genoeg ruimte en vrijheid voor ondernemers om deze versnellers en vertragers te percipiëren

Allereerst wordt in dit hoofdstuk de onderzoekseenheid verder verduidelijkt. Daarna worden afhankelijke variabele en de ondernemers en –bedrijfskenmerken geoperationaliseerd, en wordt de keuze voor respectievelijk de regio's en sectoren verantwoord. Vervolgens wordt ingegaan op de gehanteerde interviewmethode, het interview, en hoe de empirische bevindingen, verkregen uit deze interviews, worden verwerkt. Als laatste wordt onderzocht of er samenhang is tussen de verschillende ondernemers- en bedrijfskenmerken die verband houden met de perceptie van ondernemers op vertragers en versnellers van werknemersgroei.

4.2 Onderzoekseenheid

De onderzoekseenheid in dit onderzoek zijn jonge bedrijven; die zijn opgericht in 2008, daardoor maximaal acht jaar oud zijn, en niet zijn gestopt. Het gaat hier specifiek om opgerichte *bedrijven*, en niet om nieuw opgerichte *vestigingen* van bestaande bedrijven. Bij nieuw opgerichte vestigingen van bestaande bedrijven kunnen de bedrijven immers ouder zijn dan acht jaar, terwijl dit onderzoek zich juist richt op bedrijven niet ouder dan acht jaar.

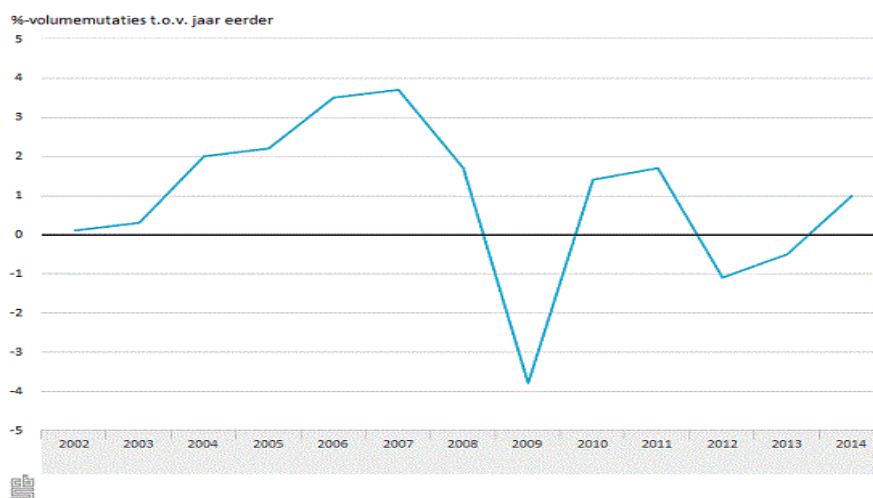
Er is bewust gekozen voor oprichtingen in 2008 om twee redenen: ze hebben de economische crisis én de *Valley of Death* (zie tekstbox 1) overleefd. Sterker nog, zij hebben *tijdens* de economische crisis de *Valley of Death* overleefd. Er is bewust niet gekozen voor bedrijven die zijn opgericht vóór 2008, omdat er dan een sterkere *memory-bias* plaats zou kunnen vinden. Immers, hoe langer het geleden is dat bepaalde gebeurtenissen hebben plaatsgevonden, hoe kleiner de kans is dat ondernemers

Tekstbox 1: *The Valley of Death*

De *Valley of Death* duidt op het feit dat veel jonge bedrijven moeite hebben om te overleven (Markham, 2002). Ieder startend bedrijf heeft zogenaamde *resources*, zoals financieel kapitaal, nodig, maar dat deze zijn vaak moeilijk te bereiken en te benutten voor jonge bedrijven. Als bedrijven in staat zijn de *Valley of Death* te overleven wordt de kans op falen aanzienlijk kleiner, en de kans op het aannemen van personeel hoger. (zie verder H1)

dit weten te herinneren. De economische crisis en de *Valley of Death* worden hieronder verder uitgewerkt. In figuur 5 is te zien dat in 2008 het de groei van het nationaal bruto binnenlands product (BBP) negatief is geworden, en dat na een korte opleving in 2010 en 2011 wederom een krimp plaatsvindt van het BBP. In 2014 is het BBP weer gegroeid. Door onderzoek te doen naar bedrijven opgericht in 2008, hebben ondernemers die worden geïnterviewd beide crises meegemaakt als jong bedrijf. Tijdens een economische crisis is het aannemelijk dat bedrijven relatief slechter presteren, en daardoor minder vaak werknemers aannemen dan in periode van economische voorspoed, of zelfs werknemers ontslaan. Daarnaast onderscheiden de bedrijven die werknemersgroei doormaken zich door toch te groeien; zij zijn de zogenaamde winnaars tijdens de crisis. Kortom, door het meenemen van de economische crises in de gekozen tijdsperiode komen groeivertragers en –versnellers nóg scherper naar voren dan in een periode van economische voorspoed.

Figuur 5: Bruto binnenlands product 2002-2014 Nederland (CBS, 2015a)



Schutjens (2013) heeft specifiek in Nederland onderzoek gedaan naar de overlevingskans van nieuwe bedrijven, en heeft daarmee een periode die de *Valley of Death* beslaat onderzocht. In deze studie zijn ondernemers gedurende vijf jaar gevolgd. Uit de studie blijkt dat na vijf jaar 53.2% van de bedrijven het heeft overleefd, waarbij het aandeel overlevende bedrijven zich gedurende de jaren steeds meer stabiliseert. Dit komt overeen met wat in hoofdstuk 1 geschetst is over de *Valley of Death*. In dit onderzoek worden, zoals eerder benoemd, bedrijven van maximaal acht jaar oud onderzocht. Zij hebben allemaal de Valley of Death, waarin een groot deel van de bedrijven stopt, overleefd. Kennis over groeivertragers en –versnellers is juist in deze moeilijke eerste jaren extra relevant, het kan het verschil maken tussen overleven of failliet gaan.

4.3 Operationalisatie afhankelijke variabele en ondernemers- en bedrijfskenmerken

Om in het empirische gedeelte van dit onderzoek de resultaten meetbaar te maken is het van belang de afhankelijke variabele ‘perceptie van ondernemers over versnellers en vertragers van werknemersgroei bij jonge bedrijven’ en de ondernemers- en bedrijfskenmerken die samenhangen met deze perceptie verder te operationaliseren. De afhankelijke variabele wordt in zoverre geoperationaliseerd dat hiermee de versnellers en vertragers die de ondernemer ervaart, wordt bedoeld. Het gaat dus om de waarneming, of visie, van de ondernemer zelf, en niet om daadwerkelijk gemeten effecten van factoren die invloed hebben gehad op de werknemersgroei van het bedrijf. In tabel 2 staat weergegeven hoe de verschillende ondernemers- en bedrijfskenmerken zijn geoperationaliseerd.

Tabel 2: Operationalisatie onafhankelijke variabelen

Ondernemers- en bedrijfskenmerken	Operationalisatie
Ondernemerservaring	De ondernemer heeft wel of niet eerder een bedrijf opgericht en gerund
Werkervaring in dezelfde sector	De ondernemer heeft voordat het bedrijf is opgericht in dezelfde sector gewerkt
Ondernemersplan	De ondernemer heeft in de beginfase een plan gemaakt en geeft aan deze regelmatig te hebben ingekeken (Lange et al., 2007)
Werknemersgroei	Er is ten minste één werknemer aangenomen na de oprichting van het bedrijf
Bedrijfsgrootte	Een bedrijf wordt gezien als groot als er meer dan 5 werknemers in dienst zijn

Er is, zoals te lezen is in §3.2, geen wetenschappelijk bewijs gevonden dat de verschillende ondernemers en -bedrijfskenmerken daadwerkelijk de perceptie van de ondernemer op versnellers en vertragers van werknemersgroei beïnvloeden. Dit onderzoek is dan ook exploratief van aard, waarbij de verschillende kenmerken gebaseerd zijn op bronnen uit §3.2. Zo wordt verondersteld dat werkervaring in dezelfde sector leidt tot een betere kennis van de markt en/of een sterker opgebouwd netwerk dan een ondernemer zonder deze werkervaring (Marvel & Lumpkin, 2007). Ook wordt verondersteld dat ondernemers die meer dan vijf werknemers in dienst hebben, over meer informatie beschikken dan ondernemers die minder of geen werknemers in dienst hebben, doordat meer werknemers meer kennis met zich meebrengen (Phelps et al., 2007), en doordat er over het algemeen meer geld beschikbaar is voor R&D (Czarnitzki & Hottenrott, 2011). Deze kennis kan de perceptie van ondernemers van versnellers en vertragers van werknemersgroei beïnvloeden.

4.4 Keuze voor regio's

Er is gekozen voor een comparatief onderzoeksdesign (Bryman, 2012). Bij een comparatief design wordt gekeken naar twee of meerdere contrasterende casussen om zo bepaalde fenomenen te begrijpen. In dit onderzoek worden ondernemers in twee contrasterende regio's onderzocht. Het doen van onderzoek in verschillende regio's is van belang, aangezien op deze manier regionale factoren die werknemersgroei doen versterken of vertragen aan het licht kunnen komen, welke een bijdrage kunnen leveren aan regionaal beleid. De keuze voor de regio's is gemaakt op basis van drie indicatoren.

Allereerst is er gekeken naar de **jaarlijkse groei van het BBP** in de regio. Het BBP staat voor de som van alle geproduceerde finale goederen en diensten. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen een regio die een sterke economische krimp en een regio die sterke economische groei heeft meegemaakt de afgelopen 8 jaren. Op deze manier worden op economisch vlak twee contrasterende regio's onderzocht, met als doel mogelijke regionale factoren die werknemersgroei bij jonge bedrijven beïnvloeden te achterhalen. Het is mogelijk dat een bedrijf in een regio die economisch sterk heeft gepresteerd de afgelopen 8 jaar, heeft kunnen profiteren bijvoorbeeld toenemende regionale consumentenbestedingen of een hogere vraag bij afnemers in de regio. Bovendien beïnvloedt de ontwikkeling van het BBP in de regio de werkgelegenheid in een regio sterk; een hoger inkomen zorgt er voor dat bedrijven moeten voldoen aan de toenemende vraag in de regio (Gardiner et al., 2004). Daardoor neemt de productie toe en is er een grotere vraag naar werknemers (Christopherson & Clark, 2009). Een sterke en meer langdurige toename van het BBP in de regio kan echter ook een negatief effect ten gevolge hebben: krapte op de arbeidsmarkt. Hierdoor kunnen lonen gaan stijgen en is er minder regionale aanbod van arbeid. Dit kan de werknemersgroei van jonge bedrijven juist negatief beïnvloeden.

De tweede factor die ten grondslag ligt aan de keuze van twee contrasterende regio's is de **regionale banengroei** in dezelfde periode. Uit onderzoek van Hoogstra en Van Dijk (2004) blijkt dat er een sterke samenhang is tussen regionale banengroei en werknemersgroei van jonge bedrijven. Startende bedrijven leveren, logischerwijs, een aandeel in de regionale banengroei. Er zijn grote

verschillen in regionale banengroei in Nederland in de periode 2008-2014 (CBS, 2015a). Deze verschillen kunnen veroorzaakt zijn door regionale factoren, zoals een toename van het aantal inwoners in de regio of de aanwezigheid van een sterk groeiende sector. Kortom, het onderzoeken van twee contrasterende regio's qua regionale banengroei kan leiden tot verschillende (regionaal) gepercipieerde groeivertragers en –versnellers van werknemersgroei. Een sterke regionale banengroei kan ook leiden tot een lage regionale werkloosheid en daarmee tot krapte op de regionale arbeidsmarkt. Dit kan juist de werknemersgroei bij jonge bedrijven in de regio belemmeren. De arbeidsmarkt is immers regionaal geconcentreerd, omdat arbeid relatief immobiel is (Van Dijk, 2007). Van deze mogelijke krapte op de regionale arbeidsmarkt is echter bij dit onderzoek nauwelijks sprake, zo is bij de meest recente beschikbare cijfers uit 2014 de laagste regionale werkloosheid 5.4% in de COROP-regio Overig Zeeland (CBS, 2015c). Er is dus genoeg arbeidsaanbod in de verschillende regio's. Dit betekent niet dat er totaal geen sprake kan zijn van krapte op de arbeidsmarkt, zo is het mogelijk dat hier op sectorniveau wel degelijk sprake van is.

Als derde dienen in beide regio's **minimaal 15 bedrijven te zijn gestart in 2008** in de te selecteren sectoren om daadwerkelijk voldoende ondernemers te kunnen bereiken om te interviewen. De doelstelling is om per sector in beide regio's 2 tot 3 ondernemers te interviewen, waarbij wordt geprobeerd indien mogelijk een evenwichtig aantal gegroeide en niet-gegroeide bedrijven per sector in beide regio's te interviewen. Er wordt verwacht dat van deze 15 bedrijven een groot deel niet meer bestaat en dat er sprake gaat zijn van non-respons, bijvoorbeeld omdat een ondernemer niet geïnteresseerd is.

Tabel 3: Groei BBP 2008-2014 per COROP-regio* (CBS, 2015a; CBS, 2015b)

Regio	Groei BBP 2008-2014 (in %)	Banengroei 2008-2014 (in %-punt)	Regio	Groei BBP 2008-2014 (in %)	Banengroei 2008-2014 (in %-punt)
Oost-Zuid-Holland	-11.1	-12.6	Zuidwest-Overijssel	0.1	3.1
Zuidoost-Drenthe	-9.7	-6.3	Midden-Noord-Brabant	0.1	-5.1
Delfzijl en omgeving	-9.6	-7.2	Zuidwest-Gelderland	0.5	-3.5
Het Gooi en Vechtstreek	-8.6	-7.7	Flevoland	0.5	-1.6
Agglomeratie Haarlem	-6.4	-9.0	Twente	0.7	-2.6
Zeeuws-Vlaanderen	-6.4	-4.4	Utrecht	0.7	-1.1
Agglomeratie 's-Gravenhage	-5.5	-6.2	Alkmaar en omgeving	1	-3.0
Noord-Friesland	-5.4	-7.8	Noord-Overijssel	1.4	0.3
Noord-Drenthe	-3.6	-2.8	Arnhem/Nijmegen	1.5	-5.6
IJmond	-3.2	-3.7	Zaanstreek	1.9	-3.0
Zuid-Limburg	-3.1	-3.5	Veluwe	2.4	-1.2
Achterhoek	-2.6	-3.5	Agglomeratie Leiden en Bollenstreek	2.7	-4.1
Zuidoost-Friesland	-1.3	-5.6	Zuidwest-Drenthe	3.2	7.3
Oost-Groningen	-0.7	-2.7	Overig Zeeland	3.7	-3.3
Delft en Westland	-0.7	-2.2	Midden-Limburg	4	-4.6
Zuidoost-Zuid-Holland	-0.7	-3.9	Noordoost-Noord-Brabant	5.8	-5.8
Groot-Rijnmond	-0.5	-4.7	Zuidoost-Noord-Brabant	6.7	-0.8
Kop van Noord-Holland	-0.4	-3.6	Zuidwest-Friesland	7.1	19.8
West-Noord-Brabant	-0.4	-3.7	Groot-Amsterdam	9.2	0.2
Noord-Limburg	-0.1	-4.1	Overig Groningen	9.9	-3.9

* De cijfers uit 2013 en 2014 zijn voorlopige cijfers

Zoals te lezen in tabel 3 is de krimp van het BBP van 2008 tot 2014 het sterkst in de regio Oost-Zuid-Holland. Echter zijn er in deze regio niet voldoende bedrijven opgericht in 2008 om een substantieel aantal ondernemers te kunnen benaderen en interviewen op sectorniveau (KVK, 2016a). In de zeven regio's waar het BBP het sterkst is gekrompen, is de regio Agglomeratie 's-Gravenhage de enige regio waar daadwerkelijk voldoende bedrijven zijn opgericht in 2008 op sectorniveau om een substantieel aantal ondernemers te kunnen benaderen. Bovendien hoort deze regio met een banengroei van -6.2% tot de regio's waar het aantal banen het meest gekrompen is. Als eerste regio wordt dan ook de **Agglomeratie 's-Gravenhage** gekozen.

Het BBP is het hardst gestegen in de regio overig Groningen met 9.9%. Dit is echter grotendeels te danken aan de gaswinning in de regio, welke sterk is vertegenwoordigd in de regio (Rabobank, 2015). Dit zou een vertekend beeld geven in dit onderzoek. In Groot-Amsterdam is het BBP daarna het hardst gestegen met 9.2%. Daarnaast is er sprake van een banengroei van 0.2%, waarmee deze regio één van de weinige regio's is waar er daadwerkelijk sprake is geweest van een banengroei. Verder zijn in de regio Groot-Amsterdam voldoende bedrijven opgericht op sectorniveau, in tegenstelling tot regio's die een sterkere banengroei hebben gekend. De keuze voor de tweede regio is dan ook gevallen op **Groot-Amsterdam**.

4.5 Keuze voor sectoren

Er wordt in vier sectoren onderzoek gedaan. Het onderzoeken van meerdere sectoren heeft als voordeel dat de resultaten van dit onderzoek meer algemeen geldend zijn. Het is aannemelijk dat er binnen eenzelfde sector groeiversnellers en –vertragers genoemd gaan worden die specifiek voor de sector gelden, waardoor deze minder algemeen toepasbaar zijn. Door het onderzoeken van meerdere sectoren wordt welke factoren meer algemeen geldend zijn, in plaats van specifiek sectoraal. Het doel is dan ook niet om specifiek op sectorniveau groeiversnellers en –vertragers van werknemersgroei te achterhalen.

De keuze voor de sectoren is op basis van de mate waarin de sector een regionale of bovenregionale afzetmarkt bedient. Binnen deze sectoren wordt een keuze gemaakt voor twee subsectoren op basis van de sterkte van de gemiddelde werknemersgroei per bedrijf. Bij de keuze van (sub)sectoren is het van belang dat er voldoende bedrijven, zoals eerder vermeld minimaal 15, zijn opgericht in 2008 in de desbetreffende regio's om de doelstelling te behalen van het interviewen van twee tot drie ondernemers per sector in beide regio's.

De mate waarop een bedrijf de regionale afzetmarkt bedient en de werknemersgroei van de bedrijven wordt uiteindelijk op individueel niveau onderzocht. Hoewel er bij de keuzes voor de (sub)sectoren gekeken is naar de mate van regionale afzetmarkt en de gemiddelde werknemersgroei van bedrijven binnen de subsector, is het goed mogelijk dat er bijvoorbeeld gesproken wordt met ondernemer van een bedrijf die juist niet regionaal georiënteerd is, terwijl het in een (sub)sector zit waarbij dit gemiddeld juist wel van toepassing is. Er wordt tijdens de interviews dan ook gevraagd in welke mate het bedrijf een regionale afzetmarkt heeft.

4.5.1 De sector: mate van regionale afzetmarkt

Ten eerste wordt er onderscheid gemaakt in de mate waarin een sector een regionale afzetmarkt bedient. Op deze manier kunnen zowel regionale als niet-regionale groeivertragers en groeiversnellers worden achterhaald bij ondernemers. Regionale componenten bij gepercipieerde groeiversnellers en groeivertragers komen daarbij mogelijk aan het licht. Dit versterkt het economisch geografische karakter van dit onderzoek en kan handvatten kan bieden voor regionaal beleid. Een bedrijf dat zich niet richt op de regio, en bijvoorbeeld internationaal exporteert, zal bijvoorbeeld eerder afhankelijk zijn van de internationale vraag en wisselkoersen, terwijl een bedrijf dat zich richt op de regionale afzetmarkt eerder profijt zal hebben van bijvoorbeeld een sterker wordende regionale afzetmarkt en een goede kennisinfrastructuur.

Er zijn echter geen kwantitatieve gegevens beschikbaar over de mate waarop sectoren zich richten op de regionale afzetmarkt voor regio's binnen Nederland. Er moet daarom gezocht worden naar een kwalitatieve verantwoording voor de keuze van sectoren. Dit wordt gedaan door te kijken naar verschillende andere studies die lokaal georiënteerde sectoren hebben opgenomen in hun onderzoek. Sleutjes (2013) heeft onderzoek gedaan naar bedrijven op buurtniveau, de zogenaamde lokaal georiënteerde bedrijven. Deze sector is afhankelijk van (consumenten in) de buurt en biedt producten aan waar mensen niet bereid voor zijn lang te reizen. In zijn onderzoek definieert Sleutjes winkels, horeca en persoonlijke dienstverlening als lokaal georiënteerde sectoren, terwijl de zakelijke

dienstverlening gedefinieerd wordt als een niet-lokaal georiënteerde sector. Bulterman et al. (2007) benoemen de industrie, bouwsector, culturele sector en wederom de zakelijke dienstverleningssector als niet lokaal georiënteerde sectoren, waarmee ze kunnen aangemerkt als regionaal of bovenregionaal georiënteerde sectoren. Volgens De Bok & Van Oort (2011) en Risselada et al. (2013) zijn informatie en communicatie sectoren *foot/loose* en daarmee bovenregionaal georiënteerd. Dit geldt ook voor de distributiesector volgens Van Dijk & Pellenburg (2005).

Op basis van deze informatie is een indeling gemaakt van sectoren met een lokale, regionale en bovenregionale afzetmarkt (zie tabel 4). Hierbij is gebruik gemaakt van een databestand van het CBS (2015) met 1^e digit sectoren volgens de SBI 2008 bedrijfsindeling. De regionaal en bovenregionaal georiënteerde sectoren zijn voor dit onderzoek van belang; het schaalniveau waarop de bedrijven worden onderzocht is immers de regio. Er dient opgemerkt te worden dat deze indeling niet allesomvattend is en niet te rigide moet worden opgevat; een bedrijf werkzaam in bijvoorbeeld de bouwnijverheid kan zich juist lokaal oriënteren, terwijl een ander bedrijf in de bouwnijverheid zich zou kunnen richten op grote nationale projecten.

Tabel 4: Indeling sectoren met lokale, regionale en bovenregionale afzetmarkt op basis van SBI-indeling van CBS (2015)

Voornamelijk lokale afzetmarkt	Voornamelijk regionale afzetmarkt	Voornamelijk bovenregionale afzetmarkt
Detailhandel	Industrie	Industrie
Logies-, Maaltijd- en drankverstrekking	Bouwnijverheid	Bouwnijverheid
Gezondheids- en welzijnszorg	Zakelijke dienstverlening	Zakelijke dienstverlening
Huishoudens als werkgever	Cultuur, sport en recreatie	Cultuur, sport en recreatie
		Vervoer en opslag
		Informatie en communicatie

Als regionaal georiënteerde sector kan gekozen worden uit de sectoren industrie, bouwnijverheid, zakelijke dienstverlening en cultuur, sport en recreatie. Uit het handelsregister van het KVK (2016a) blijkt dat in de sectoren industrie en cultuur, sport en recreatie zijn niet voldoende bedrijven gestart per subsector in de regio Agglomeratie 's-Gravenhage. Daarnaast blijkt tijdens het onderzoeken van de bedrijven in de bouwnijverheid dat deze sector veel lokaal gerichte bedrijven bevat, zoals lokale timmerbedrijven, loodgieters en elektriciens, waardoor deze sector slechts beperkt representatief zou zijn voor de regio. Daarom moet worden gekozen voor de sector **zakelijke dienstverlening** als sector met regionale afzetmarkt. Als bovenlokaal georiënteerde sector is te kiezen tussen de sectoren informatie en communicatie en vervoer en opslag. Binnen de sector vervoer en opslag was er geen enkele subsector met meer dan 15 startende bedrijven opgericht in 2008, waardoor moet worden gekozen voor de sector **informatie en communicatie**.

4.5.2 De subsector: sterkte van de gemiddelde werknemersgroei per bedrijf

Ten tweede is binnen beide sectoren een subsector gekozen met een zwakke en sterke gemiddelde werknemersgroei per bedrijf. Op deze manier wordt geprobeerd zowel ondernemers te spreken die werknemersgroei in hun bedrijf hebben gehad, als geen werknemersgroei. De verwachting is dat in subsectoren waar de gemiddelde werknemersgroei per bedrijf sterk is gegroeid, de kans groter is dat ondernemers in deze subsector werknemersgroei hebben gekend.

In tabel 5 en 6 is het aantal starters in 2008 en de groei van het gemiddeld aantal werknemers per bedrijf van 2009 en 2014 en het aantal startende bedrijven in 2008 in de regio's Groot-Amsterdam en Agglomeratie 's-Gravenhage te zien. De groei van het gemiddeld aantal werknemers per bedrijf in de verschillende subsectoren is berekend door het totaal aantal werknemers te delen door het totaal aantal bedrijven in subsector. Opvallend is dat in beide sectoren vrijwel alle subsectoren een sterke krimp hebben gekend van het aantal werknemers per bedrijf. Een verklaring zou kunnen zijn dat in deze

subsectoren het aantal bedrijven sterk is toegenomen of dat door bijvoorbeeld de economische crisis de vraag in de sector sterk is afgenomen.

Tabel 5: Aantal starters en groei gem. aantal werknemers per bedrijf in sector zakelijke dienstverlening (CBS, 2016b; CBS, 2016c)

Subsector	Aantal starters in Groot-Amsterdam in 2008	Aantal starters in Agglomeratie 's-Gravenhage in 2008	Groei gemiddeld aantal werknemers per bedrijf (in %)	Totaal aantal bedrijven	
			2009-2014	2009	2014
74 Design en fotografie	417	81	-43.5	30325	48740
69 Juridische diensten en administratie	407	62	-24.7	35025	43925
71 Architecten-, ingenieursbureaus, e.d.	215	78	-18.6	30900	37600
73 Reclamewezen en marktonderzoek	373	54	-16.69	29985	34405
72 Research	60	6	-14.5	2735	3340
75 Veterinaire dienstverlening	7	3	9.4*	1810*	2075

* Cijfers uit 2010 wegens het ontbreken van cijfers uit 2009

Tabel 6: Aantal starters en groei gem. aantal werknemers per bedrijf in sector informatie en communicatie (CBS, 2016b; CBS, 2016c)

Subsector	Aantal starters in Groot-Amsterdam in 2008	Aantal starters in Agglomeratie 's-Gravenhage in 2008	Groei gemiddeld aantal werknemers per bedrijf (in %)	Totaal aantal bedrijven	
			2009-2014	2009	2014
58 Uitgeverijen	6	0	-26.1	3455	3470
59 Film-, tv-productie en geluidsoptname	91	15	-21.9	9430	12800
62 IT-dienstverlening	169	115	-21.0	35710	46570
63 Diensten op het gebied van informatie	21	5	-6.3	4990	8790
61 Telecommunicatie	1	1	1.5	1435	1235
60 Radio- en televisieomroepen	0	0	3.0	355	315

Bij de keuze van de subsectoren dienen de bedrijven te voldoen aan de randvoorwaarde een minimum aantal starters van 15 per regio in 2008, zoals eerder toegelicht. Voor de sector zakelijke dienstverlening betekent dit dat de subsectoren research en veterinaire dienstverlening niet meegenomen kunnen worden. Er is gekozen voor de subsector **reclamewezen en marktonderzoek** als subsector waar de groei van het gemiddeld aantal werknemers per bedrijf het minst negatief is, en voor **design en fotografie** als sector waar de groei van het gemiddeld aantal werknemers per bedrijf het meest negatief is. In de sector informatie en communicatie kunnen wegens een gebrek aan voldoende starters in 2008 in een groot deel van de subsectoren alleen de subsectoren **film-, tv-productie en geluidsoptname** en **IT-dienstverlening** onderzocht worden. Het doel om zowel sectoren te onderzoeken met een groei en krimp van het gemiddeld aantal werknemers per bedrijf, blijkt niet haalbaar. Daarom wordt bij het selecteren van de interviews geprobeerd zowel ondernemers te spreken die werknemers hebben aangenomen in het verleden als ondernemers die dit niet hebben gedaan. Op deze manier wordt ook gesproken met ondernemers mogelijke versnellers van werknemersgroei hebben ervaren.

4.6 Kwalitatieve onderzoeksmethode: het interview

Er is gekozen voor het interview als onderzoeksmethode. Allereerst wordt stilgestaan bij de keuze voor het semigestructureerde interview, waarna de interviewopzet en de respondenten die zijn geïnterviewd, worden beschreven.

4.6.1 Het semigestructureerde interview

De kwalitatieve analyse wordt uitgevoerd op basis van semigestructureerde interviews. Bij deze vorm van interviews liggen de inhoud van de vragen, de manier en volgende waarop de vragen worden gesteld en de mogelijke antwoorden die kunnen worden gegeven deels van tevoren vast (Hart et al.,

2009, p. 266). Er is gekozen voor deze semigestructureerde interviews om enerzijds de geïnterviewde ruimte te bieden te vertellen over groeiversnellers en –vertragers van werknemersgroei die de ondernemer heeft ervaren zonder daarin te sturen op voorhand, en anderzijds bepaalde onderwerpen aan bod te laten komen die van belang zijn volgens de literatuur. De flexibele opzet geeft de onderzoeker de mogelijkheid om dieper in te gaan op zaken die belangrijk worden geacht. Aangezien er weinig bekend is over perceptie van ondernemers over versnellers en vertragers van werknemersgroei, is deze methode beter geschikt dan een gestructureerd interview waarbij alle vragen ingekaderd zijn en daarmee weinig ruimte is voor nieuwe informatie. Open interviews zijn ook geen optie; enige structuur is nodig om de resultaten van de interviews te vergelijken en coderen (Bryman, 2012).

Bij semigestructureerde interviews wordt er gebruik gemaakt van een *interview guide* met daarop specifieke onderwerpen en vragen die aan de orde moeten komen. Er kunnen ook aanvullende vragen worden gesteld om dieper in te gaan op de antwoorden van de geïnterviewden (Bryman, 2012). In de meeste gevallen vinden interviews in dit onderzoek face-to-face plaats, omdat wordt verwacht dat op die manier de mogelijkheid tot diepgang het grootst is, tenzij de geïnterviewde aangeeft een interview te willen doen via skype of telefoon.

4.6.2 Interviewopzet

De interviews hebben twee delen. In het eerste deel worden vragen gesteld over de achtergrondinformatie van de ondernemer en het bedrijf. Het tweede deel gaat over groeiversnellers en –vertragers van werknemersgroei. Van de groeiende bedrijven worden zowel de groeiversnellers als –vertragers van werknemersgroei gevraagd. Dit zijn bedrijven die in het verleden werknemers hebben aangenomen, ongeacht of deze nog in dienst zijn of niet. Van de niet groeiende bedrijven geldt dit alleen voor de vertragers; zij hebben immers geen werknemersgroei doorgemaakt, waardoor niet naar versnellers van werknemersgroei gevraagd kan worden.

De interviews worden als volgt opgezet (zie verder bijlage 1 voor de *interviewguide*):

Achtergrondinformatie ondernemer en bedrijf, In het interview is gevraagd naar:

- 1) Ondernemerservaring (“Had u ondernemerservaring voordat u dit eigen bedrijf gestart had? En wat hield deze ondernemerservaring in?”), werkervaring in dezelfde sector, bedrijfsgrootte, ondernemersplan en werknemersgroei.
- 2) De persoonlijke motivatie en ambitie van de ondernemer met het bedrijf (“Waarom heeft u dit bedrijf gestart? En wat is uw ambitie met dit bedrijf?”); de startmotivatie beïnvloedt zoals eerder behandeld de groeiverwachting van de ondernemer en groeiambitie is één van de belangrijkste determinanten die werknemersgroei beïnvloed (zie hoofdstuk 2.1.1).
- 3) Informatie over de regio en de sector. Zo wordt gevraagd of het bedrijf sinds de start zich al in dezelfde regio en sector bevindt. Dit is belangrijk voor de interpretatie van de empirische resultaten, als een bedrijf bijvoorbeeld na 4 jaar is veranderd qua regio, zijn de resultaten van dit interview slechts van beperkte waarde. Deze vraag is een zekerheids-controle, hier wordt bij het selecteren van de te interviewen bedrijven al op gescreend. Daarnaast wordt gevraagd waar de afzetmarkt van het bedrijf zich bevindt, om te achterhalen of het bedrijf een regionale of niet-regionale afzetmarkt bedient.

Versnellers en –vertragers van werknemersgroei

- 1) Er is ervoor gekozen eerst open vragen te stellen aan de ondernemers over factoren die de werknemersgroei hebben doen versnellen of vertragen. Op deze manier worden antwoorden van de ondernemers niet op voorhand beïnvloed. Aangezien ondernemers hiervoor tot maximaal acht jaar terug herinneringen moeten ophalen, wordt hiervoor een hulpmiddel gebruikt. Er wordt de geïnterviewde een nog te tekenen grafiek voorgelegd met op de X-as de jaartallen 2008-2016 en op

de Y-as het aantal werknemers. Samen met de geïnterviewde wordt deze grafiek getekend (zie ook het voorblad van deze studie). Telkens als er een stijging of daling in de grafiek voorkomt (de ondernemer heeft een werknemer aangenomen of ontslagen), wordt gevraagd naar factoren die het aannemen of ontslaan van werknemers hebben beïnvloed; wat met andere woorden de werknemersgroei heeft doen versnellen of vertragen. Op deze manier wordt geprobeerd voor de ondernemer deze vraag zo concreet mogelijk te maken en het voor de ondernemer in een tijdstraject te kunnen plaatsen, waarmee gehoopt wordt dat de ondernemer de situaties beter herinnerd. Bij delen in de grafiek waar de lijn stabiel is en er dus geen werknemers zijn aangenomen of ontslagen, wordt gevraagd waarom deze lijn stabiel is en er geen personeel is aangenomen. Het is mogelijk dat ondernemers juist in deze periodes barrières hebben ervaren die de werknemersgroei hebben doen vertragen. Wanneer bedrijven überhaupt niet zijn gegroeid wordt een stabiele lijn getekend, en besproken hoe de ontwikkeling van het bedrijf is gegaan per jaar. Daarmee wordt geprobeerd voor de ondernemer de geschiedenis van het bedrijf op te rakelen. Tegelijkertijd wordt gevraagd waarom deze lijn stabiel is gebleven en er geen werknemersgroei heeft plaatsgevonden. Op het eind wordt nogmaals een open vraag gesteld welke factoren volgens de ondernemer de werknemersgroei heeft doen versnellen of vertragen. Dit geeft de ondernemer de kans om zonder het schema in het algemeen na te denken over vertragers en versnellers.

- 2) De groeiversnellers en -vertragers uit de wetenschappelijke literatuur (zie §2.5) worden voorgelegd en er wordt gevraagd aan de ondernemers hierop te reageren.

4.6.3 Het regelen en afnemen van de interviews

Het handelsregister van het KVK (2016a) is gebruikt voor het benaderen van de ondernemers. In dit register staan alle startende bedrijven. De ondernemers zijn als volgt benaderd. Allereerst is per mail een brief (zie bijlage 2) gestuurd in februari of maart 2016, waarin is gevraagd om medewerking aan dit onderzoek middels een interview. In de brief is aangekondigd dat de ondernemer twee weken later telefonisch werd benaderd. Bij geen telefonische reactie is de dag en week erna nog een poging gedaan tot telefonisch contact. Indien er bij de derde telefonische poging wederom geen gehoor kwam, is een laatste mail gestuurd met verzoek tot reactie via de mail. In enkele gevallen was er geen telefoonnummer voorhanden, in die gevallen is een aanpaste brief gestuurd per mail waarin werd opgeroepen tot reactie per mail, waarna een week later wederom een mail is gestuurd bij geen reactie.

Vrijwel alle interviews zijn *face-to-face* afgenomen. Twee interviews zijn telefonisch afgenomen, omdat een ondernemer hier voorkeur voor had. Het is lastiger gebleken om goed door te vragen tijdens de telefonische interviews, omdat de antwoorden van de respondenten vaak korter en bondiger waren dan de antwoorden in de *face-to-face* afgenomen interviews. Bryman (2012) beschrijft dit dan ook als één van de nadelen van telefonisch interviewen. Omdat dit slechts 2 van de 22 interviews betreft, zijn de nadelige gevolgen op dit onderzoek beperkt. De interviews duurden tussen de 45 en 60 minuten en hebben plaatsgevonden tussen 10 februari en 30 maart.

In dit onderzoek wordt geanonimiseerd geschreven over de geïnterviewde ondernemers. Daarom worden de individuele geïnterviewde ondernemers voor het citeren van de interviews aangeduid met codes. Deze codes geven informatie over de sector en de regio waarin de ondernemer zich bevindt. In tabel 10 zijn voorbeelden te vinden van deze codes.

Tabel 10: Code-aanduiding geïnterviewde ondernemers

Code	Sector	Regio
IT_AM_1	IT-Dienstverlening	Groot-Amsterdam
IT_AM_2	IT-Dienstverlening	Groot-Amsterdam
...		
FI_AM_1	Film- en tv-productie	Groot-Amsterdam
...		
DE_DH_1	Design en fotografie	Agglomeratie 's-Gravenhage
...		
RE_DH_1	Reclamewezen en marktonderzoek	Agglomeratie 's-Gravenhage

4.7 Respons en non-respons analyses

In tabel 7 is het aantal onderzochte en benaderde bedrijven te zien. Bij de onderzochte bedrijven is gekeken of het bedrijf geschikt is om te benaderen. Daarnaast is de respons (en daarmee het aantal geïnterviewde ondernemers) en het aantal respondenten van bedrijven dat gegroeid is qua werknemers is weergegeven.

Tabel 7: Overzicht onderzochte en benaderde ondernemers voor interviews en respons

Sector	Onderzocht	Benaderd	Respons	Doel	Respons (in %)	Aantal groeiers*
Groot-Amsterdam	305	38	11	10-12	29%	8
IT-dienstverlening	120	12	5	2-3	42%	5
Film- en tv-productie	38	8	3	2-3	38%	2
Design en fotografie	44	8	2	2-3	25%	0
Reclamewezen en marktonderzoek	103	10	1	2-3	10%	1
Agglomeratie 's-Gravenhage	236	35	11	10-12	31%	3
IT-dienstverlening	115	10	3	2-3	30%	1
Film- en tv-productie	15	8	3	2-3	38%	1
Design en fotografie	48	8	3	2-3	38%	1
Reclamewezen en marktonderzoek	58	9	2	2-3	22%	0

* De respons van bedrijven waar personeel is aangenomen in het verleden

De tabel laat een groot verschil zien tussen aantal onderzochte en uiteindelijk benaderde bedrijven. Dit verschil is te verklaren met vier redenen. Ten eerste vielen een aantal bedrijven af doordat de juiste contactgegevens niet te vinden waren. Ten tweede bestond een zeer groot aantal bedrijven niet meer op het moment dat ze benaderd werden. Dit komt overeen met vele studies die erop wijzen dat een groot deel van de jonge bedrijven de eerste jaren niet overleven, zoals de eerder aangehaalde studie van Schutjens (2013). Bovendien is het aannemelijk dat door de economische crisis het aantal bedrijven dat is gestopt hoger ligt dan normaal. Ten derde is nagekeken of dat het bedrijf altijd dezelfde regio gevestigd is geweest, dit is van belang om regionale factoren te kunnen destilleren. Ten vierde is geprobeerd een evenwichtig aantal gegroeide en niet-gegroeide bedrijven in termen van het aantal werknemers te benaderen per sector in beide regio's, waardoor een deel van de bedrijven dat onderzocht is uiteindelijk niet benaderd is. Op deze manier wordt geprobeerd, ondanks de eerder onderzochte krimp van het gemiddeld aantal werknemers per bedrijf in alle subsectoren, ook met ondernemers te spreken die werknemers hebben aangenomen. Daardoor kunnen ook versnellers van werknemersgroei onderzocht worden. In tabel 7 is te lezen dat het aantal onderzochte en benaderde bedrijven hoger is in de sector IT-dienstverlening. De respons hierbij was hoger dan de doelstelling van twee of drie, waarna is besloten in de andere sectoren minder ondernemers te benaderen. Wel is besloten deze extra interviews af te nemen om op die manier het totaal aantal interviews te verhogen.

Zoals in tabel 7 te zien is, heeft het benaderen van ondernemers uiteindelijk geleid tot minimaal 2 positieve reacties in elke sector in beide regio's, behalve in de sector reclamewezen en marktonderzoek in de regio Groot-Amsterdam. Deze ondernemers reageerden ondernemers negatief op het verzoek tot een interview. Met de interpretatie van de empirische bevindingen dient hiermee rekening gehouden te worden, de kans is immers groter dat bijvoorbeeld bepaalde groeiversnellers of –vertragers slechts door één respondent werkend in deze sector is gedaan. De respons ligt gemiddeld tussen de 20 en 35%.

Als laatste is te zien dat het aantal gegroeide bedrijven in termen van het aantal werknemers onevenredig is verdeeld over de verschillende sectoren. Hoewel bij het benaderen van de ondernemers wel rekening is gehouden met een evenwichtig aantal groeiers en niet-groeiers per sector in beide regio's, heeft dit niet geresulteerd in een evenwichtig aantal groeiers en niet-groeiers qua uiteindelijke respons. Dit maakt het lastig om sectorale groeiversnellers en –vertragers te destilleren. Zo is bijvoorbeeld in de sector design en fotografie slechts één bedrijf dat personeel heeft aangenomen in het verleden, waardoor alleen van deze ondernemer gepercipieerde groeiversnellers kunnen worden meegenomen in het onderzoek, wat het zwaartepunt qua gepercipieerde groeiversnellers sterk op deze ondernemer legt. Er wordt dan ook geen sectorale vergelijking gemaakt van gepercipieerde groeiversnellers en –vertragers. Wel is het aantal groeiers en niet-groeiers in totaal gelijk. Het is opvallend dat meer dan de helft van het aantal groeiers afkomstig is uit de IT-dienstverlening, wat voorzichtig zou kunnen duiden op een sterkere groei van deze sector (met name in Groot-Amsterdam). Daarnaast is het opvallend dat het aantal groeiers in de regio Groot-Amsterdam beduidend hoger is dan in de regio Agglomeratie 's-Gravenhage. Dit komt overeen met het eerder geschetste beeld van de ontwikkeling van het BBP in beide regio's. Het is bijvoorbeeld aannemelijk dat in een regio als 's-Gravenhage die een sterke krimp heeft gekend van het BBP en waar de regionale banengroei een sterke krimp heeft gekend, ook minder bedrijven groeien.

Tabel 8 Redenen van non-respons

Reden non-respons	N
Geen interesse	21
Tijdsgebrek	16
Onbereikbaar / Geen reactie	12
Interview afgezegd	2
Totaal	51

In tabel 8 zijn de verschillende non-respons redenen te vinden. Het grootste deel van de ondernemers geeft per mail of via telefonisch contact aan geen interesse te hebben in een interview of wegens tijdsgebrek niet in staat te zijn mee te werken. Verder waren twee interviews gepland, maar deze zijn kort van tevoren afgezegd wegens drukte.

In tabel 9 zijn gedetailleerde gegevens te zien van de non-respons.

Tabel 9: Statistieken over non-respons

Aantal werknemers	Totaal benaderd	Totaal Non-respons	% non-respons (van totaal)
0	45	33	77
1-5	13	9	69
>5	13	7	54
Onbekend	2	2	100

(Pearson's Chi2= 1.791; p=0.408)

Geslacht			
Man	62	43	72
Vrouw	11	8	73

(Pearson's Chi2= 2.567; p=0.277)

Sector			
IT-Dienstverlening	22	14	64
Film- en geluidsproductie	16	10	63
Design en fotografie	16	11	79
Reclamewezen en marktonderzoek	19	16	84

(Pearson's Chi2= 2.684; p=0.443)

Regio			
Groot-Amsterdam	38	27	71%
Agglomeratie 's-Gravenhage	35	24	69%

(Pearson's Chi2= 0.053; p=0.817)

Zo is te lezen dat de non-respons van de benaderde ondernemers het hoogst is bij ZZP'ers, en deze lager wordt naarmate het aantal werknemers toeneemt. Qua sector is de non-respons met 63% het laagst in de film- en geluidsproductie sector, en het hoogst in de sector reclamewezen en marktonderzoek (84%). Er is nauwelijks verschil qua non-respons tussen mannen en vrouwen, en tussen beide regio's. Echter, na het berekenen van Pearson's Chi bij alle categoriën blijkt dat er geen enkele keer significantie is (zie tabel 9). De non-respons verschilt dus bijvoorbeeld niet significant tussen ondernemers in verschillende sectoren. Het verschil kan veroorzaakt zijn door toeval.

4.8 Verwerking van de empirische bevindingen: coderen

De interviews worden geanalyseerd met behulp van coderen (Boeije, 2012). Er zijn twee manieren van coderen gebruikt: open en axiaal coderen (Bryman, 2012). Met het open coderen wordt data in behapbare delen opgedeeld. Delen van interviews die belangrijke informatie bevatten en vaak terugkomen, worden voorzien van kernwoorden die de inhoud van de tekst beschrijven. Na het open coderen volgt het axiaal coderen. Daarbij worden de codes onderling vergeleken en opnieuw in overweging genomen. Daarbij wordt gekeken naar terugkerende thema's en belangrijke codes; er ontstaan nieuwe categorieën van codes. Dit leidt tot een abstracter raamwerk met een beperkter aantal trefwoorden, die de kern van de interviews weergeven. Zo wordt alle informatie over één bepaalde groeiversneller of –vertrager overzichtelijk geclusterd. Het resultaat is weergegeven in een codeboom (zie bijlage 3).

4.9 Beantwoording van de onderzoeksvragen

In het empirisch onderzoek worden de volgende drie vragen beantwoord:

2. Welke versnellers en vertragers zijn volgens ondernemers bepalend voor de werknemersgroei van hun bedrijf, en in hoeverre komt de perceptie van ondernemers overeen met de groeiversnellers en groeivertragers aangegeven in de literatuur?

Bij het beantwoorden van deze onderzoeksvraag worden, met behulp van quotes van de geïnterviewde ondernemers, alle groeiversnellers en –vertragers genoemd die gepercipiëerd worden door de ondernemers. Telkens wordt een koppeling gemaakt met de wetenschappelijke literatuur, waarbij wordt geanalyseerd of er vergelijkingen kunnen worden getrokken tussen de literatuur en de empirische bevindingen, of dat er juist verschillen of nieuwe inzichten zijn ten opzichte van de wetenschappelijke literatuur.

3. In hoeverre verschillen gepercipiëerde versnellers en vertragers van werknemersgroei tussen ondernemers en bedrijven, en waarom?

Bij het beantwoorden van deze onderzoeksvraag worden verschillende ondernemers- en bedrijfskenmerken die, volgens de wetenschappelijke literatuur, samenhangen met de perceptie van de ondernemers op versnellers en vertragers van werknemersgroei onderzocht. Hiervoor worden contrastgroepen opgesteld. Op deze manier kan er een vergelijking worden gemaakt in hoeverre de verschillende kenmerken samenhangen met het percipiëren van bepaalde groeiversnellers en –vertragers. De contrastgroepen zijn als volgt:

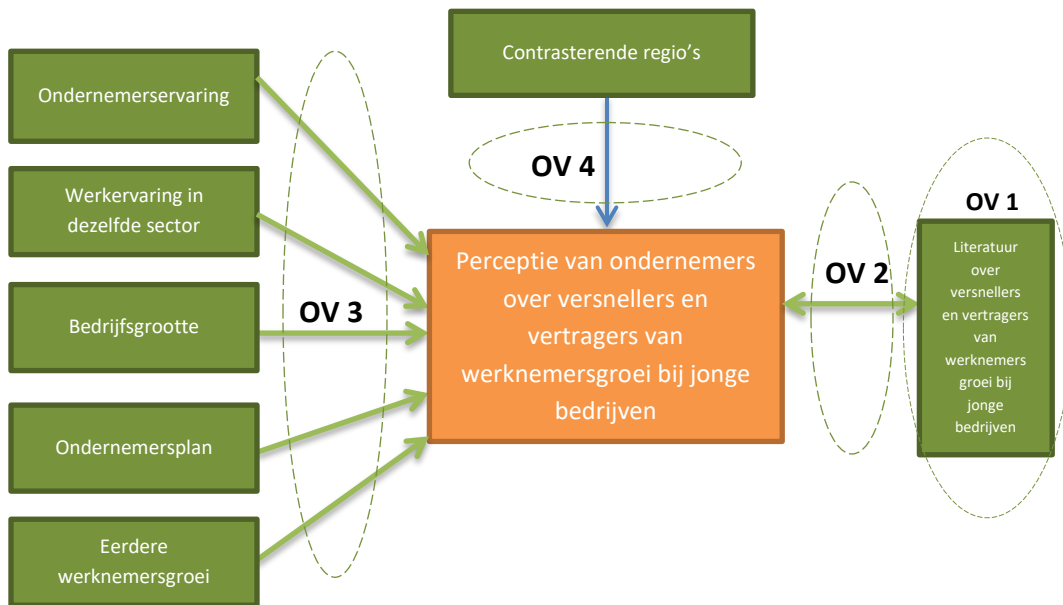
Wel ondernemerservaring voor start	↔	Geen ondernemerservaring voor start
Wel werkervaring in dezelfde sector voor start	↔	Geen werkervaring in dezelfde sector voor start
Bedrijf met vijf of minder werknemers	↔	Bedrijf met meer dan vijf werknemers
Een ondernemersplan	↔	Geen gebruik van ondernemersplan
Wel werknemersgroei in verleden	↔	Geen werknemersgroei in verleden

4 In hoeverre verschillen gepercipieerde groeiversnellers en groeivertragers tussen bedrijven in contrasterende regio's?

Deze onderzoeksvraag wordt wederom beantwoord met behulp van contrastgroepen, namelijk ondernemers in Agglomeratie 's-Gravenhage en Groot-Amsterdam. De verschillende gepercipieerde groeiversnellers en –vertragers worden vergeleken tussen beide regio's.

De voorgaande onderzoeksvragen zijn schematisch weergegeven in het onderstaande figuur.

Figuur 6: Weergave beantwoording onderzoeksvragen (OV = Onderzoeksvraag)



In figuur 6 is te zien dat de tweede onderzoeksvraag de empirische bevindingen over de perceptie van ondernemers vergelijkt met de wetenschappelijke literatuur. In de derde onderzoeksvraag staat centraal in welke mate verschillende ondernemers- en bedrijfskenmerken samenhangen met de perceptie tussen ondernemers, terwijl de vierde onderzoeksvraag focust op contrasterende regio's

4.10 Samenhang tussen ondernemers- en bedrijfskenmerken

Bij de derde onderzoeksvraag staan verschillen in perceptie op versnellers en vertragers van werknemersgroei centraal. Deze verschillen worden onderzocht door de verschillende ondernemers- en bedrijfskenmerken die volgen uit het conceptueel model te vergelijken. In deze paragraaf wordt een eventuele samenhang tussen de verschillende ondernemers- en bedrijfskenmerken onderzocht, door te kijken in welke mate de verschillende ondernemers- en bedrijfskenmerken overeenkomen tussen de ondernemers. Er wordt met andere woorden onderzocht of ondernemers met een bepaald kenmerk, zoals ondernemerservaring, tegelijkertijd bijvoorbeeld ook een ondernemersplan hebben gemaakt. Dit kan belangrijk zijn voor de interpretatie, als bijvoorbeeld in bijna alle gevallen een ondernemer met ondernemerservaring ook een ondernemersplan heeft gemaakt en vice versa, dan is de kans groot dat de gepercipieerde groeiversnellers en –vertragers hetzelfde zijn. Het doel daarbij is om te onderzoeken of bepaalde ondernemers- en bedrijfskenmerken kunnen worden samengevoegd. Daarnaast kan het onderzoeken van verbanden tussen de bedrijfs- en ondernemerskenmerken ook interessante bevindingen opleveren. In tabel 11 is een overzicht te zien van alle ondernemers- en bedrijfskenmerken gesorteerd per ondernemer.

Tabel 11: Overzicht ondernemer- en bedrijfskenmerken gesorteerd per ondernemer

	Ondernemer	Sector	Regio	Ondernemerservaring	Werkervaring in sector	Ondernemersplan	Bedrijfsomvang	Eerdere werknemersgroei
A	Ic	Am		X		X	X	
B	Ic	Am		X	X	X	X	
C	Ic	Am		X	X	X	X	
D	Ic	Am	X	X		X	X	
E	Ic	Am		X	X	X	X	
F	Fi	Am		X	X	X	X	
G	Fi	Am	X	X			X	
H	Fi	Am	X	X				
I	De	Am						
J	De	Am						
K	Re	Am	X	X			X	
L	Ic	Dh		X	X	X	X	
M	Ic	Dh		X				
N	Ic	Dh		X				
O	Fi	Dh	X					
P	Fi	Dh	X	X	X		X	
Q	Fi	Dh		X				
R	De	Dh	X	X			X	
S	De	Dh		X				
T	De	Dh	X	X			X	
U	Re	Dh						
V	Re	Dh		X				

In tabel 12 zijn juist de verbanden te zien tussen de verschillende variabelen.

Tabel 12: Verbanden tussen bedrijfs- en ondernemerskenmerken

(aantal ond.)	Ondernemerservaring	Werkervaring in dezelfde sector	Ondernemersplan	Bedrijfs grootte	Eerdere werknemersgroei
Ondernemerservaring (8)	X	88	13	13	75
Werkervaring in sector (18)	39	X	33	39	67
Bedrijfs grootte (7)	14	100	71	X	100
Ondernemersplan (6)	17	100	X	83	100
Eerdere werknemersgroei (12)	50	100	50	58	X

De tabel kan als volgt gelezen worden: van alle ondernemers met ondernemerservaring heeft 88% ook werkervaring in dezelfde sector. Allereerst valt op dat veel ondernemers met ondernemerservaring of werkervaring in dezelfde sector of een ondernemersplan ook werknemersgroei in het bedrijf hebben meegemaakt. Deze verbanden zijn verklaarbaar. Zo heeft een ondernemer met ondernemerservaring belemmeringen en versnellers bij het vorige bedrijf mogelijk al ervaren en is daarom beter in staat beslissingen te nemen die positief uitpakken voor de werknemersgroei van zijn bedrijf. Bovendien is het opvallend dat ondernemers van alle bedrijven die zijn gegroeid en alle ondernemers die uiteindelijk een groot bedrijf hebben allemaal werkervaring in dezelfde sector hebben. Werkervaring in dezelfde sector lijkt daarmee een zeer waardevolle factor voor realiseren van werknemersgroei.

Er zijn ook verbanden tussen ondernemers- en bedrijfskenmerken die juist niet sterk zijn. Zo heeft van de geïnterviewde ondernemers met ondernemerservaring slechts één ondernemer (13%) uiteindelijk een groot bedrijf van meer dan vijf werknemers, en heeft ook één ondernemer met ondernemerservaring een ondernemersplan gemaakt. Grootschaliger kwantitatief onderzoek is nodig om de verschillende verbanden uit tabel 12 te testen; het interviewen van 22 ondernemers is niet voldoende en niet representatief voor het Nederlandse ondernemersaanbod.

Geconcludeerd kan worden dat de samenhang tussen de verschillende ondernemers- en bedrijfskenmerken het sterkst is tussen werkervaring in dezelfde sector en eerdere werknemersgroei, waarbij alle (100%) ondernemers van bedrijven die eerdere werknemersgroei hebben doorgemaakt ook werkervaring in dezelfde sector hebben, en 67% van de ondernemers met werkervaring in dezelfde sector een bedrijf runnen waarin eerdere werknemersgroei is gerealiseerd. De correlatie is niet 100%, maar lijkt toch sterk genoeg om beide kenmerken samen te voegen. Dit wordt echter op inhoudelijke gronden niet gedaan; ze worden dus in het nadere onderzoek apart behandeld. De analyse van het empirische onderzoek is bivariaat, waarbij telkens één ondernemers- of bedrijfskenmerk wordt vergeleken met de perceptie van de ondernemer, in plaats van multivariaat waarbij alle kenmerken tegelijkertijd worden vergeleken met deze perceptie. Door het niet samenvoegen van beide kenmerken, kan onderzocht worden of er niet toch ergens nog een verschil zit in de perceptie van de ondernemers.

5. Versnellers en vertragers van werknemersgroei volgens ondernemers

Tot op heden stonden versnellers en vertragers van werknemersgroei uit de wetenschappelijke literatuur centraal. In dit hoofdstuk draait het juist om wat de ondernemers zelf waarnemen. De volgende vraag wordt daarbij beantwoord:

Welke versnellers en vertragers zijn volgens ondernemers bepalend voor de werknemersgroei van hun bedrijf, en in hoeverre komt de perceptie van ondernemers overeen met de groeiversnellers en groeivertragers aangegeven in de literatuur?

Voor het beantwoorden van deze onderzoeksvraag worden allereerst de groeiversnellers genoemd die ondernemers percipiëren, en daarna de groeivertragers. Daarbij worden eerst de groeiversnellers of -vertragers genoemd die door het grootste aantal ondernemers zijn gepercipieerd, eindigend met de factoren die door het kleinste aantal ondernemers zijn gepercipieerd. Door deze volgorde wordt direct duidelijk welke factoren het meest breed gedragen zijn door de geïnterviewde ondernemers.

5.1 Gepercipieerde groeiversnellers door ondernemers van gegroeide bedrijven

Alleen de gepercipieerde groeiversnellers van de ondernemers die daadwerkelijk personeel hebben aangenomen in het verleden kunnen worden meegenomen in dit onderzoek. Dit zijn 11 van de 22 geïnterviewde ondernemers.

Een divers netwerk

Een belangrijke groeiversneller van werknemersgroei bij hun bedrijf is volgens de 11 groeiers hun netwerk; maar liefst negen ondernemers geven dit aan. De betekenis van het netwerk is voor de ondernemers echter verschillend: het netwerk helpt bij het verkrijgen van klanten, zorgt voor morele steun of levert advies en waardevolle informatie. Over het **verkrijgen van klanten** door het netwerk zegt een ondernemer:

“Via oude relaties hadden we direct al een grote klant die zelf naar ons toe kwam. Daardoor hadden we binnen een paar maanden al een heel groot project te pakken. Dat heeft gezorgd voor een vliegende start. Het gros van de opdrachten die nu binnenkomen zijn vanuit het netwerk.”
(IT_AM_1)

Voor deze ondernemer heeft het netwerk een belangrijke rol gespeeld bij de start van het bedrijf, waarbij voor deze ondernemer het netwerk waar hij aan refereert, voortkomt uit eerdere werkervaring. Garnsey (1998) gaf al aan dat de contacten van de ondernemers in de eerste fase cruciaal zijn aangezien ze waardevolle *resources* op kunnen leveren. De kracht die een uitgebreid opgebouwd netwerk door werkervaring in de sector kan hebben wordt duidelijk door wat een andere ondernemer hierover zegt:

“Ik heb 25 jaar gewerkt in de sector en heb in die tijd heel veel mensen moeten ontslaan in mijn functie en deze mensen komen weer bij andere bedrijven terecht. Dan heb je een stuk of 300 mensen die je kunt benaderen en die zitten meestal in een positie waarin ze decision maker zijn. Dat zijn de juiste mensen die je vrij snel kunt benaderen.” (IT_AM_1)

Het netwerk van de ondernemer blijkt daarmee een essentieel onderdeel voor het binnenkrijgen van opdrachten. Deze opdrachten komen naast opgedane zakelijke contacten volgens sommige ondernemers ook binnen via vrienden en familie.

Het netwerk kan ook een coachende rol vervullen. Dit kunnen **adviezen** zijn die helpen onzekerheid te verminderen:

“Ik word gecoached door een vriend van mij. Hij is twee jaar jonger, maar vanaf zijn 19^e ondernemer. (...) Hij kan mij alles vertellen wat voor mij onbekend is, of waar ik naïef in ben. Hij heeft dingen al tien keer meegemaakt en zegt dan: ga er nou niet vanuit dat het zo gaat, want het gaat juist op die manier lopen. Dat blijkt altijd waar te zijn. We spreken elkaar elke week.”
(IT_AM_2)

Vrienden zijn daardoor een “kritisch klankbord” (FI_AM_1) en kunnen helpen met het zien van nieuwe kansen (IT_AM_1). Ook mensen uit het formele netwerk kunnen een adviserende functie vervullen, bijvoorbeeld in een raad van advies (IT_AM_3). Bovendien kan het formele netwerk sleutel informatie (Batjargal, 2007), oftewel waardevolle informatie, verschaffen:

“Wij worden soms getipt met bepaalde informatie [door klanten]. Je merkt soms dat het niet normaal is dat je bepaalde dingen te horen krijgt. Deze info blijkt toch wel heel waardevol te zijn.”
(IT_DH_1).

Tenslotte kan netwerk van de ondernemer zorgen voor **morele steun**. Bratkovic et al. (2009) geven aan dat hechte banden in het informele netwerk het vertrouwen van de ondernemer kan versterken. Een ondernemer zegt daarover:

“Je merkt dat iedereen om me heen in de omgeving erachter staat. Iedereen heeft zoiets van: we zetten de schouders eronder en waar we kunnen supporten doen we dat. (...) Dat speelt bij alle facetten mee.” (DE_DH_1)

Juist voor ondernemers van startende bedrijven kan dit helpen. De vooruitzichten voor jonge bedrijven zijn zeer onzeker en zij hebben daarom te maken met grotere uitdagingen (Jenkins et al., 2014). Morele steun zorgt voor emotionele stabiliteit, wat ondernemers helpt om hun energie te focussen op de groei van het bedrijf ondanks de risico's (Anderson et al., 2005).

Renzulli en Aldrich (2005) gaven aan dat het netwerk van de ondernemer op drie gebieden de groei van het bedrijf versterkt: *resources*, advies (welke ook een *resource* zou kunnen zijn) en morele steun. Dit empirisch onderzoek bevestigt dit.

Een groeiende sector

Acht van de elf ondernemers geeft aan dat de werknemersgroei van het bedrijf versterkt wordt door de sector waarin het bedrijf zich in bevindt. Zij halen de groei van de sector aan als positieve stimulans. Onder andere Davidsson & Delmar (2006) wezen er al op dat bedrijven in groeiende sectoren grotere mogelijkheden hebben dan bedrijven in verzadigde markten om nieuwe producten en diensten aan te bieden. Ondernemers illustreren dit:

“Ik heb mijn eerste klanten binnengehaald via acquisitie door het langsgaan van bedrijven. Ik wist na het bezoeken van 2 klanten al dat er een grote vraag was. Ik zou in mijn eerste jaar al voor 10 mensen werk kunnen hebben. De groei van de IT-sector helpt in de groei, het is een jonge sector.”
(IT_AM_5)

“De groei in de sector is er zeker de afgelopen 8 jaar geweest, heel erg zelfs. Ik weet zeker dat dat ook een verklaring voor onze groei is geweest.” (FI_AM_1)

Hoge status en legitimiteit

Status wordt door zeven van de elf ondernemers genoemd als groeiversneller voor hun bedrijf. Garnsey (1998) gaf al aan dat in de 2^e fase van een startend bedrijf, de zogenaamde *resource mobilization phase*, een gebrek aan reputatie het maken van relaties met klanten, aanbieders en investeerder moeizaam kan doen laten verlopen. Juist deze contacten zijn essentieel om te kunnen groeien in de eerste jaren. De geïnterviewde ondernemers geven zelf voornamelijk aan dat tevreden klanten het bedrijf een betere status geven. Khaire (2010) wijst erop dat status een belangrijk kwaliteitssignaal is, en onder andere kan worden verkregen door superieure prestaties, zoals een hoge tevredenheid van klanten. De klanten komen dan terug (IT_AM_3) of bevelen dan het bedrijf aan:

“Klanten waar we voor gewerkt hebben zijn gewoon heel tevreden. Als die weggaan naar een ander bedrijf introduceren ze ons dan weer” (IT_AM_1)

Ook het winnen van een prestigieuze prijs, wederom een superieure prestatie, stimuleert de groei volgens een ondernemer (IT_AM_2). Naast het verkrijgen van status door superieure prestaties, kan het zichtbaar partner zijn van actoren met een hoge status ook een effectieve manier zijn (Khaire, 2010):

“Als ik tegen een gemeente zeg dat hun vijf buurgemeenten ook onze software gebruiken, dan zeggen ze: dat is boeiend.” (IT_AM_3).

Een ondernemer uit de IT-sector heeft de marketing afgestemd op het laten zien dat het bedrijf partner is van andere belangrijke bedrijven:

“Wat wij heel erg hebben gedaan de eerste jaren is dat we onze marketing hebben gericht op de klant naar voren te schuiven. Door klanten te laten vertellen wat we doen. We konden vrij snel grote klanten naar voren brengen en dat helpt natuurlijk.” (IT_DH_1)

De positie in de hiërarchie in de markt, zoals Podolny (1993) status definieert, kan hierdoor beïnvloed, of gemanipuleerd, worden. Verschillende ondernemers uit de IT-sector gaf aan dit bewust te doen:

“Wat wij in het begin niet goed hebben gedaan is onze manier van communiceren ten opzichte van Amerikaanse concurrenten. Die communiceren veel ‘bolder’ en zijn grootser in dingen zeggen. (...) Perceptie speelt daar een belangrijke rol in, je wordt dan gewoon als kleiner in minder innovatief gezien, terwijl je in de praktijk een superster bent. (...) Die perceptie moet je heel goed managen.” (IT_AM_4)

Twee van de elf ondernemers geven aan dat een hoge legitimiteit een versneller is geweest voor de werknemersgroei van het bedrijf. Legitimiteit wordt door Khaire (2010) gedefinieerd als een algemene acceptatie dat een bedrijf wordt gezien als gepast en geschikt. Zonder deze legitimiteit kunnen potentiële klanten, aanbieders, financiële bronnen en werknemers achterdochtig zijn. Deze legitimiteit is volgens Aldrich (1999) cruciaal voor nieuwe bedrijven, omdat ze onbekend zijn.

Een ondernemer uit de IT-sector geeft aan zich bewust in een prestigieus bedrijvenpand te hebben gevestigd om als gerenommeerd bedrijf over te komen en daarmee de perceptie op de legitimiteit van het bedrijf te beïnvloeden (IT_AM_1). Het effect van het overnemen van structuren van gevestigde bedrijven, zoals het vestigen in een gerenommeerd pand, op de legitimiteit sluit aan bij

onder andere onderzoek van Khaire (2010). Een andere ondernemer uit de IT-sector geeft juist aan dat het zichtbaar verbonden zijn een gezaghebbende partij en het winnen van een prestigieuze prijs heeft geholpen de legitimiteit en daarmee de groei te bevorderen:

“Legitimiteit is een hele belangrijke. Met nieuwe bedrijven is dat heel lastig, want je bent nieuwe business. Wat ons heel erg heeft geholpen is toen een investeringsfonds van Joop van de Ende instapte en toen we de Deloitte rising star wonnen. Dat gaf een soort van stamp of approval. Daarmee waren we te vertrouwen. Die credibility bouw je wel op in de loop der jaren. En bepaalde klanten aan boord krijgen, dat helpt allemaal. En je eigen achtergrond. Die legitimiteit krijg je vanzelf. Je kunt bijna niks sturen.” (IT_AM_4)

Status, vrij gezegd hoe het bedrijf staat aangeschreven in de markt, en legitimiteit, de mate waarin klanten of samenwerkingspartners het bedrijf vertrouwen, lijken deels samen te hangen. Als een bedrijf goed staat aangeschreven in een markt, doordat het bijvoorbeeld een opdracht met succes heeft uitgevoerd voor een bekende en gezaghebbende klant, is het aannemelijk dat het vertrouwen in het bedrijf ook toeneemt. Een kenmerk van het verhogen van de legitimiteit is daarnaast volgens Khaire (2010) het winnen van een prestigieuze prijs. Een ondernemer geeft juist aan dat de status van het bedrijf is verbeterd door het winnen van een prestigieuze prijs. Bovendien geven ondernemers aan hun communicatie naar de klanten te hebben aangepast, door zich bijvoorbeeld als een groter bedrijf met meer werknemers te presenteren om daarmee het vertrouwen te winnen van de klant, terwijl dit juist een kenmerk is van legitimiteit. Het is voor te stellen dat een klant sneller het vertrouwen legt een jong bedrijf waar 20 mensen werken dan in een jong bedrijf waar 2 mensen werken. Status en legitimiteit worden dan ook samengevoegd in het verdere deel van dit onderzoek.

Positieve regionale effecten

In de perceptie van zeven van de elf geïnterviewde ondernemers hebben verschillende regionale factoren een positief effect gehad op de werknemersgroei van het bedrijf, namelijk regionale clustering en de uitstraling van de regio. Over de regionale clustering van een sector zegt een ondernemer het volgende:

“Amsterdam is natuurlijk de creatieve hoofdstad van Nederland, waar veel dynamiek is, ook in de filmindustrie. Met veel jonge bedrijven. Wij liften mee op de groei van Amsterdam. Op een manier dat wij als onderneming contact zoeken met die andere generatie en van elkaar leren. (...) Dat is typisch Amsterdam denk ik. Dat zijn de grote spelers van morgen. Door die nieuwe bedrijven in Amsterdam worden wij daarmee geconfronteerd.” (FI_AM_2)

Dit sluit aan bij de gedachte dat clustering kan leiden tot innovatie, een competitief klimaat, gevestigde relaties en betere informatie over mogelijkheden (Porter, 1990; Fornahl, 2003; Rocha, 2004). Ook geven de ondernemers aan dat clustering belangrijk is doordat klanten, samenwerkingspartners en een relevante school in de regio gevestigd zijn, bijvoorbeeld een ondernemer in de filmsector:

“De filmindustrie is best klein in Nederland, ook alle verhuurbedrijven, technische en facilitaire bedrijven zitten in Amsterdam. En de filmacademie zit hier natuurlijk, wat voor cameramensen een editors een grote pool voor ons is. Dat is heel belangrijk voor ons.” (FI_AM_1)

Daarnaast heeft volgens ondernemers de uitstraling van de regio een impact gehad op de werknemersgroei van het bedrijf. In de wetenschappelijke literatuur is hierover niets geschreven. Een ondernemer in de IT-sector zegt het volgende over de uitstraling van de regio:

“We zitten in Amsterdam aan de Herengracht. Dat doen we voor de status die dat met zich meebrengt. Als je kijkt bij gerenommeerde IT-bedrijven, die zitten wel in de Herengracht. (...) waardoor klanten denken: het is een gerenommeerd bedrijf. Dat is wel waar je tegenaan vecht, zeker in het begin.” (IT_AM_1)

Positieve effecten van productinnovatie

Voor vijf ondernemers heeft productinnovatie geleid tot werknemersgroei van hun bedrijf. Van het belang van productinnovatie zijn deze ondernemers sterk overtuigd:

“Innovatie is een hele belangrijke. Als bedrijf moet je continu blijven innoveren. De meeste bedrijven die het niet halen of doorgroeien zijn bezig met wat 5 jaar geleden in hun businessplan stond. Dus je moet continue kijken: ho wacht even, we gingen haring vissen op de Noordzee, maar we hebben schol gevonden op de kust bij Denemarken. Die dynamiek moet je hebben! Uiteindelijk zijn we geen vis gaan verkopen, maar viskroketten. (...) We zijn nu met 4 softwareontwikkelaars van de 9 mensen, die hebben we eigenlijk voor de groei in de komende 5 jaar niet nodig. Maar ik zeg: nee, we gaan weer verversen als bedrijf, we beginnen weer opnieuw.” (IT_AM_3)

Ondernemers zeggen niet alleen in te zetten op “omzetmaximalisatie op korte termijn, maar te investeren in de toekomst” (IT_AM_5), en te blijven innoveren om “jezelf niet overbodig te maken” (IT_AM_4). De wetenschappelijke literatuur bevestigt het positieve effect dat productinnovatie op werknemersgroei kan hebben, al geldt dit in het algemeen alleen voor geslaagde productinnovaties (Harrison et al., 2005; Yasuda, 2005). Innovatie is dan ook een hoog onzekere activiteit met ongelijke opbrengsten (Coad & Hözl, 2010). Een ondernemer in de IT-sector geeft het team bewust de ruimte om te innoveren:

“Wel heeft iemand van ons team een uitvinding gedaan die belachelijk simpel, maar belachelijk goed was. (...) Als bedrijf stimuleren we ze. En de faciliteiten bieden om dat te doen. Denk er maar over na, neem er maar tijd voor. Heb je er twee dagen voor nodig, dan neem dat maar. Daar houden wel wat dingen aan over. (...) We zoeken continue naar nieuwe dingen. In feite doe je dat om jezelf te onderscheiden in de markt. Anders zijn dan de concurrent om meerwaarde te hebben.” (IT_DH_1)

Voordelen van eerdere werkervaring

Het hebben van werkervaring leidt volgens vijf ondernemers tot een versterking van de werknemersgroei. Velen zeggen baat te hebben van de opgedane kennis over de sector, waardoor nieuwe kansen gezien worden, en meer geloofwaardige reputatie. Een ondernemer legt dit uit:

“Bij MTV heb ik een manier gevonden om snel veel content te maken. Alle tekenen wezen erop dat er in de komende jaren een grote toename in video's zou zijn. (...) In 2008 had ik zitten zoeken wat voor ander soort bedrijven er waren en ik had het idee dat de sector nog niet zo ingericht was op het snel en toegankelijk maken van videoproductie. (...) Van de bedrijven die dit al deden was ik niet echt van onder de indruk. (...) En wat belangrijk is dat ik daar al een bepaald netwerk heb opgebouwd van freelancers en makers. Ik wist al waar ik apparatuur kon huren, en wat wel en niet werkte bij het maken van filmpjes. Ik kende de achterkant, wat ik nog niet kende wat de

voorkant: de klanten. Als ik dat allebei niet had gekend dan weet ik niet wat ik toe te voegen had.”
(FI_AM_2)

Dit sluit aan bij onderzoeken die stellen dat ondernemers met werkervaring in dezelfde sector betere kennis hebben over kansen (Colombo & Grilli, 2005) en profiteren van eerder opgedane relaties (Marvel & Lumpkin, 2007). Een andere ondernemer wijst erop dat haar ervaring in dezelfde sector belangrijk is voor de geloofwaardigheid en *credibility* van het bedrijf (IT_AM_4). Daarnaast geeft een ondernemer aan naast werkervaring in dezelfde sector ook baat te hebben gehad bij eerdere ondernemerservaring:

“Ik heb er baat bij gehad dat ik eerder een bedrijf had opgezet. Een aantal dingen heb je heel veel ervaring mee. (...) Juist omdat je die ervaring hebt maak je in het begin snellere stappen dus ben je eerder groot.” (IT_AM_4)

Tot slot vertelde een ondernemer dat opgedane commerciële ervaring (in een andere sector) een positief effect heeft gehad op de werknemersgroei. Hij wist in zijn nieuwe bedrijf hoe hij op de *“juiste manier mensen moest benaderen en daarmee opdrachten binnen te halen”* (IT_AM_5). Bovendien gaf hij aan geleerd te hebben welke mensen op welke posities je moet bereiken om *“dingen voor elkaar te krijgen”*.

Positieve effecten van een bedrijfsstrategie

Volgens vier ondernemers heeft hun bedrijfsstrategie, of een verandering daarvan, de werknemersgroei versneld. Davidsson et al. (2010) wijzen erop dat weinig uitkomsten van studies naar bedrijfsstrategie generaliseerbaar zijn. Wat voor het ene bedrijf werkt, hoeft voor het andere bedrijf niet te werken. Toch zijn er een aantal elementen die meerdere ondernemers hebben genoemd. Zo gaven verschillende ondernemers aan dat door te focussen, de groei van het bedrijf versnelde. Een ondernemer zegt daar het volgende over:

“Het allerbelangrijkste is dat we zijn gaan focussen. We hebben een product dat voor elk bedrijf in Nederland belangrijk is. Dat is juist de grote fout die we maakten. We zijn ons 3.5 jaar geleden gaan focussen op gemeenten en dan zie je opeens dat het ons-kent-ons verhaal gaat spelen, referenties gaan spelen. (...) Het gaat opeens veel makkelijker om onze software te verkopen.”
(IT_AM_4)

Bij onder andere deze ondernemer heeft de focus plaatsgevonden bij de selectie van het klantenpotentieel. Een andere ondernemer in de IT-sector vertelde dat het juist geholpen heeft om te focussen in het productaanbod:

“We hebben van veel dingen afscheid genomen, we hadden bij de start misschien wel 20-25 merken. Dat komt ook omdat het in je eerste jaren draait om overleven, handel. We hebben eigenlijk gerealiseerd dat je niet overal wat van af kan weten. Je kunt beter 1 ding goed doen, dan 2 dingen half. Door te focussen doen we het nu beter.” (IT_AM_2)

Dit komt overeen met onderzoek van Baum et al. (2001), die concluderen dat differentiatie door hoge kwaliteit een positief effect heeft op werknemersgroei. Het veranderen van de bedrijfsstrategie past in de 3^e fase van Garnsey (1998), de *resource generation phase*, waarin de ondernemer ervaring opdoet en competenties versterkt. Door de opgedane ervaringen van bovenstaande ondernemers met het aftasten van de markt en zijn producten, leerden ze wat wel en niet werkt, en hebben zij hun strategie daarop aangepast. Doordat ondernemers financiële buffers hebben opgebouwd, kunnen ze het zich dan ook

permitteren deze keuzes in het klanten- of productaanbod te maken, om op die manier groei te forceren.

Andere ondernemers geven aan dat hun werknemersgroei versnelde door een nieuwe niche in de markt te hebben gevonden (IT_AM_2), overeenkomend met onderzoek van Storey (1997) en Wiklund (1998), en door een joint-venture aan te gaan (IT_AM_1).

Diversiteit door starten bedrijf met meerdere oprichters

Vier ondernemers hebben het starten met meerdere oprichters als groeiversneller gepercipieerd. Zij geven allemaal aan elkaar aan te vullen als oprichters. De ervaringen en vaardigheden van de verschillende personen spelen daarbij een belangrijke rol (Gilbert et al., 2006). Een ondernemer uit de filmsector zegt hier bijvoorbeeld over:

“De een is wat beter met cijfers, de ander met creatie. Maar ook qua karakters, het is wel goed als je elkaar daarin aanvult. De ene is wat meer detail-georiënteerd, de ander generalistisch, de ene is gedisciplineerder, de ander kan beter out of the box denken, dat soort zaken. (...) Doordat we in een team van drie waren, heb ik het idee dat we sneller zijn gaan groeien dan als ik in mijn eentje de verantwoordelijkheden had gehad. We hadden meer slagkracht en controle.” (FI_AM_1).

Vooraf een team met een combinatie van ondernemers met een technische achtergrond en een commerciële achtergrond leidt sterk tot werknemersgroei bij jonge bedrijven, blijkt uit onderzoek van Ganotakis (2012). Een ondernemer uit de IT-sector beaamt dit:

“De verdeling was vanaf het begin heel duidelijk: hij techniek, ik de rest. We hadden verder ook nul overeenkomsten met elkaar, maar des te beter vulden we elkaar aan. (...) Doordat we met z'n tweeën verschillende competenties hadden werkte dat goed voor het bedrijf.” (IT_AM_1)

Vooraf de diversiteit van het startende team, lijkt een positief effect te hebben.

Economische crisis als kans

Vier ondernemers geven aan dat de economische crisis een positief effect heeft gehad op de groei van hun bedrijf. Zo geven verschillende ondernemers aan te profiteren van de reorganisaties bij gemeenten ingezet door de crisis (IT_AM_3) en de noodzaak van vernieuwing bij bedrijven om winstgevend te blijven tijdens de crisis (IT_AM_4). In beide gevallen lag er een kans voor hun software bij deze organisaties. Een andere ondernemer geeft ook aan dat veranderingen bij bedrijven ingegeven door de economische crisis, gunstig is geweest voor zijn bedrijf:

“Wat wij merken is dat als er veel verandert [door de crisis] er ook veel gecommuniceerd wordt over de veranderingen, dat is best positief voor ons. Bijvoorbeeld een bedrijfsstrategie. Zelfs als het slecht gaat met een bedrijf dan zullen ze minder snel geld uit geven aan luxe en glamour, maar er moet wel veel gecommuniceerd als er dingen veranderen. De publieke opinie moet gemanaged worden. Dat is natuurlijk handig voor ons.” (FI_AM_1)

Een ondernemer uit de IT-sector geeft aan dat het starten in de crisis gunstig is geweest voor zijn financiële beleid en daarmee gunstig voor de groei van het bedrijf:

“Gelukkig zijn we in de slechtste tijd die je maar kon bedenken begonnen. Dat was eigenlijk al midden in de eerste crisis. We hebben daardoor geen euro teveel uitgegeven. (...) Daardoor zijn we gewoon heel goed aan de bal gebleven, ook met je financiële pakket.” (IT_AM_2)

Overige gepercipieerde groeiversnellers

Verskillende groeiversnellers zijn ervaren door een klein aantal ondernemers. Deze worden kort genoemd. Drie ondernemers uit drie verschillende sectoren gaven aan dat **financieel kapitaal**, in de vorm van een durfinvestering of een subsidie door overheden, de werknemersgroei van het bedrijf heeft doen versnellen. Dit is goed te verklaren: door het financieel kapitaal is er daadwerkelijk geld om personeel aan te kunnen nemen. In studies is zowel een positief effect gevonden van een durfinvestering (bv: Colombo & Grilli, 2010) als een subsidie (Dahlqvist et al. 2000) op werknemersgroei van jonge bedrijven, waarmee hetgeen de ondernemers percipiëren overeen komt met de wetenschappelijke literatuur.

Een ondernemer in de IT-sector geeft aan dat de **wet- en regelgeving** in Nederland voor sociale zekerheid in zijn voordeel werkt:

“Met de wetgeving in Nederland durf je bijna geen mensen meer aan te nemen. De verantwoordelijkheden die je op je nek haalt als ondernemer zijn zo belachelijk, dat je wel 10 keer nadenkt voor je mensen aanneemt. Dat dwingt mensen om eerder voor ICT te kiezen dan handjes, en dat is gunstig voor ons.” (IT_AM_2)

Een andere institutionele groeiversneller is volgens een ondernemer uit de IT-sector dat Europa uit verschillende landen bestaat, en het daardoor voor Amerikaanse concurrenten het moeilijker is zich in Europa te vestigen en te groeien (IT_AM_4). De **institutionele indeling van Europa** is daarmee een groeiversneller voor haar bedrijf. Dit vindt enige aansluiting bij onderzoek van Batjargal & Liu (2004) die stellen dat een overvloed aan bureaucratische regels de aandacht, tijd en energie weg neemt van de ondernemer om zich te richten op groei, wat een negatief effect heeft op de Amerikaanse concurrenten.

Als laatste noemt een ondernemer **een actieve rol van de gemeente** als groeiversneller:

“De gemeente is een fijne speler om bij bekend te zijn. Voor het faciliteren van ruimtes bijvoorbeeld. Of je betrekken in een netwerk van ondernemers. De gemeente Den Haag doet best veel om ondernemers te stimuleren, zeker jonge startups.” (DE_DH_1)

5.2 Gepercipieerde groeivertragers door ondernemers

Bij het identificeren van vertragers van werknemersgroei gepercipieerd door ondernemers, worden de resultaten gebruikt van alle 22 geïnterviewde ondernemers: ondernemers die wel en niet mensen hebben aangenomen, of in het verleden werknemers in dienst hadden. Ondernemers die geen personeel hebben aangenomen zijn daarin wellicht belemmerd en kunnen groeivertragers hebben ervaren.

Nadelige effecten van de economische crisis

15 van de 22 ondernemers ervaren de economische crisis als vertrager van de werknemersgroei van hun bedrijf. Het is opvallend dat een groot deel van de ondernemers dit aangeeft, terwijl er studies over werknemersgroei van jonge bedrijven geen aandacht is voor het effect van een krimp van het BBP op deze werknemersgroei. Ondernemers vertellen dat bedrijven minder investeren, overheden bezuinigen en er reorganisaties en fusies plaatsvinden, waardoor er minder opdrachten zijn. Bovendien worden er volgens de ondernemers lagere tarieven betaald, spreken ze van een meer grillige markt, zijn er langere beslissingstrajecten bij bedrijven zijn en gaan klanten en leveranciers failliet. Ook zien ze dat andere (jonge) bedrijven minder snel kredietverstrekking krijgen van banken, waardoor ze deze klanten ook mislopen. Ondernemers hebben om deze redenen minder mensen aangenomen of werknemers ontslaan. Een ondernemer uit de reclame-sector licht dit toe:

“We hadden de ambitie gesteld om uit te breiden met vijf werknemers, dat was het ideaalbeeld. Dat was wel in het begin van de crisis, maar toen ging het goed en hadden we er nog niet zoveel last van. Wat we met name merken is dat veel grote bedrijven minder geld over hadden voor reclame. De marketingbudgetten werden aanzienlijk kleiner. Je zag ook dat ze erg op zoek waren naar ZZ1P'ers die het voor heel weinig wilden doen. Er werd niet meer gekeken naar wat krijg ik ervoor, maar puur om de prijs. (...) Wij kunnen niet concurreren met iemand op een zolderkamer. (...) We hebben deze vijf werknemers dan ook niet aangenomen.” (RE_AM_1)

Geen groeiambitie

Verschillende studies wijzen erop dat de groeiambitie van de ondernemer de belangrijkste indicator is voor werknemersgroei bij jonge bedrijven (Delmar, 1996; Baum et al., 2001; Shane et al., 2003). Tien ondernemers geven aan geen groeiambitie te hebben, en daarom geen personeel aan te nemen. Een ondernemer uit de IT-sector zegt hierover het volgende:

“Ik heb ook niet een bedrijf die ik moet laten groeien. Ik wil ook geen personeel. Dan is je ambitie leuke opdrachten doen. (...) Ik zoek die groeiambitie niet, omdat je dan ook allemaal zorgen hebt. Ik wil gewoon leuk werk doen. (...) Dan moet je zorgen maken of je je mensen aan het werk gaat houden. Dat is een andere manier van werk doen. Dan komen er HR-aspecten bij, en je bent verantwoordelijk dat iemand anders zijn hypotheek kan betalen. Die zorgen wil ik niet. (IT_DH_2)

Deze ondernemer geeft, net als andere geïnterviewde ondernemers, aan de vrijheid van het zelfstandig zijn te waarderen, terwijl het aannemen van personeel leidt tot extra zorgen. Ook het niet verantwoordelijk willen zijn is een term die vaak genoemd wordt. Volgens theorieën van Vroom (1964) en Fishbein en Ajzen (1975) wordt groeiambitie deels bepaald door de individuele waardering van deze groei; in het geval van ondernemers zonder groeiambitie is deze waardering negatief.

Nadelige effecten van de sector

Negen ondernemers geven aan dat (ontwikkelingen in) de sector waarin het bedrijf is gevestigd een remmende factor is geweest op de werknemersgroei van het bedrijf. Verschillende ondernemers wijzen

erop dat de sector ingrijpend is veranderd, door de opkomst van het internet, een grotere toegankelijkheid tot technologie of een sterkte toename van het aantal concurrenten. Een ondernemer geeft hiervan een voorbeeld:

“Er is een tendens geweest dat opeens heel veel mensen een camera konden kopen en een website konden maken. Die gingen voor een goedkope prijs fotograferen, waardoor onze markt in elkaar stortte. Als wij een offerte inlegden, dan zei mijn klant: Klaasje doet het voor vijf tientjes. Dat hebben wij heel erg gemerkt.” (DE_DH_2)

Nieuwe ontwikkelingen kunnen de markt ontwrichten en ingrijpend veranderen, zoals bovenstaand voorbeeld. Daarop aansluitend geven sommige ondernemers aan dat hun sector teveel aanbieders kent; een effect dat mogelijk tot stand is gekomen door de economische crisis, die een flinke impuls van het aantal bedrijven teweeg heeft gebracht. Het stadium van de levenscyclus waarin de sector zich bevindt heeft ook een significante impact op de groei van jonge bedrijven (Robinson & McDougall, 2001; Park et al., 2002). Bedrijven in groeiende sectoren hebben grotere mogelijkheden dan bedrijven in verzadigde sectoren om nieuwe producten en diensten aan te bieden (Davidsson & Delmar, 2006). Een ondernemer uit de reclamesector zegt daarover:

“De tijd qua acquisitie is veranderd, daar heb ik me op verkeken. Vroeger als je ergens een praatje maakte dan had iemand wel een website nodig, maakt niet uit waar je kwam, bij de overheid, een stichting, of particulier, maar heel veel is al verzadigd. Ik denk dat dat een grote rol heeft gespeeld.” (RE_DH_1)

Twee ondernemers uit de designsector geven aan dat het simpelweg niet bij hun sector past om personeel aan te nemen; de sector bestaat voornamelijk uit ZZP'ers. Een ondernemer uit de designsector geeft aan “niet heel groot te zullen worden” omdat ze in een zeer specialistische niche zitten, waardoor werknemersgroei moeilijker is (DE_DH_3).

Aantrekkelijkheid inhuren ZZP'ers

In plaats van het in dienst nemen van personeel, geven acht geïnterviewde ondernemers aan regelmatig ZZP'ers in te huren om voor hun werkzaamheden voor klanten. Verschillende ondernemers geven aan dit te doen omdat de omzet niet stabiel genoeg is, en ZZP'ers flexibiliteit bieden: *“Flexibiliteit is essentieel, omdat de omzet heel grillig is. Bij zo'n omzet hoort ook flexibiliteit op arbeid” (DE_DH_1)*. Een andere ondernemer zegt te werken op projectbasis waar telkens verschillende mensen voor nodig zijn: *“Omdat ik ze echt dán alleen maar nodig heb.” (DE_AM_1)* Verder zijn volgens de geïnterviewde ondernemers ZZP'ers betaalbaarder en zijn er minder financiële risico's. Ondernemers nemen daardoor minder snel mensen in dienst:

“Doordat we gemakkelijk gebruik hebben kunnen maken van ZZP'ers, met name in de eerste jaren, is de werknemersgroei van ons bedrijf geremd. Stel dat het inhuren van ZZP'ers erg lastig was, of aanzienlijk duurder, dan zouden we meer mensen in dienst hebben aangenomen.” (FI_AM_1)

Hiermee verwijst de ondernemer naar de wet- en regelgeving in Nederland die het inhuren van ZZP'ers aantrekkelijk maakt ten opzichte van het in dienst nemen van personeel. In de wetenschappelijke literatuur over werknemersgroei van jonge bedrijven is geen aandacht voor de aantrekkelijkheid van het inhuren van ZZP'ers.

Gebrek aan financieel kapitaal

Een gebrek aan financieel kapitaal kan een grote belemmering zijn voor de groei van een bedrijf in de eerste fasen van de ontwikkeling van het bedrijf. Bovendien kan financieel kapitaal het verschil maken tussen doorgroeien, de zogenaamde *growth reinforcement*, of het belanden in een stabiliteitsscenario (Garnsey, 1998). Negen geïnterviewde ondernemers geven aan dat door gebrek aan financieel kapitaal ze minder of geen personeel hebben aangenomen. Zo blijken banken volgens ondernemers vaak niet bereid mee te werken aan financiering:

“Een belemmering is absoluut de banken. Cashflow is belangrijk, iedere engineer die ik erbij zet kost me 5000 euro. (...) De groei heeft ook z'n belemmeringen, dat zit met name in de cashflow. Het zal altijd makkelijker zijn als een bank daarin meegaat, dan kun je bijvoorbeeld 40 mensen aannemen. Banken werken daar absoluut niet aan mee.” (IT_AM_1)

Ook geven ondernemers aan dat er niet genoeg durfkapitaal voorhanden is:

“Ik denk dat de crisis een mindere belemmering is geweest dan het gebrek aan durfkapitaal in Europa. Als er net zoveel funding aanwezig zou zijn als in Amerika, hadden we veel harder kunnen groeien. Dat is een probleem dat er altijd al is.” (IT_AM_4)

Verder vertellen ondernemers niet genoeg eigen financieel kapitaal te hebben opgebouwd om personeel aan te kunnen nemen, terwijl ze wel werknemers aan zouden willen nemen. Volgens een andere ondernemer zijn lange betalingstermijnen bij grote bedrijven een vertragende factor voor het aannemen van personeel: *“Het duurt langer om inkomsten te krijgen, maar om te groeien moeten we wel veel kosten maken. (...) Dat is een remmende factor” (FI_AM_1)*. Voor drie van de negen ondernemers is het niet hebben van stabiele inkomsten een reden om geen extra werknemers aan te nemen. Ze geven aan de vaste kosten niet te kunnen betalen over een langere periode, omdat de omzet teveel fluctueert: *“De pieken en dalen zijn gigantisch” (FI_DH_1)*.

Krapte op arbeidsmarkt

Vier ondernemers die aangeven personeel aan te willen nemen, zeggen dit niet te doen doordat er een krapte is op de arbeidsmarkt. Ze geven allen aan geen goede mensen te kunnen vinden. Deze zitten al bij andere bureaus, of hebben geen werkervaring. Door deze krapte zijn de lonen bovendien hoger, wat een extra drempel vormt. Een ondernemer uit de IT-sector zegt over deze krapte het volgende:

“De echte crisis die we hebben meegemaakt is: hoe krijgen we in godsnaam al die opdrachten die binnenkomen voor elkaar. Dat was het enige probleem wat we hadden. De werknemersgroei had nog sterker kunnen zijn. Dit is belemmerd doordat we geen goede mensen kunnen vinden. Die mensen in deze markt zijn echt heel zeldzaam.” (IT_DH_1)

Dit vindt enige aansluiting bij theorieën over agglomeratie- en clustervoordelen waar wordt gesproken over de beschikbaarheid van vaardige en gespecialiseerde arbeidskrachten (bv: Marshall, 1890). Een verbinding met werknemersgroei van jonge bedrijven wordt echter niet gemaakt. Drie van vier ondernemers die krapte op de arbeidsmarkt zien als groeivertrager, opereert in de ICT-sector, het is daarom goed mogelijk dat deze krapte vooral een sectorale oorzaak heeft; in dit geval een grote vraag naar ICT-personeel, terwijl er tegelijkertijd een gebrek is aan ICT-geschoolde werkzoekenden.

Negatieve effecten van een bedrijfsstrategie

Een bedrijfsstrategie is vaak gericht op groei of het vervullen van de wens van de ondernemer, zoals een vast of bepaald inkomen. Vier ondernemers geven aan dat hun bedrijfsstrategie juist de werknemersgroei van het bedrijf heeft vertraagd. Bij al deze ondernemers is dit een bewuste keuze geweest. Zo geeft een ondernemer aan geen grotere stappen te willen nemen dan te verantwoorden is, om de kwaliteitscontrole te kunnen bewaren. Een andere ondernemer geeft aan voor een conservatief financieel beleid te kiezen:

“Ik wil alles negen maanden vooruit kunnen betalen. Ik wil negen maanden zonder inkomsten kunnen voldoen aan al mijn liquiditeiten. Ik heb dan ook bewust voor een wat langzame groei gekozen in de eerste jaren. Nu heb ik acht vacatures openstaan.” (IT_AM_5)

Daarnaast geeft een ondernemer aan zijn strategie te hebben veranderd naar online-verkoop, waardoor medewerkers overbodig werden, terwijl een andere ondernemer zegt dat werknemersgroei niet bij haar concept, en daarbij strategie, past:

“Daarbij is het ook dat mensen mij inhuren omdat ze gewoon mij willen. (...) Bij mij is gewoon het hele concept dat ik het in mijn eentje kan. Ik vervang hele teams als RTL-Boulevard en Shownieuws, dat zijn mensen die met zijn drieën aankomen: een geluidsman, reporter en cameraman, soms ook nog een regisseur. En ik doe dat allemaal alleen.” (FI_AM_3)

Het is voorstelbaar dat de bedrijfsstrategie sterk verwant is met de groeiambitie van de ondernemer. Een ondernemer zonder groeiambitie, zal niet een strategie hebben die sterk inzet op een groei van het bedrijf.

Overige gepercipieerde groeivertragers

Drie ondernemers, allen gericht op de regionale afzetmarkt en gevestigd in de regio Den Haag, geven aan dat de regio een factor is die de groei van het bedrijf heeft belemmerd. Ze gaan daarbij in op **verslechterde economische situatie in de regio**, waardoor veel (vaste) klanten wegvielen. Ook geeft een ondernemer aan dat het **investeringsklimaat in de regio** minder sterk is:

“Ik heb gesproken met investeerders, maar die waren niet happig. (...) Dat is wel iets regionaals, dat er weinig investeerders zijn, en dat ze ook behoudender zijn ten opzichte van bijvoorbeeld Amsterdam. Het bedrijf had anders sneller kunnen groeien.” (DE_DH_1)

Bekend is dat een durfinvestering een sterk positief effect kan hebben op werknemersgroei bij jonge bedrijven (Colombo & Grilli, 2010). Dubini (1989) geeft dit een meer regionaal karakter door erop te wijzen een solide financieel regionaal netwerk ondernemerschap in de regio stimuleert.

De **wet- en regelgeving** in Nederland is volgens twee ondernemers belemmerend geweest voor de werknemersgroei van hun bedrijf. Zo geeft een ondernemer aan dat hij geen zin heeft om *“mensen te betalen die thuis op de bank zitten”* (IT_DH_3). Daarmee doelt hij het tot twee jaar moeten doorbetalen van een werknemer die ziek is, wat als klein bedrijf financieel onaantrekkelijk is. Een andere ondernemer geeft aan wel buitenlands personeel te willen aannemen wegens gebrek aan goed Nederlands personeel, maar hierin belemmeringen ervaart:

“Ik wil wel personeel aannemen uit bijvoorbeeld China, maar ik moet hetzelfde bedrijf betalen aan de IND voor een werkvergunning dan een multinational. Zo heb ik een heel goed iemand moeten laten lopen.” (IT_AM_5)

Het feit dat **Europa niet één land** is met één interne markt, maakt het volgens een ondernemer uit de ICT-sector lastiger om te schalen: *“Als je thuisland zo groot is als Amerika, dan is dat wel heel prettig. Dan heb je meteen schaal.”* (IT_AM_4). Als laatste geeft een ondernemer aan dat een **gebrek aan ondernemerservaring** belemmerend was voor de groei van zijn bedrijf:

“De kennis over ondernemen, als die wat minder aanwezig is, zeker in het begin, geeft dat ook wel onzekerheid in de beslissingen die je maakt. Dan weet je niet zo goed wat je moet doen.” (DE_DH_2)

5.3 Een vergelijking met de wetenschappelijke literatuur

In de vorige twee paragrafen is uiteengezet welke versnellers en –vertragers van werknemersgroei ondernemers van jonge bedrijven ervaren. In deze paragraaf wordt een schematisch overzicht gegeven van groeiversnellers- en vertragers van werknemers gepercipieerd door ondernemers en de literatuur, waarna verschillen tussen de wetenschappelijke literatuur en de gepercipieerde groeiversnellers en –vertragers worden onderzocht. In tabel 13 en tabel 14 wordt een opsomming gegeven van alle groeiversnellers en –vertragers van werknemersgroei van jonge bedrijven volgens de wetenschappelijke literatuur en gepercipieerd door de geïnterviewde ondernemers. De vetgedrukte versnellers en vertragers worden alleen óf in de wetenschappelijke literatuur óf door ondernemers genoemd. Een versneller of vertrager gemarkeerd met een sterretje is door slechts één ondernemer genoemd.

Het is belangrijk te onderkennen dat er een verschil is tussen op de manier waarop de wetenschappelijke literatuur en dit onderzoek data heeft verkregen. In de wetenschappelijke literatuur is de data veelal verkregen door kwantitatief onderzoek, waarbij grotendeels de bevindingen van ondernemers uit grote databestanden komen, terwijl in dit onderzoek de bevindingen afkomstig zijn van interviews. In dit onderzoek is gekozen voor een open benadering waarbij ondernemers eerst zelf wordt gevraagd wat hun werknemersgroei heeft doen versnellen of vertragen.

Tabel 13: Overzicht groeiversnellers uit wetenschappelijke literatuur en gepercipieerd door ondernemers

Groeiversnellers	
Wetenschappelijke literatuur	Gepercipieerd door ondernemers
<u>Bedrijfsintern</u>	
Self-efficacy Groeiambitie Optimisme Psychologisch kapitaal Aantal jaren werkervaring Aantal jaren werkervaring in dezelfde sector Commerciële/management opleiding/ervaring Opleidingsniveau Starten met meerdere oprichters Informeel netwerk Formeel netwerk Productinnovatie Bedrijfsstrategie Legitimiteit Status Financieel kapitaal	Aantal jaren werkervaring in dezelfde sector Ondernemerservaring * Commerciële ervaring * Starten met meerdere oprichters Informeel netwerk Formeel netwerk Productinnovatie Bedrijfsstrategie -> Gericht op focus productportfolio -> Gericht op focus klantenpotentieel * -> Gericht op niche * -> Aangaan van een joint-venture * Legitimiteit Status Financieel Kapitaal
<u>Bedrijfsextern</u>	
Overheidssubsidie Durfinvestering Aanwezigheid universiteit Groeisterkte sector	Overheidssubsidie Durfinvestering * Aanwezigheid universiteit * Regionale clustering sector Uitstraling regio Actieve faciliterende rol van gemeente * Groeisterkte sector Economische crisis Wet- en regelgeving sociale zekerheid * Institutionele indeling Europa *

* Een groeiversneller of –vertrager is slechts door één ondernemer genoemd

Tabel 14: Overzicht groeivertragers uit wetenschappelijke literatuur en gepercipieerd door ondernemers

Groeivertragers	
Wetenschappelijke literatuur	Gepercipieerd door ondernemers
<u>Bedrijfsintern</u>	
<p>Geen groeiambitie</p> <p>Leeftijd ondernemer</p> <p>Vrouwelijk geslacht</p> <p>Proces innovatie</p> <p>Bedrijfsstrategie</p> <p>Gebrek aan financieel kapitaal</p>	<p>Geen groeiambitie</p> <p>Gebrek aan ondernemerservaring *</p> <p>Bedrijfsstrategie</p> <p>-> Bedrijfsstrategie gericht op online verkoop*</p> <p>-> Bedrijfsstrategie gericht op zelfstandigheid*</p> <p>-> Bedrijfsstrategie gericht op kwaliteit boven groei*</p> <p>-> Conservatief financieel beleid*</p> <p>Gebrek aan financieel kapitaal</p> <p>Fluctuerende inkomsten</p>
<u>Bedrijfsextern</u>	
<p>Gebrek aan durfkapitaal</p>	<p>Economische crisis</p> <p>Aantrekkelijkheid inhuren ZZP'ers</p> <p>Krapte op de arbeidsmarkt</p> <p>Verslechtering regionale economie</p> <p>Ingrijpende veranderingen in sector</p> <p>ZZP-karakter van sector</p> <p>Gebrek aan durfkapitaal</p> <p>Overschot aanbieders in sector *</p> <p>Sterk gespecialiseerde sector*</p> <p>Verzadigde sector*</p> <p>Gebrek financiering banken *</p> <p>Lange betalingstermijnen grote bedrijven *</p> <p>Zwak regionaal investeringsklimaat *</p> <p>Wet- en regelgeving sociale zekerheid *</p> <p>Wet- en regelgeving internationaal personeel *</p> <p>Institutionele indeling Europa *</p>

* Een groeiversneller of –vertrager is slechts door één ondernemer genoemd

5.3.1 De wetenschappelijke literatuur en empirische bevindingen vergeleken

De vraag die in deze paragraaf centraal staat luidt: Welke factoren worden er genoemd in de wetenschappelijke literatuur, maar niet genoemd door de geïnterviewde ondernemers? Allereerst wordt stilgestaan bij de groeiversnellers en daarna bij de groeivertragers. De volgende **groeiversnellers**, worden wel in de literatuur genoemd, maar zijn niet waargenomen door de ondernemers:

- *Self-efficacy*
- Groeiambitie
- Optimisme
- Psychologisch kapitaal
- Aantal jaren werkervaring
- Opleidingsniveau

Een interessante bevinding is dat vier van deze zes factoren betrekking hebben op persoonlijke eigenschappen van de ondernemer. Dit is in zoverre te verklaren dat mensen geneigd zijn te denken aan externe factoren in plaats van persoonlijke eigenschappen bij het verklaren waarom het bedrijf wel of niet is gegroeid. Eenzelfde bevinding is gedaan door Schutjens et al. (2003) in een studie naar bedrijfsbeëindiging van jonge ondernemingen in Nederland. Volgens ondernemers in deze studie die binnen drie jaar met hun bedrijf waren gestopt, waren relatief vaak externe factoren, zoals een gebrek aan klanten of onvoldoende vraag, de oorzaak van deze bedrijfsbeëindiging. Tegelijkertijd werden persoonlijke omstandigheden door slechts één derde deel van de ondernemers werd genoemd. De ondernemers wijten het dus aan externe factoren, welke te beïnvloeden zijn, maar niet aan hoe je bent. Daarentegen zeiden ondernemers die met hun bedrijf stopten na drie jaar, juist vaker dat persoonlijke eigenschappen de oorzaak waren. Het is mogelijk dat ondernemers in deze studie naar groeivertragers en –versnellers wel baat bij deze persoonlijke factoren, maar benoemen ze deze niet omdat ze in beperkte mate beïnvloedbaar zijn (Hmieleski & Carr, 2008) en als vanzelfsprekend worden aangenomen. Ook is het mogelijk dat ondernemers bepaalde karaktereigenschappen, zoals optimisme, wel ervaren, maar niet direct, maar indirect, percipiëren. Zo is in het geval van optimisme mogelijk dat een ondernemer door opgedane werkervaring in de sector optimisme heeft opgedaan door de kansen die hij heeft gezien in de sector voor zijn nieuwe bedrijf en de waardevolle relaties die hij heeft opgebouwd. Dit gevoel van optimisme wordt dan niet expliciet gepercipieerd, maar werkervaring in dezelfde sector wel.

Het niet noemen van het aantal jaren werkervaring door de geïnterviewde ondernemers kan twee oorzaken hebben. Allereerst is het mogelijk dat ondernemers het aantal jaren werkervaring als minder relevant beschouwen, doordat deze werkervaring in andere sectoren is opgedaan en daarmee vooral algemene vaardigheden zijn opgedaan die wellicht bruikbaar zijn, maar in de perceptie van de ondernemer niet direct toepasbaar in het nieuwe bedrijf. Ten tweede is een deel van de geïnterviewde ondernemers direct gestart na hun studie, waardoor zij beperkte werkervaring hebben. Zij zullen daardoor hun werkervaring niet als groeiversnellers percipiëren. Het is interessant dat ondernemers wel werkervaring in dezelfde sector als groeiversneller percipiëren. Dit kan erop duiden dat ondernemers meer baat hebben gehad bij vaardigheden, kennis en ervaring die specifiek geldt voor diezelfde sector, en daarmee direct toepasbaar is voor hun eigen bedrijf.

Het is opvallend dat het opleidingsniveau niet gepercipieerd is als groeiversneller of -vertrager, terwijl in de wetenschappelijke literatuur sterke verbanden zijn gevonden tussen opleidingsniveau en werknemersgroei bij jonge bedrijven. Een verklaring zou kunnen zijn dat ondernemers niet zozeer het niveau van de opleiding (MBO, HBO of universitair) van belang vinden, maar de aard van de opleiding. Daarnaast is het denkbaar dat ondernemers het vanzelfsprekend vinden dat hun opleiding van belang is geweest voor hun bedrijf en daarom dit niet bewust percipiëren. Verder is het mogelijk dat ondernemers in hun opleiding specifieke kennis, zoals ondernemerskennis en –vaardigheden, gemist hebben, en deze daarom niet percipiëren. Hier zou verder onderzoek naar gedaan kunnen worden.

Ook een aantal **groeivertragers** is wel genoemd in de wetenschappelijke literatuur, maar niet gepercipieerd door ondernemers, namelijk:

- Leeftijd ondernemer
- Vrouwelijk geslacht
- Procesinnovatie

De leeftijd van de ondernemer en vrouwelijk geslacht zijn, net als een aantal niet gepercipieerde groeiversnellers, persoonskenmerken, welke niet te beïnvloeden zijn. Ook procesinnovatie is niet gepercipieerd door ondernemers als groeivertrager van werknemersgroei, in tegenstelling tot productinnovatie, dat gepercipieerd is als groeiversneller. Het effect van procesinnovatie is volgens

Harrison et al. (2005) en Hall et al. (2008) dan ook minder duidelijk. Het is mogelijk dat de geïnterviewde ondernemers geen procesinnovaties hebben doorgevoerd of dat deze geen duidelijke effect hebben gehad.

5.3.2 Nieuwe inzichten door ondernemers?

Er zijn door de ondernemers verschillende groeiversnellers en -vertragers van werknemersgroei gepercipieerd waar in de wetenschappelijke literatuur geen verbanden voor zijn gevonden (zie tabel 13 en 14). Allereerst valt op dat een aantal factoren zowel als **groeiversneller en –vertrager** zijn gepercipieerd, namelijk:

- Verschillende bedrijfsstrategieën
- Economische crisis
- Verschillende wet- en regelgeving
- Institutionele indeling van Europa

Er zijn verschillende studies gedaan naar het effect van een bedrijfsstrategie op de werknemersgroei van jonge bedrijven, terwijl er door tegengestelde uitkomsten in deze studies volgens Davidsson et al. (2010) slechts weinig uitkomsten van studies naar bedrijfsstrategie generaliseerbaar zijn. De gepercipieerde groeiversnellende of –vertragende bedrijfsstrategieën door ondernemers zoals het aangaan van een joint-venture of een conservatief financieel beleid, zijn dan ook niet specifiek terug te vinden in studies naar werknemersgroei van jonge bedrijven. Deze bedrijfsstrategieën kunnen voor andere bedrijven een andere impact hebben. Elk bedrijf heeft immers andere karakteristieken, biedt andere producten aan, zit in een andere sector en heeft andere concurrenten.

Voor de overige gepercipieerde groeiversnellers en –vertragers is in het algemeen geen aandacht in studies naar werknemersgroei bij jonge bedrijven. Toch lijken de effecten van deze versnellers en –vertragers op de werknemersgroei logisch. Een economische crisis leidt in het algemeen tot een lagere vraag naar producten en diensten, wat gemiddeld een negatief effect heeft op de groei van bedrijven, terwijl een crisis ook kansen kan bieden omdat bedrijven worden gedwongen tot innovatie om zich te onderscheiden van concurrenten. De wetgeving omtrent sociale zekerheid in Nederland zorgt voor financiële risico's voor, in het bijzonder jonge, bedrijven als werknemers langdurig ziek worden, terwijl dit voor de ICT-sector juist positief kan werken doordat meer bedrijven overstappen op IT-systemen. De institutionele indeling van Europa, waarbij er binnen Europa verschillende wet- en regelgeving is op veel terreinen, heeft als nadeel dat je binnen Europa minder snel op kunt schalen als bedrijf, terwijl je door betere kennis over mogelijkheden binnen Europa als Europees bedrijf een voordeel hebt ten opzichte van concurrenten buiten Europa.

Er is een viertal **groeiversnellers** die worden gepercipieerd door ondernemers, maar waar geen verbanden voor zijn gevonden in de wetenschappelijke literatuur over werknemersgroei bij jonge bedrijven:

- Ondernemerservaring
- Regionale clustering
- Uitstraling van de regio
- Actieve faciliterende rol van de gemeente

Ondernemerservaring, of een gebrek daaraan, is volgens de geïnterviewde ondernemers een factor die van invloed is op werknemersgroei van het bedrijf. Eerdere ondernemerservaring zorgt voor bepaalde *tacit knowledge* van organisatorische routines en vaardigheden die helpen benodigde *resources* te

bemachtigen en hoe deze op de juiste wijze te gebruiken (Ripsas, 1998; Shepherd et al., 2000). Ondernemers met ondernemerservaring hebben bovendien duidelijkere ideeën van rollen en verantwoordelijkheden in organisaties (Ericsson & Smith, 1991), en door te leren van fouten in eerdere bedrijven, kunnen ervaren ondernemers effectiever zijn in het managen van nieuwe bedrijven (Shepherd et al., 2000). Ook hebben zij al een netwerk opgebouwd van aanbieders, investeerders, klanten en mogelijke werknemers (Marvel & Lumpkin, 2007). Er zijn echter geen studies gedaan die een positief effect meten van ondernemerservaring op werknemersgroei van jonge bedrijven. Wel is dit verband gevonden op omzetgroei en de overlevingskans van jonge bedrijven (Delmar & Shane, 2006).

Een regionale clustering van bedrijven in dezelfde sector is door verschillende ondernemers gepercipieerd als een versneller van de werknemersgroei van het bedrijf, waarin zij zeggen te profiteren van nabije klanten, leveranciers en potentiële werknemers, meer toegang tot nieuwe kennis en ook de nabijheid van een relevante school. Bestaande studies laten inconsistente resultaten zien, zowel positief (Wennberg & Lindqvist, 2010) als negatief (Folta et al., 2006). Ondernemers hebben in ieder geval geen negatief effect genoemd van regionale clustering, zoals stijgende vastgoed- en salariskosten (Wennberg & Lindqvist, 2010). De ondernemers de regionale clustering als groeiversnellers hebben gepercipieerd beperken zich niet tot een bepaalde sector; ze bevinden zich in alle onderzochte sectoren.

Een actieve faciliterende rol van de gemeente, of een soortgelijke lokale overheid, wordt niet genoemd in literatuur over werknemersgroei van jonge bedrijven. Het actief faciliteren van een gemeente is een breed begrip, waarbij elke gemeente een andere aanpak kan hanteren die past bij de lokale context. Wel is het voorstelbaar dat een gemeente, door bijvoorbeeld borrels voor ondernemers of werkplekken faciliteren, kansen kan creëren voor ondernemers van startende bedrijven.

Als laatste worden de **groeivertragers** behandeld die zijn gepercipieerd door ondernemers, maar waar geen verbanden voor zijn gevonden in de wetenschappelijke literatuur over werknemersgroei van jonge bedrijven:

- Ingrijpende veranderingen in de sector
- Overschot van aanbieders in de sector
- ZZP-karakter van de sector
- Aantrekkelijkheid van het inhuren van ZZP'ers
- Gebrek aan financiering door banken
- Lange betalingstermijnen van grote bedrijven.

Studies naar werknemersgroei van jonge bedrijven worden vaak op sectorniveau gedaan, waarbij de karakteristieken en het groeipatroon van de sector belangrijke componenten zijn (Gilbert et al., 2006). Het effect op werknemersgroei van een door ondernemers genoemde groeivertrager zoals ingrijpende sectorale veranderingen, verschilt zeer per sector. De impact die de opkomst van het internet bijvoorbeeld heeft gehad in vele sectoren, heeft verschillende uitwerkingen gehad. Zo heeft dit geleid tot ontslagen in de winkelsector, terwijl bedrijven die pakketten bezorgen juist hebben geprofiteerd van diezelfde ontwikkeling. Algemene conclusies over deze effecten zijn daardoor lastig. Daarnaast zijn gepercipieerde groeivertragers als teveel van aanbieders in de sector, of een sector met een zzp-karakter, waarbij het overgrote deel van de bedrijven in de sector geen personeel in dienst heeft, geen groeivertragers die sterk beïnvloedbaar zijn.

De aantrekkelijkheid van het inhuren van ZZP'ers door een groot deel van de ondernemers genoemd als vertrager van werknemersgroei. Het inhuren van een ZZP'er heeft lagere financiële risico's dan het aannemen van vaste werknemer, en bovendien geven ondernemers aan dat het uurloon lager is van ZZP'ers. In de wetenschappelijke literatuur naar werknemersgroei van jonge bedrijven is er geen aandacht voor de aantrekkelijkheid van het inhuren van ZZP'ers. Een oorzaak zou kunnen zijn dat het

aantrekkelijker worden van het inhuren van ZZP'ers een typisch Nederlandse ontwikkeling is. Ook is het mogelijk dat het inhuren van ZZP'ers niet als vertrager wordt gezien: een ZZP'er is net zo goed aan het werk als een vaste werknemer.

Verder is het mogelijk dat een gebrek aan financiering door banken is ingegeven door de maatregelen die zijn genomen in de financiële sector tijdens de laatste economische crisis waarbij financieringsmogelijkheden door banken beperkter zijn geworden. Het is aannemelijk dat gezien deze recente ontwikkeling, het gebrek aan financiering door specifiek banken nog niet de wetenschappelijke literatuur over vertragers van werknemersgroei heeft bereikt. De invloed van financieel kapitaal op de groei van jonge bedrijven is echter door veel studies bevestigd (voor een overzicht, zie: Gilbert et al., 2006). Ook langere betalingstermijnen van grote bedrijven hangen samen met het financieel kapitaal van een bedrijf; als een ondernemer langer moet wachten op het geld dat het ontvangt, is het financieel kapitaal van het bedrijf minder, en daarmee de financiering om een werknemer aan te nemen beperkter.

5.4 Gepercipieerde groeiversnellers en -vertragers op ondernemers-, bedrijfs-, regionaal en sectorniveau

In deze paragraaf wordt nogmaals gekeken naar de verschillende gepercipieerde groeiversnellers en –vertragers, echter zijn deze nu ingedeeld op ondernemers-, bedrijfs-, regionaal en sectorniveau, net als in het theoretisch kader (zie tabel 15). Bovendien worden alleen groeiversnellers en –vertragers meegenomen die door meer dan één ondernemer zijn gepercipieerd. Hiermee wordt voorkomen dat uitspraken door een enkele ondernemer een groot aandeel krijgen in onderstaande tabel. Ook het aantal ondernemers dat een bepaalde versneller of vertrager heeft genoemd is aangegeven in de tabel.

Tabel 15: Gepercipieerde groeiversnellers en –vertragers van werknemersgroei, ingedeeld op ondernemers-, bedrijfs-, regionaal en sectorniveau

Gepercipieerde groeiversnellers (11 ondernemers)	Gepercipieerde groeivertragers (22 ondernemers)
<u>Ondernemer</u> Informeel netwerk (8) Formeel netwerk (7) Aantal jaren werkervaring in dezelfde sector (4) Oprichting door team (4)	<u>Ondernemer</u> Groeiambitie (10)
<u>Bedrijf</u> Status en legitimiteit (9) Bedrijfsstrategie* (5) Productinnovatie (5) Overheidssubsidie Subsidie (2)	<u>Bedrijf</u> Bedrijfsstrategie (4) Fluctuerende inkomsten (4) Gebrek aan financieel kapitaal (3) Gebrek aan durfkapitaal (2)
<u>Regio</u> Regionale clustering sector (4) Uitstraling regio (2)	<u>Regio</u> Verslechtering regionale economie (2)
<u>Sector</u> Groeisterkte sector (8)	<u>Sector</u> Ingrijpende veranderingen in sector (4) Krapte op de arbeidsmarkt (4) ZZP-karakter van sector (2)
<u>Overig</u> Economische crisis (4)	<u>Overig</u> Economische crisis (15) Aantrekkelijkheid inhuren ZZP'ers (8)

Uit tabel 15 zijn twee conclusies te trekken. Het is allereerst opvallend dat de gepercipieerde groeiversnellers zich vooral op ondernemers- en bedrijfsniveau bevinden. Het idee dat de ondernemer een sterke invloed heeft op de groei van jonge bedrijven is in veel studies onderschreven (voor een overzicht, zie: Gilbert, 2006), en blijkt ook uit het overzicht van groeiversnellers uit de wetenschappelijke literatuur (zie tabel 13) waarin 11 van de 20 groeiversnellers op gericht zijn op de ondernemer. Het lijkt

daarom een logisch gevolg dat ondernemers in hun perceptie deze lijn volgen, met uitzondering van de karaktereigenschappen van de ondernemer, waarvan eerder is gesuggereerd dat ondernemers deze relatief minder snel percipiëren. Dit geldt ook op bedrijfsniveau, waarvan in het overzicht van groeiversnellers uit de wetenschappelijke literatuur (zie tabel 13) 7 van de 20 groeiversnellers bedrijfskenmerken zijn.

Ten tweede is het opvallend dat de geïnterviewde ondernemers een groter aantal verschillende groeiversnellers ervaren dan groeivertragers. Het grote verschil tussen het aantal gepercipieerde groeiversnellers en vertragers zou kunnen zijn veroorzaakt door het niet hebben van groeiambitie van 10 van de 11 niet-gegroeide bedrijven. Het is aannemelijk dat een ondernemer die geen ambitie heeft om werknemers aan te nemen, ook minder belemmeringen heeft ervaren bij werknemersgroei omdat hij niet bezig is met werknemersgroei, en deze daarom ook niet percipieert. Zo blijkt dat de twaalf ondernemers zonder groeiambitie 12 verschillende groeivertragers noemen, terwijl de tien ondernemers met groeiambitie 18 verschillende groeivertragers percipiëren.

5.5 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de door ondernemers gepercipieerde groeivertragers en –versnellers behandeld, waarna verschillen met bevindingen uit de wetenschappelijke literatuur zijn onderzocht. De volgende onderzoeksvraag stond daarbij centraal:

Welke versnellers en vertragers zijn volgens ondernemers bepalend voor de werknemersgroei van hun bedrijf, en in hoeverre komt de perceptie van ondernemers overeen met de groeiversnellers en groeivertragers aangegeven in de literatuur?

Volgens de geïnterviewde ondernemers zijn het netwerk van de ondernemer, de groeierkte van de sector en de status en legitimiteit het bedrijf de belangrijkste groeiversnellers; deze factoren zijn door het grootste aantal ondernemers genoemd. Als grootste vertragers van werknemersgroei zijn de nadelige effecten van de economische crisis, het ontbreken van groeiambitie en nadelige effecten van de sector, zoals ingrijpende veranderingen in de sector en de levenscyclus van de sector, genoemd.

Een vergelijking met de wetenschappelijke literatuur leidt tot de bevinding dat de persoonlijke eigenschappen van de ondernemer niet genoemd worden door de ondernemers zelf, terwijl deze wel een groot aandeel hebben in de wetenschappelijke literatuur. Ondernemers wijten het wel of niet groeien vooral aan externe factoren, welke te beïnvloeden zijn. Ondernemers hebben ook groeiversnellers en -vertragers gepercipieerd die niet in de wetenschappelijke literatuur benoemd zijn. Daarvan springt de aantrekkelijkheid van het inhuren van ZZP'ers het meest in het oog. Bijna een derde van de geïnterviewde ondernemers geeft aan minder of geen personeel te hebben aangenomen, omdat inhuren van een ZZP'er aantrekkelijker werd bevonden. Verder is het opvallend dat ondernemers aanzienlijk meer verschillende groeiversnellers dan groeivertragers percipiëren.

Het volgende hoofdstuk is gewijd aan ondernemers en -bedrijfskenmerken die samenhangen met de perceptie van groeiversnellers en –vertragers. Er wordt onderzocht in hoeverre de hierboven genoemde groeiversnellers en –vertragers verschillen tussen ondernemers, en waarom.

6. Verschillen tussen versnellers en –vertragers van werknemersgroei: de invloed van perceptie

In het vorige hoofdstuk zijn de door ondernemers gepercipieerde groeiversnellers en –vertragers onderzocht. Er zijn echter verschillen tussen ondernemers in welke groeiversnellers en –vertragers de ondernemers zien. Gollegde en Stimson (1987) wezen er al op eerdere ervaringen de perceptie kunnen beïnvloeden. In dit hoofdstuk worden die verschillen in perceptie tussen ondernemers onderzocht, waarbij de volgende onderzoeksvraag centraal staat:

In hoeverre verschillen gepercipieerde versnellers en vertragers van werknemersgroei tussen ondernemers en bedrijven, en waarom?

Voor het zoeken naar verklaringen tussen verschillen in perceptie wordt de samenhang met verschillende ondernemers- en bedrijfskenmerken onderzocht. Dit zijn ondernemerservaring, werkervaring in dezelfde sector, een ondernemersplan, bedrijfsgrootte en het wel of niet doormaken van eerdere werknemersgroei in hetzelfde bedrijf. Elk bedrijfs- en ondernemerskenmerk wordt afzonderlijk onderzocht. In de tabellen in dit hoofdstuk zijn grotere verschillen in het aantal keren dat ondernemers een groeiversneller of –vertrager hebben genoemd oranje gekleurd.

Groeiversnellers

Het valt allereerst op dat de gepercipieerde groeiversnellers van ondernemers met of zonder ondernemerservaring op elkaar lijken. Toch zijn er een aantal groeiversnellers die vooral door ondernemers met ondernemerservaring worden genoemd, en niet of nauwelijks door ondernemers zonder ondernemerservaring, namelijk het informele netwerk, een overheidssubsidie en regionale clustering.

Het vaker percipiëren van het informele netwerk door ondernemers met ondernemerservaring kan erop duiden dat ondernemers met ondernemerservaring, en de daarbij opgedane vaardigheden en kennis, beter de waarde weten in te schatten van een informeel netwerk of er door de ondernemerservaring beter gebruik weten te maken. Deze opgedane kennis en ervaring kan ook helpen bij het verkrijgen van een overheidssubsidie. De oorzaak van het noemen van regionale clustering door ondernemers met ondernemerservaring kan zijn dat ondernemers deze ondernemerservaring hebben opgedaan in dezelfde regio, en daarom de voordelen hiervan eerder inzien. De ondernemers die regionale clustering als groeiversneller ervaren zitten allemaal in verschillende sectoren; een sectorale oorzaak voor het percipiëren van regionale clustering op basis van de gevoerde interviews lijkt daarom uitgesloten.

Er zijn twee groeiversnellers die juist relatief vaker worden genoemd door ondernemers zonder ondernemerservaring, namelijk het starten met meerdere oprichters en de uitstraling van de regio. Het starten met meerdere oprichters is daarvan het meest duidelijk verklaarbaar: ondernemers zonder ondernemerservaring hebben meer baat bij het samen oprichten van een bedrijf dan ondernemers die dit al eens gedaan hebben, mogelijk door een gebrek aan ervaring. De ondernemers zelf gaven in de interviews al aan dat het starten met meerdere oprichters zorgt voor vertrouwen, balans en in het bijzonder voor versterking door verschillende competenties; een gebrek aan kennis en ervaring over het oprichten van een nieuw bedrijf kan op die manier worden aangevuld. Een verklaring waarom ondernemers met een gebrek aan ondernemerservaring vaker de uitstraling van de regio als groeiversneller ervaren, ontbreekt.

Groeivertragers

Ondernemers met ondernemerservaring zien de aantrekkelijkheid van het inhuren van ZZP'ers en een gebrek aan durfkapitaal vaker als groeivertragers, wellicht doordat zij door hun ondernemerservaring eerder al ZZP'ers hebben ingehuurd of de voordelen en kansen zien van het ophalen van durfkapitaal. Ook ervaren zij vaker fluctuerende inkomsten als groeivertrager, waarbij zij zeggen de vaste kosten van het aannemen van personeel niet te kunnen betalen over een langere periode, omdat de omzet teveel fluctueert. Een oorzaak hiervan zou kunnen zijn dat ze in hun eerdere ondernemerservaring al eens personeel hebben aangenomen, en daarom betere kennis hebben over de kosten van het aannemen van personeel, waardoor ze een betere inschatting kunnen maken en wellicht minder risico's nemen.

Bij de ondernemers zonder ondernemerservaring valt direct op dat zij in grote mate het gebrek aan groeiambitie als groeivertrager percipiëren. Het is mogelijk dat ondernemers met eerdere ondernemerservaring vaker kansen hebben gezien in hun eerdere ondernemerservaring, en daarom een sterkere groeiambitie hebben, in tegenstelling tot ondernemers zonder ondernemerservaring.

Groeivertragers

Met betrekking tot de gepercipieerde groeivertragers (zie tabel 18) moet ten eerste opgemerkt worden dat het aantal ondernemers zonder werkervaring klein is, namelijk vier ondernemers. Hierdoor krijgt een enkele gepercipieerde groeivertrager al snel een groot aandeel in de tabel. De conclusies met betrekking tot werkervaring in dezelfde sector dienen dan ook voorzichtig te zijn. Ten tweede lijkt er een ogenschijnlijke grotere hoeveelheid gepercipieerde groeivertragers bij ondernemers met werkervaring in dezelfde sector te zijn, ten opzichte van ondernemers zonder deze werkervaring. Dit verschilt echter nauwelijks per groep; ondernemers in beide groepen percipiëren gemiddeld ongeveer drie groeivertragers. Vooral de economische crisis wordt door ondernemers met werkervaring in dezelfde sector aanzienlijk vaker als groeivertrager ervaren. Een logische oorzaak hiervan zou zijn dat ondernemers met werkervaring in de sector ook een periode van economische voorspoed hebben meegemaakt in dezelfde sector en daarom de economische crisis herkennen als groeivertrager. Deze reden zou ook kunnen gelden voor de vertragers krapte op de arbeidsmarkt en ingrijpende veranderingen in de sector, die eveneens relatief vaker als groeivertrager worden genoemd.

Alle ondernemers zonder werkervaring in dezelfde sector percipiëren een gebrek aan groeiambitie, terwijl slechts een derde van de ondernemers met werkervaring in dezelfde sector dit doet. Een mogelijke oorzaak kan zijn dat drie van de vier ondernemers zonder deze werkervaring zijn bedrijf heeft gestart als student, waardoor het aannemelijker is dat deze ondernemers op dat moment geen groeiambitie hebben, omdat de studie prioriteit heeft. Ondernemers zonder werkervaring in dezelfde sector noemen ook vaker als vertrager dat de sector gericht is op ZZP'ers.

Als laatste valt op dat ondernemers met werkervaring in dezelfde sector gemiddeld aanzienlijk méér bedrijfskenmerken benoemen als groeivertrager (0.67 per ondernemer) dan ondernemers zonder deze werkervaring (0.25 per ondernemer), terwijl ondernemers zonder deze werkervaring juist weer meer sectorale groeivertragers noemen (0.75 per ondernemer) dan ondernemers met werkervaring (0.56 per ondernemer). Een mogelijke verklaring voor het laatste is dat ondernemers met werkervaring in dezelfde sector ervaring hebben met deze vertragers en ze daarop kunnen anticiperen.

Groeiversnellers

Verschillen bij gepercipieerde groeiversnellers tussen ondernemers die wel en niet een ondernemersplan hebben gemaakt bij de start zijn er nauwelijks (zie tabel 19). Ondernemers die een ondernemersplan hebben gemaakt noemen alleen de groeisterkte van de sector aanzienlijk vaker dan ondernemers zonder een ondernemersplan. Een mogelijke oorzaak lijkt dat ondernemers die een duidelijk toekomsttraject hebben beschreven, beter in staat zijn te profiteren van de kansen die een groeiende sector biedt doordat hier concreet over is nagedacht.

Verder verschilt het aandeel ondernemers dat regionale clustering als groeiversneller ziet, namelijk 60% van de ondernemers zonder ondernemersplan tegenover bijna 17% van de ondernemers met ondernemersplan. Een verklaring kan zijn dat een ondernemersplan gericht is op meer beïnvloedbare factoren, terwijl regionale clustering van een sector een gegeven is. Toch lijkt dat niet volledig te verklaren waarom ondernemers met een ondernemersplan niet alsnog regionale clustering als groeiversneller percipiëren, aangezien zij nog steeds kunnen profiteren van de voordelen van regionale clustering. Ook het informele netwerk en het starten met meerdere oprichters wordt aanzienlijk vaker ervaren door ondernemers zonder ondernemersplan ten opzichte van ondernemers met ondernemersplan, waarvoor een zelfde verklaring zou kunnen gelden.

Groeivertragers

Ook tussen door ondernemers ervaren groeivertragers van ondernemers die wel of geen ondernemersplan hebben geschreven zijn nauwelijks grote verschillen te waarnemen (zie tabel 20). Een gebrek aan groeiambitie als groeivertrager verschilt het meest, waarbij 63% van de ondernemers zonder ondernemersplan dit percipiëren. Een mogelijke oorzaak zou kunnen zijn dat ondernemers zonder groeiambitie minder geneigd zijn een ondernemersplan te schrijven aangezien zij minder gedreven zijn tot groei en dus het beschrijven van een toekomstig groeitraject. Ook ingrijpende veranderingen in de sector wordt relatief vaker door ondernemers zonder ondernemingsplan genoemd. Deze ondernemers hebben wellicht meer aandacht hebben besteed aan mogelijke belemmeringen dankzij veranderingen in de sector door ze te beschrijven in het ondernemersplan, waardoor zij daarop konden anticiperen en ze daarom niet als groeivertrager hebben gepercipieerd. Een gebrek aan eigen financieel kapitaal is juist aanzienlijk meer gepercipieerd door ondernemers met een ondernemersplan.

Groeiversnellers

In tabel 21 is te zien dat ondernemers van grotere bedrijven gemiddeld per ondernemer meer groeiversnellers noemen dan ondernemers van kleinere bedrijven, respectievelijk gemiddeld 7 en 5 groeiversnellers per ondernemer. Een drietal groeiversnellers wordt relatief vaak gepercipieerd door ondernemers van een groter bedrijf, namelijk het starten met meerdere oprichters, productinnovatie en de groeiersterkte van de sector. Het noemen van het starten met meerdere oprichters als groeiversneller kan voortkomen uit het feit dat bedrijven opgericht door een team een sterkere werknemersgroei kennen dan bedrijven opgericht door een individu (Stam & Schutjens, 2005). Hierdoor is de kans groter dat deze bedrijven sneller meer dan 5 werknemers in dienst hebben en het daarom als groeiversneller percipiëren, in tegenstelling tot solo-ondernemers. De verklaring van productinnovatie als groeiversneller bij grotere bedrijven kan zijn dat grotere bedrijven meer geld hebben voor R&D (Czarnitzki & Hottenrott, 2001), waardoor zij dus de mogelijkheid hebben om productinnovaties te doen en ze daarom kunnen percipiëren. Ondernemers van grotere bedrijven noemen mogelijk de groeiersterkte van de sector vaker doordat zij over meer kennis beschikken doordat zij enerzijds meer werknemers in dienst hebben, en anderzijds meer geld hebben voor onderzoek.

Ondernemers van kleinere bedrijven ervaren juist het informele netwerk en overheidssubsidies vaker als groeiversneller dan van ondernemers van grotere bedrijven. Het is goed denkbaar dat het informele netwerk belangrijker is voor kleinere bedrijven, aangezien in deze bedrijven minder kennis aanwezig is, en daardoor meer afhankelijk zijn van externe kennis zoals uit het informele netwerk. Voor een overheidssubsidie zou kunnen gelden dat kleinere bedrijven sterker profiteren van een overheidssubsidie, doordat deze een groter effect heeft op een kleinere begroting van kleinere bedrijven.

Groeivertragers

Kijkend naar de gepercipieerde groeivertragers (zie tabel 22), dan valt op dat ondernemers van grotere bedrijven krapte op de arbeidsmarkt vaker noemen dan ondernemers van kleinere bedrijven. Misschien komt dat doordat deze ondernemers actiever zijn bezig geweest met het werven van nieuw personeel en daarom meer geconfronteerd zijn met een krapte op de arbeidsmarkt.

Verder is te zien dat ondernemers van een kleiner bedrijf een gebrek aan groeiambitie, fluctuerende inkomsten, ingrijpende veranderingen in de sector en de aantrekkelijkheid van ZZP'ers als groeivertragers percipiëren. Een gebrek aan groeiambitie lijkt een logische groeivertrager voor kleinere bedrijven: een deel van de kleinere bedrijven zijn bewust ZZP'ers, en zij hebben geen groeiambitie. Verder is het verklaarbaar dat bij bedrijven met minder werknemers in dienst fluctuerende inkomsten minder goed kunnen worden opgevangen dan bij grotere bedrijven met een vaak hogere omzet. De oorzaak van het ervaren van ingrijpende veranderingen in de sector als groeivertrager door ondernemers van kleinere bedrijven kan zijn dat kleinere bedrijven minder geld hebben voor R&D en daardoor minder goed kunnen anticiperen op ingrijpende veranderingen in de sector. Zo is er minder geld om onderzoek te doen naar toekomstige ontwikkelingen in de sector of te innoveren door mee te gaan met veranderingen in de sector. Wellicht noemen ondernemers van kleinere bedrijven de aantrekkelijkheid van het inhuren van ZZP'ers vaker als groeivertrager, omdat zij simpelweg een kleinere capaciteit hebben en daarom eerder afhankelijk zijn van ZZP'ers voor grotere opdrachten of specialismen waarover de ondernemer of zijn werknemers niet beschikken. Ook is het mogelijk dat deze ondernemers, doordat sommige zelf ZZP'er zijn, simpelweg meer ZZP'ers kennen en daardoor meer mogelijkheden zien om ZZP'ers in te huren.

Groeivertragers

Ondernemers die zelf eerder werknemers hebben aangenomen in het bedrijf, ervaren in grote mate minder groeivertragers dan groeiversnellers, namelijk 3 ten opzichte van 6.5 groeiversnellers per ondernemer. Het lijkt erop dat doordat zij veel minder belemmeringen ervaren, zij sneller werknemers in dienst nemen.

De grootste oorzaak voor het niet aannemen van personeel lijkt het gebrek aan groeiambitie te zijn, maar liefst alle ondernemers zonder groeiambitie hebben geen eerdere werknemersgroei gekend. Het gebrek aan groeiambitie zou tevens een verklaring kunnen zijn waarom deze ondernemers minder vaak de economische crisis hebben gepercipieerd als vertrager van werknemersgroei; aangezien zij niet de ambitie hadden om personeel aan te nemen, heeft de economische crisis ze ook niet belemmerd in het personeel aannemen. Men zou juist verwachten dat ondernemers die geen werknemersgroei hebben gekend, vaker worden belemmerd door nadelen van de economische crisis en daarom minder kansen hebben gezien om personeel aan te nemen. Ook noemen ondernemers die werknemersgroei hebben gekend krapte op de arbeidsmarkt vaker als vertrager. Dit is verklaarbaar, aangezien ondernemers die daadwerkelijk personeel hebben aangenomen vaker geconfronteerd worden met een eventuele krapte op de arbeidsmarkt.

6.6 Conclusie

In dit hoofdstuk is telkens samenhang onderzocht tussen verschillende ondernemers- en bedrijfskenmerken en de perceptie van de ondernemers van werknemersgroei van jonge bedrijven. Tenslotte wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

In hoeverre verschillen gepercipieerde versnellers en vertragers van werknemersgroei tussen ondernemers en bedrijven, en waarom?

Geconcludeerd kan worden dat ondernemers met verschillende ondernemers- en bedrijfskenmerken niet sterk verschillende versnellers en vertragers van werknemersgroei waarnemen. Dit is een interessante conclusie, aangezien ondanks de minieme aandacht in de wetenschappelijke literatuur voor perceptie bij versnellers en vertragers van werknemersgroei, perceptie vaak een rol blijkt te spelen (zie bv: Gollegde & Stimson, 1987; Meester, 2012). Toch zijn er verschillen te vinden. De grootste verschillen zijn tussen ondernemers van grotere en kleinere bedrijven, waarbij ondernemers van kleinere bedrijven vier groeivertragers relatief vaak percipiëren als groeivertrager: geen groeiambitie, fluctuerende inkomsten, ingrijpende veranderingen in de sector en de aantrekkelijkheid van het inhuren van ZZP'ers.

Verder kan geconcludeerd worden dat groeiambitie een dominante rol heeft in dit onderzoek. Zowel ondernemers zonder ondernemerservaring, zonder werkervaring in dezelfde sector, zonder ondernemersplan en ondernemers van relatief kleine bedrijven of van bedrijven die geen werknemersgroei hebben doorgemaakt menen dat een gebrek aan groeiambitie de werkgelegenheidsgroei in de weg staat. Eerdere onderzoeken gaven al aan dat groeiambitie een van de belangrijkste factoren is voor het verklaren van werknemersgroei (bv: Baum et al., 2001; Shane et al., 2003). Ook het informele netwerk wordt telkens verschillend gepercipieerd door ondernemers met verschillende kenmerken; deze wordt vaker genoemd door ondernemers met ondernemerservaring, ondernemers zonder ondernemersplan en door ondernemers van kleinere bedrijven. Ten slotte kan geconcludeerd worden dat, zoals verwacht, ondernemers van bedrijven die daadwerkelijk werknemersgroei hebben doorgemaakt, aanzienlijk meer groeiversnellers percipieren dan ondernemers van bedrijven die geen werknemersgroei hebben doorgemaakt.

7. Versnellers en –vertragers van werknemersgroei in regionaal perspectief: de regio's Groot-Amsterdam en Agglomeratie 's-Gravenhage vergeleken

Na het onderzoeken van verschillen in perceptie van versnellers en vertragers van werknemersgroei tussen ondernemers, wordt in dit hoofdstuk onderzocht of verschillen zijn in deze perceptie tussen de regio's Groot-Amsterdam en de agglomeratie 's-Gravenhage. Er wordt afgevraagd of bijvoorbeeld Amsterdamse ondernemers andere belemmeringen hebben ervaren bij het aannemen van personeel in de levensloop van het bedrijf dan Haagse ondernemers. In dit hoofdstuk wordt de laatste onderzoeksvraag beantwoord:

In hoeverre verschillen gepercipieerde groeiversnellers en groeivertragers tussen bedrijven in contrasterende regio's?

Allereerst worden van de groeiversnellers de verschillen tussen beide regio's uitgelicht, en daarna van de groeivertragers. Er is onderscheid gemaakt tussen bedrijfsinterne en bedrijfsexterne factoren, waarbij bedrijfsinterne factoren in grote mate beïnvloedbaar zijn door de ondernemer, en de ondernemer minder vat heeft op bedrijfsexterne factoren.

7.1 Groeiversnellers in de regio's Groot-Amsterdam en Agglomeratie 's-Gravenhage

In tabel 24 zijn de verschillende gepercipieerde groeiversnellers te zien in de regio's Groot-Amsterdam en Agglomeratie 's-Gravenhage. Slechts drie ondernemers uit de regio Agglomeratie 's-Gravenhage hebben werknemersgroei gekend, waardoor alleen van deze ondernemers gepercipieerde groeiversnellers in de tabel staan. Dit maakt het vergelijken van groeiversnellers tussen beide regio's lastig, en conclusies dienen voorzichtig te zijn.

Ondernemers in de twee regio's verschillen van elkaar in het noemen van vijf groeiversnellers. In de regio Groot-Amsterdam worden **regionale clustering** en de **uitstraling van de regio** aanzienlijk vaker gezien als groeiversneller dan in de regio Agglomeratie 's-Gravenhage. Beide zijn bedrijfsexterne factoren. In deze regio zeggen ondernemers uit de ICT-, film- en reclamesector te profiteren van de sectorale clustering in de regio door de aanwezigheid van klanten, personeel, leveranciers en samenwerkingspartners, maar ook door betere mogelijkheden om te netwerken en daar voordelen uit te halen. Het is enerzijds mogelijk dat de verschillende sectoren simpelweg sterker geclusterd zijn in deze regio, en anderzijds dat zij beter weten te profiteren van deze clustering, bijvoorbeeld doordat samenwerking met verschillende sectorale partners in de regio toegankelijker is. De uitstraling van de regio Groot-Amsterdam is voor een ondernemer bijvoorbeeld belangrijk om geassocieerd te worden met *"omgevingen waar ontwikkeling plaatsvindt"* (IT_AM_3). Daarnaast percipiëren de geïnterviewde ondernemers per gemiddeld per ondernemer meer groeiversnellers in Groot-Amsterdam dan in Agglomeratie 's-Gravenhage, namelijk respectievelijk 6.6 en 5.6 per ondernemer. Dit is in lijn met de relatief sterkere economische groei in de Amsterdamse regio.

In de regio agglomeratie 's-Gravenhage zien ondernemers veel vaker de **groeisterkte van de sector** als groeiversneller. Dit is opvallend, aangezien de groei van het BBP in deze regio in de betreffende jaren sterk is gekrompen (zie §4.4). Een verklaring zou kunnen zijn dat tijdens economische krimp, kansen in de sector juist extra sterk worden gezien omdat deze groeikansen wel perspectief bieden op groei. Ook worden de bedrijfsinterne factoren **werkervaring in dezelfde sector** en **productinnovatie** relatief vaker gezien door de geïnterviewde ondernemers als groeiversneller in de regio agglomeratie 's-Gravenhage.

7.2 Groeivertragers in de regio's Groot-Amsterdam en Agglomeratie 's-Gravenhage

Er zijn nauwelijks verschillen tussen de genoemde groeivertragers in beide regio's (zie tabel 25). Wel noemen Haagse ondernemers gemiddeld meer groeivertragers, namelijk 3.6 ten opzichte van 2.5 in Groot-Amsterdam. Dit komt overeen sterkere economische krimp in de Haagse regio.

Tabel 25: Gepercipieerde groeivertragers in Groot-Amsterdam en Agglomeratie 's-Gravenhage

's-Gravenhage											Groot-Amsterdam											Bedrijfsinterne factoren	Bedrijfsexterne factoren	
T	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J			K
64																							Ondernemer	
9																							Geen groeiambitie	
18																							Gebrek aan ondernemerservaring	
36																							Gebrek aan eigen financieel kapitaal	
0																							Fluctuerende inkomsten	
9																							Conservatieve financieel beleid	
0																							Bedrijfsstrategie online verkoop	
9																							Bedrijfsstrategie inhoudelijk concept	
18																							Bedrijfsstrategie box en groei	
9																							Gebrek aan durfkapitaal	
9																							Verslechtering regionaal economie	
9																							Zwak regionaal investeringsklimaat	
27																							Krapte op arbeidsmarkt	
0																							Inrijpende veranderende sector	
0																							Overschot aanbieders sector	
9																							Sector gericht op ZZP'ers	
9																							Sterk specialiseerde sector	
81																							Sector verzadigd	
36																							Economische crisis	
0																							Aantrekkelijk intussen	
0																							Gebrek financiering door banken	
0																							Lange betalingstermijnen grote bedrijven	
0																							Wet- en regelgeving sociale zekerheid	
0																							Wet- en regelgeving internationaal personeel	
0																							Institutionele indeling Europa	

Er zijn geen groeivertragers die veel vaker door Amsterdamse ondernemers worden genoemd. Er is een klein verschil dat twee ondernemers krapte op de arbeidsmarkt vaker noemen als groeivertrager in de regio Groot-Amsterdam. Dit lijkt vooral een sectorale oorzaak te hebben. Drie van de vier ondernemers van de bedrijven die krapte op de arbeidsmarkt percipiëren als groeivertrager, bevinden zich in de ICT-sector, een sector waar de vraag naar werknemers groter is dan het aanbod.

In de regio Agglomeratie 's-Gravenhage worden een **gebrek aan groeiambitie, fluctuerende inkomsten** en de **economische crisis** door de geïnterviewde ondernemers vaker gezien als groeivertragers. Over de fluctuerende inkomsten geven ondernemers aan minder opdrachten binnen te krijgen en zeggen ze dat de markt “grilliger” is (FI_DH_1), waardoor de inkomsten meer schommelen. De sterkere economische krimp in de regio Agglomeratie 's-Gravenhage zou een oorzaak kunnen zijn waarom deze ondernemers fluctuerende inkomsten ervaren.

7.3 Conclusie

Na het vergelijken van de groeiversnellers en –vertragers die ondernemers hebben genoemd in de regio's Groot-Amsterdam en Agglomeratie 's-Gravenhage kan de volgende onderzoeksvraag beantwoord worden:

In hoeverre verschillen gepercipieerde groeiversnellers en groeivertragers tussen bedrijven in contrasterende regio's?

Amsterdamse en Haagse ondernemers zijn eensgezind over groeiversnellers en –vertragers. De keuze de regio's is gemaakt op basis van contrasten in de groei van de regionale BBP en de regionale banengroei. In de regio Agglomeratie 's-Gravenhage is het BBP sterk gekrompen, en zoals verwacht percipiëren ondernemers in de regio Agglomeratie 's-Gravenhage relatief vaker de economische crisis als groeivertrager. Ook noemen zij vaker fluctuerende inkomsten als groeivertrager, wat wellicht samenhangt met diezelfde economische krimp. Ondernemers uit Groot-Amsterdam geven aanzienlijk vaker aan dat de werknemersgroei is versneld door regionale clustering en de uitstraling van de regio dan ondernemers in de regio Agglomeratie 's-Gravenhage.

8. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In het inleidende hoofdstuk werd geschetst dat, ondanks de toenemende aandacht voor de rol van jonge bedrijven voor het creëren van nieuwe werkgelegenheid, slechts een klein deel van de jonge bedrijven daadwerkelijk werknemersgroei realiseert. Ze hebben te maken met veel onzekerheid, en veel jonge bedrijven stoppen in de eerste jaren. De ondernemers ervaren belemmeringen om daadwerkelijk personeel aan te nemen. Om hierachter te komen, en tevens te onderzoeken welke factoren volgens ondernemers stimulerend zijn voor het aannemen van werknemers, wordt onderzoek gedaan naar groeiversnellers en –vertragers van werknemersgroei. Dit gebeurt in verschillende regio's. Daarbij is de volgende onderzoeksvraag gesteld:

Wat zijn versnellers en vertragers van werknemersgroei van jonge bedrijven, en in hoeverre worden deze verschillend gepercipieerd door ondernemers uit contrasterende regio's?

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deze centrale vraag. Ook vindt er een inhoudelijke discussie plaats over dit onderzoek, en wordt de gehanteerde onderzoeksmethode kritisch bekeken. Daarna worden beleidsaanbevelingen gedaan en suggesties gegeven voor vervolgonderzoek.

8.1 Conclusie

In deze studie is allereerst onderzocht welke versnellers en vertragers van werknemersgroei in de wetenschappelijke literatuur genoemd worden. Ook is naar aanknopingspunten gezocht welke factoren mogelijk samenhangen met de perceptie van ondernemers op deze versnellers en vertragers. Daarna was de ondernemer zelf aan de beurt: er zijn 22 interviews afgenomen met ondernemers die bedrijven hebben opgericht in 2008 in de contrasterende regio's Groot-Amsterdam en Agglomeratie 's-Gravenhage. In de interviews is gevraagd welke factoren de werknemersgroei in het bedrijf hebben versneld of vertraagd. De uitkomsten van de interviews zijn vergeleken met de bestaande wetenschappelijke literatuur en er is onderzocht in hoeverre de perceptie van deze ondernemers op versnellers en vertragers tussen ondernemers verschilt en of dit met bepaalde ondernemers- of bedrijfskenmerken samenhangt. Tenslotte is onderzocht in hoeverre de gepercipieerde groeivertragers en –versnellers verschillen tussen beide contrasterende regio's.

Versnellers en vertragers van werknemersgroei volgens de wetenschappelijke literatuur

De belangrijkste factor voor werknemersgroei die betrekking heeft op de ondernemer is groeiambitie, net als de karaktereigenschappen van de ondernemer (Delmar, 1996; Baum et al., 2001; Shane et al., 2003). Deze karaktereigenschappen zijn *self-efficacy* (het geloof in mogelijkheid om hoge prestaties te leveren), optimisme, hoop en veerkracht. Een hoge leeftijd (Harada, 2013) en een vrouwelijk geslacht (Dahlqvist et al., 2000; Korunka, 2011) hebben juist een negatief effect op de werknemersgroei. Eerdere ervaringen van de ondernemer kunnen ook van invloed zijn: het aantal jaren werkervaring (Ganotakis, 2012), het aantal jaren werkervaring in dezelfde sector (Bosma et al., 2004; Colombo & Grilli, 2005), een managementopleiding of –ervaring (Ganotakis, 2012) en het opleidingsniveau (Baum et al., 2000; Colombo en Grilli, 2005). Daarnaast blijkt dat het (formele of informele) netwerk van de ondernemer (Stam & Elfring, 2008; Pirolo & Presutti, 2010), net als het oprichten van het bedrijf door een team (Stam & Schutjens, 2005) een positief effect heeft op de werknemersgroei.

Kijkend naar de bedrijfskenmerken, dan is productinnovatie positief voor de werknemersgroei, in tegenstelling tot procesinnovatie (Harrison et al., 2005; Hall et al., 2008). Verschillende bedrijfsstrategieën hebben juist verschillende effecten: een focus op lage kosten en een enkel product heeft een negatief effect, terwijl een focus op hoge kwaliteit en differentiatie positief uitpakt voor de

werknemersgroei (Baum et al., 2001). Daarnaast is financieel kapitaal van belang; een subsidie (Vanacker et al., 2011; Söderblom et al., 2015) en durfinvestering (Engel, 2002; Davila, 2003); Colombo & Grilli, 2010) helpen de financiële positie van het bedrijf versterken en hebben een positief effect op werknemersgroei. Status en legitimiteit zijn ook van invloed op werknemersgroei: ze vergroten het vertrouwen in het bedrijf en geven een kwaliteitssignaal af (Khaire, 2010).

De aanwezigheid van kennisbronnen in de regio is bevorderlijk voor werknemersgroei van jonge bedrijven; ze kunnen kennispillovers genereren (Audretsch & Dohse, 2007). Als laatste is de groeierkte van de sector van invloed op het aannemen van personeel (Robinson & McDougall, 2001; Park et al., 2002). Groeiende sectoren kunnen mogelijkheden creëren voor producten en diensten.

Versnellers en vertragers van werknemersgroei volgens ondernemers: empirisch onderzoek

Het netwerk van de ondernemer wordt door de meeste ondernemers gezien als duidelijke versneller van de werknemersgroei. Het netwerk helpt bij het verkrijgen van klanten en waardevolle informatie, en zorgt voor morele steun. Ook de groeierkte van de sector is van groot belang voor het aannemen van personeel volgens ondernemers. Hoge status en legitimiteit volgen; ondernemers geven aan dat onder andere het zichtbaar partner zijn van belangrijke bedrijven heeft geholpen, en de marketing daar ook op is ingesteld. Daarnaast zijn de ondernemers overtuigd dat regionale factoren, zoals de regionale clustering van de sector en de regionale uitstraling, een impuls geven aan de werknemersgroei. Tenslotte worden productinnovatie, eerdere werkervaring in dezelfde sector, verschillende bedrijfsstrategieën, het starten met meerdere oprichters, de economische crisis en financieel kapitaal worden door meerdere ondernemers genoemd als versneller van werknemersgroei.

Als sterkste vertrager van werknemersgroei wordt door de ondernemers de economische crisis genoemd. Ondernemers geven aan dat er minder opdrachten zijn, de tarieven lager zijn, de markt grilliger is en klanten en leveranciers failliet gaan. Ook geven veel ondernemers aan dat een gebrek aan groeiambitie het in dienst nemen van werknemers belemmerd. De waardering van de vrijheid van het zelfstandig zijn wordt vooral genoemd als reden voor ontbreken van groeiambitie. Factoren die betrekking hebben tot de sector worden bovendien door veel ondernemers als groeibeperkend ervaren, met name ingrijpende veranderingen in de sector en het ZZP-karakter van de sector. De aantrekkelijkheid van het inhuren van ZZP'ers wordt daarnaast veelvuldig genoemd als reden om minder snel werknemers aan te nemen; ondernemers geven aan de flexibiliteit te waarderen, net als de betaalbaarheid en lagere financiële risico's. Daarnaast zijn volgens meerdere ondernemers een gebrek aan financieel kapitaal, de krapte op de arbeidsmarkt, negatieve effecten van een bedrijfsstrategie, en de verslechterde regionale economische situatie belemmeringen voor werknemersgroei.

In hoeverre verschillen vertragers en versnellers van werknemersgroei tussen de wetenschappelijke literatuur en ondernemers?

Er zijn een aantal verschillen tussen de door ondernemers gepercipieerde groeiversnellers en – vertragers en die genoemd in de wetenschappelijke literatuur. **Groeiversnellers** die wél in de academische literatuur worden genoemd, maar niet door ondernemers worden gezien zijn voornamelijk persoonlijke eigenschappen of ervaringen van de ondernemer, namelijk *self-efficacy*, groeiambitie, optimisme, psychologisch kapitaal, het aantal jaren werkervaring en het opleidingsniveau. Dit kan erop duiden dat de ondernemers geneigd zijn te denken aan externe factoren in plaats van persoonlijke eigenschappen bij het verklaren waarom het bedrijf wel of niet gegroeid is. Met betrekking tot het opleidingsniveau is het mogelijk dat, hoewel er sterke verbanden zijn gevonden tussen het opleidingsniveau en werknemersgroei bij jonge bedrijven (zie bijvoorbeeld Baum et al., 2000; Colombo & Grilli, 2005; Ganotakis, 2012), ondernemers niet zozeer het niveau, maar de aard van de opleiding van belang vinden.

Ook twee van de drie niet-gepercipieerde **groeivertragers** zijn van persoonlijke aard: de leeftijd van de ondernemer en het vrouwelijk geslacht. Beide zijn niet beïnvloedbaar, waardoor ondernemers wellicht ook niet geneigd zijn deze te noemen als groeivertragers. Daarnaast is procesinnovatie niet genoemd door ondernemers. Dit effect is volgens verschillende studies (bv: Harrison et al., 2005; Hall et al., 2008) dan ook minder duidelijk.

Verder zijn een aantal groeivertragers en –versnellers juist genoemd door ondernemers, terwijl er in de wetenschappelijke literatuur geen verbanden zijn gevonden met werknemersgroei van jonge bedrijven. Twee factoren zijn door meerdere ondernemers zowel als **groeistimulerende en –beperkende** factor genoemd, namelijk verschillende bedrijfsstrategieën en de economische crisis. Davidsson et al. (2010) wijzen erop dat weinig uitkomsten van studies naar bedrijfsstrategie generaliseerbaar zijn. Elk bedrijf is uniek, waardoor een bedrijfsstrategie voor elk bedrijf anders uit kan pakken. Daarnaast biedt de economische crisis volgens ondernemers juist kansen, doordat bedrijven worden gedwongen tot innovatie om zich te onderscheiden van concurrenten.

Een tweetal factoren waar voor geen wetenschappelijk verband is gevonden, worden door meerdere ondernemers genoemd als **groeiversnellend**, namelijk regionale clustering en de uitstraling van de regio. Bestaande studies over bedrijfsgroei (niet werknemersgroei) door regionale clusters laten juist inconsistente resultaten zien, zowel negatief (Folta et al., 2006) als positief (Wennberg & Lindqvist, 2010). Een verklaring waarom ondernemers regionale clustering noemen als groeiversneller zou de fase van de geclusterde sector kunnen zijn, zo worden volgens Rocha (2004) de eerste fasen gekenmerkt door stijgende productiviteit, terwijl er daarna congestie kan optreden.

Ingrijpende veranderingen in de sector, het ZZP-karakter van de sector en de aantrekkelijkheid van het inhuren van ZZP'ers worden door meerdere ondernemers genoemd als **groeivertrager** van werknemersgroei, terwijl dit verband in de wetenschappelijke literatuur niet bewezen is. Als voordelen van bijvoorbeeld voor het inhuren van ZZP'ers wordt door ondernemers genoemd dat er lagere financiële risico's zijn ten opzichte van het aannemen van een vaste werknemer, het uurloon lager is en het meer flexibiliteit met zich meebrengt.

Verschillen in perceptie op werknemersgroei van jonge bedrijven door ondernemers, en hoe komt dat?

Penrose (1959) wees er al in de jaren '50 van de vorige eeuw op dat de perceptie van de ondernemer van invloed is op het niveau en de richting van de groei van een bedrijf. Toch wordt in de wetenschappelijke literatuur zeer beperkt stilgestaan bij de perceptie van ondernemers bij werknemersgroei van jonge bedrijven. Daarom is gezocht naar aanknopingspunten in literatuur waarin de ondernemer en het bedrijf centraal staan. Daarbij wordt verondersteld dat de ondernemer kennis nodig heeft om bepaalde groeiversnellers en –vertragers te kunnen identificeren en percipiëren. Deze kennis kan worden opgedaan voordat het bedrijf is opgericht, of daarna. Voordat het bedrijf is opgericht kan relevante kennis opgedaan worden door **ondernemerservaring** en **werkervaring in dezelfde sector**. Zo zijn ervaren ondernemers in het algemeen beter in het identificeren, evalueren en exploiteren van kansen voor hun nieuwe bedrijf (Eckhardt & Shane, 2003; Venkataraman, 1997), terwijl ondernemers met werkervaring in dezelfde sector betere kennis hebben over kansen in de sector (Colombo & Grilli, 2005). Nadat het bedrijf is opgericht wordt de mate van opgedane kennis bepaald **bedrijfs grootte**. In grotere bedrijven is meer kennis aanwezig, doordat meer werknemers meer kennis met zich meebrengen en er meer geld is voor R&D (Czarnitzki & Hottenrott, 2011). Verder kan het **ondernemersplan** de perceptie van de ondernemer beïnvloeden: een ondernemer die een ondernemersplan heeft geschreven heeft nagedacht over het toekomsttraject van het bedrijf, en mogelijke groeiversnellers en –vertragers beschreven, met een groter bewustzijn over deze versnellers en vertragers als gevolg. Als laatste wordt verondersteld dat **eerdere werknemersgroei in hetzelfde bedrijf** invloed heeft op de perceptie van de ondernemer. Deze ondernemers hebben al eerder

bepaalde groeiversnellers meegemaakt die hebben geleid tot het aannemen van personeel, waardoor ondernemers deze versnellers wellicht sneller benoemen.

Uit het empirisch onderzoek komt naar voren dat ondernemers met de hierboven genoemde ondernemers- en bedrijfskenmerken geen groot aantal verschillende versnellers en vertragers van werknemersgroei percipiëren. Er zijn een aantal verschillen per kenmerk, deze beperken zich tot enkele groeiversnellende of –vertragende factoren. De grootste verschillen zijn te vinden bij bedrijfsgrootte, waarbij ondernemers van kleinere bedrijven relatief vaker de volgende groeivertragers percipiëren: geen groeiambitie, fluctuerende inkomsten, ingrijpende veranderingen in de sector en de aantrekkelijkheid van het inhuren van ZZP'ers. Daarbij springt vooral het gebrek aan groeiambitie in het oog: deze wordt aanzienlijk vaker ervaren als groeivertrager door ondernemers zonder ondernemerservaring, zonder werkervaring in dezelfde sector, zonder ondernemersplan en ondernemers van kleinere bedrijven of van bedrijven die geen werknemersgroei hebben doorgemaakt. Groeiambitie wordt in vele studies gezien als een van de belangrijkste factoren voor het verklaren van werknemersgroei (bv: Baum et al., 2001; Shane et al., 2003). Ook verschilt waarnemen van het informele netwerk van de ondernemer als groeiversneller in alle gevallen.

Tenslotte is er een vergelijking gemaakt tussen de door ondernemers genoemde groeiversnellers en –vertragers in de contrasterende regio's Groot-Amsterdam en Agglomeratie 's-Gravenhage. Ondernemers uit Groot-Amsterdam geven veel vaker aan dat de werknemersgroei is versneld door regionale clustering en de uitstraling van de regio, terwijl ondernemers in de Agglomeratie 's-Gravenhage vaker (bedrijfs)economische factoren als vertrager percipiëren, namelijk de economische crisis en fluctuerende inkomsten.

8.2 Discussie

Een groot deel van door ondernemers genoemde versnellers en vertragers van werknemersgroei komen overeen met de wetenschappelijke literatuur. Toch zijn er een aantal versnellers en vertragers genoemd door ondernemers, zoals de aantrekkelijkheid van het inhuren van ZZP'ers, waar niet of nauwelijks aandacht voor is in de wetenschappelijke literatuur omtrent werknemersgroei van jonge bedrijven. Daarmee is dit onderzoek van waarde; het geeft enige verdieping in deze onderwerpen en laat zien waar verder onderzoek mogelijk is. Uit deze studie blijkt tevens dat dat, hoewel er sterke verbanden voor zijn gevonden in de wetenschappelijke literatuur, ondernemers nauwelijks persoonlijke karaktereigenschappen noemen bij het verklaren waarom het bedrijf wel of niet is gegroeid. Er kan dan ook gesteld worden dat het meten van eigenschappen iets anders is dan het vragen naar ideeën en redenen.

Bovendien is in dit onderzoek ondernemersperceptie opgenomen, waarmee het onderzoek exploratief van aard is. Hoewel in dit onderzoek blijkt dat ondernemers met verschillende kenmerken niet een groot aantal andere versnellers en vertragers noemen, blijken ondernemers toch een ander beeld te hebben van de groei van hun groei als zij bijvoorbeeld een kleiner of groter bedrijf runnen. Deze verschillen laten zien dat er wel aanknopingspunten zijn dat ondernemers verschillend percipiëren, en dat een filtering, zoals eerdere ondernemers- en werkervaring, daarin een mogelijke rol speelt. Daar moet wel bij gezegd worden dat grootschaliger (kwantitatief) onderzoek nodig is om dit te testen. Kennis over in hoeverre verschillende factoren de perceptie van ondernemers van versnellers en vertragers werknemersgroei daadwerkelijk beïnvloeden is er nauwelijks, maar het lijkt er voorzichtig op dat door eerdere ervaringen (Gollegde & Stimson, 1987), zoals het meemaken van eerdere werknemersgroei in het bedrijf of hebben van werkervaring, ondernemers andere versnellers en vertragers zien.

In dit onderzoek wordt de levensloop van jonge bedrijven meegenomen, waarin wordt gekeken naar versnellers en belemmeringen tijdens de levensloop. Er zijn studies gedaan naar groeifactoren (zie voor een overzicht: Gilbert et al., 2006), en er zijn studies naar groeiprocessen, bijvoorbeeld door Penrose (1959) en Garnsey (1998). Dit onderzoek had meer verdieping kunnen bieden in met name theorieën over groeiprocessen, door de verschillende door ondernemers genoemde vertragers en versnellers te plaatsen in deze levensloop. Dit zou een verdieping kunnen geven op bestaande theorieën, doordat de perceptie van de ondernemer zelf dan wordt meegenomen in het groeiproces van het bedrijf. Ook zou dit nuttig kunnen zijn voor de informatievoorziening over bedrijfsgroei voor ondernemers. Een ondernemer die weet in welke fase van het bedrijf bepaalde belemmeringen mogelijk op het pad komen, kan daarop anticiperen.

De door ondernemers ervaren versnellers en vertragers zijn vergeleken tussen contrasterende regio's. Er zijn regionale verschillen gevonden, maar het is echter niet duidelijk of deze regionale verschillen ook daadwerkelijk aan de regio's zelf liggen. Is er met andere woorden wel sprake van een regionaal effect? Het is goed mogelijk dat dit aan de samenstelling van de geïnterviewde ondernemers, oftewel respons, in de regio ligt. Zo is het mogelijk dat bijvoorbeeld ondernemers zonder ondernemerservaring of jongere ondernemers in een bepaalde regio sterker vertegenwoordigd zijn, en dat deze groepen ondernemers specifieke versnellers of vertragers ervaren, waardoor vooral die factoren genoemd worden in een regio. Er is geen multivariate analyse gedaan om dit eruit te filteren n te kijken of er een zuiver regionaal effect is.

8.3 Reflectie op de onderzoeksmethode

Een aantal kritische kanttekeningen dienen geplaatst te worden bij dit onderzoek. Hoewel er gestreefd is naar een zo valide mogelijk onderzoeksresultaat, zijn er enkele factoren die de uitkomsten van het onderzoek kunnen hebben beïnvloed.

Eerst wordt stilgestaan bij de selectie van de geïnterviewde ondernemers. Allereerst is er alleen gesproken met ondernemers die zijn gestopt met hun bedrijf. Dit kan invloed hebben gehad op in het bijzonder de gepercipieerde groeivertragers. Het is immers aannemelijk dat juist ondernemers die zijn gestopt, sterke groeivertragers hebben ervaren, terwijl deze ondernemers niet zijn geïnterviewd. Dit kan de validiteit van het onderzoek aantasten. Deze ondernemers worden wel genoemd in het databestand van KVK (2016a), maar hun websites of telefoonnummers zijn opgeheven. Het is daardoor niet mogelijk om contact met ze te leggen en ze te interviewen. Ten tweede dient rekening gehouden te worden met het feit dat gesproken is met ondernemers die vrijwel alleen een periode van economische tegenspoed hebben meegemaakt met het bedrijf. Hoewel dit het identificeren van groeivertragers en versnellers relevanter maakt (zie ook: hoofdstuk 4), is het voorstelbaar dat ondernemers andere versnellers en vertragers percipiëren in tijden van economische voorspoed. Zo is het denkbaar dat het bemachtigen van financieel kapitaal lastiger is, door bijvoorbeeld slechtere financiële posities van banken. Ten derde is, hoewel er naar is gestreefd, het aantal onderzochte bedrijven dat wel of niet is gegroeid qua aantal werknemers, de zogenaamde groeiers en niet-groeiers, niet evenwichtig verdeeld binnen de sectoren en regio's. Door deze onevenwichtigheid binnen de sector bleek het niet mogelijk sectorverschillen qua perceptie te onderzoeken. De vergelijking tussen regio's bleek eveneens problematischer, doordat slechts drie bedrijven in de regio Agglomeratie 's-Gravenhage gegroeid waren, waardoor het vergelijken van groeiversnellers slechts op basis van drie ondernemers kon worden gedaan.

De keuze van de sectoren had methodologisch beter kunnen worden aangepakt. Deze sectoren zijn ingedeeld op basis van het bedienen van een regionale of bovenregionale afzetmarkt. De keuze voor de sector zakelijke dienstverlening als sector die de regionale afzetmarkt bediend is echter niet duidelijk

genoeg, aangezien deze sector zowel de regionale als bovenregionale afzetmarkt bedient. Daarnaast is de keuze voor sectoren gemaakt op basis van contrasten in de gemiddelde werknemersgroei per bedrijf in de sector, maar bij elke mogelijk te onderzoeken sector bleek dit negatief en waren er nauwelijks verschillen. Een keuze op basis van andere factoren had voor een groter contrast tussen de sectoren kunnen zorgen, met een mogelijk grotere diversiteit aan door ondernemers genoemde groeiversnellers en –vertragers.

Met betrekking tot de repliceerbaarheid, en daarmee de betrouwbaarheid van het onderzoek, dient te worden opgemerkt dat kwalitatief onderzoek niet altijd makkelijk repliceerbaar is (Bryman, 2012). De interviews zijn een momentopname, waarbij actuele ontwikkelingen een rol kunnen spelen in de visie van de respondent en daardoor sterk worden ervaren door de ondernemer. Daar komt bij dat er bij kwalitatief onderzoek, zo ook in dit onderzoek, doorgaans sprake is van een bepaalde mate van subjectiviteit bij de respondenten (Bryman, 2012). Er is geprobeerd deze subjectiviteit in te perken door dezelfde vragen aan de respondenten voor te leggen. Een bepaalde groeiversneller of –vertrager die door meerdere ondernemers wordt gepercipieerd, is minder aan de subjectiviteit van één respondent onderhevig.

8.4 Aanbevelingen

In de voorgaande hoofdstukken zijn groeiversnellers en –vertragers van werknemersgroei, en verschillen in percepties door ondernemers daarop, onderzocht. Sommige versnellers en vertragers zijn via beleid beïnvloedbaar. Ter afsluiting worden hier op basis van deze gepercipieerde versnellers en vertragers enkele aanbevelingen gedaan voor beleidsmakers om werknemersgroei van jonge bedrijven te stimuleren. Een sterkere werknemersgroei bij bedrijven kan daarmee een bijdrage leveren aan het stimuleren van de Nederlandse economie en het verlagen van de werkloosheid. Aanbevelingen zijn apart geformuleerd voor beleidsmakers en onderzoekers.

Aanbevelingen voor beleidsmakers

1. Faciliteer netwerkmogelijkheden voor ondernemers

Het overgrote deel van de ondernemers geeft aan baat te hebben bij een divers netwerk. Deze netwerken zijn nuttig voor het delen van ideeën en het verkrijgen van waardevolle *resources*. Te denken valt aan het organiseren van *events* voor ondernemers van bijvoorbeeld een bepaalde sector. Een meer integrale aanpak is ook mogelijk, waarbij een gemeente of regionale overheid actief verbindingen legt tussen ondernemers en bedrijven. Overheden hebben al contactmomenten met bedrijven, zoals een gesprek bij de aanvraag van een vergunning. Dit soort momenten kunnen gebruikt worden om bedrijven beter te leren kennen.

2. Maak het in vaste loondienst nemen van werknemers aantrekkelijker

Een deel van de ondernemers geeft aan het inhuren van ZZP'ers aantrekkelijker te vinden dan het aannemen van iemand in vaste loondienst. Recente statistieken van het CPB (2016) geven aan dat het aantal mensen met vaste contracten al jaren daalt, terwijl het aantal ZZP'ers tegelijkertijd stijgt. Volgens het CPB is de Nederlandse wet- en regelgeving de oorzaak, en komt dit niet zozeer doordat ZZP'ers graag willen blijven werken als zelfstandig ondernemer, door internationale ontwikkelingen of doordat het een tijdelijk verschijnsel is. Om de werknemersgroei van jonge bedrijven te bevorderen, kan het aannemen van mensen in vaste loondienst financieel aantrekkelijker worden gemaakt.

3. Identificeer krapte op de arbeidsmarkt in verschillende (sub)sectoren en maak het omscholen naar en het doen van gerelateerde opleidingen aantrekkelijk

Ondanks de voor Nederland relatief hoge werkloosheid, is er in bepaalde sectoren een krapte op de arbeidsmarkt, zoals in bijvoorbeeld door ondernemers aangegeven ICT-sector. Bedrijven willen werknemers aannemen, maar vinden niet de juiste mensen met een geschikt profiel. Het identificeren van deze krapte, en het vervolgens aantrekkelijker maken van het (om)scholen naar het desbetreffende vakgebied, kan de werknemersgroei bij bedrijven in deze sectoren versterken. Zo kunnen aanstaande studenten en werklozen die open staan voor omscholing geïnformeerd worden over de kansen in de sectoren waar een krapte is. Ook kunnen financieel aantrekkelijke kredieten worden aangeboden aan werklozen die zich willen laten omscholen voor sectoren waar een tekort aan arbeidskrachten is.

4. Informeer ondernemers van jonge bedrijven over mogelijke kansen en obstakels in de eerste jaren van het nieuwe bedrijf

Er is veel geschreven over groeiversnellende en –vertragende factoren in de wetenschappelijke literatuur en ook in dit onderzoek. Het verbeteren van deze kennis bij ondernemers kan ondernemers helpen te anticiperen op mogelijke belemmeringen die vaak voorkomen bij jonge bedrijven en kansen te grijpen. Lokale en regionale overheden kunnen hier door informatievoorziening een bijdrage aan leveren, bijvoorbeeld door het organiseren van bijeenkomsten voor ondernemers van net-opgerichte bedrijven.

Aanbevelingen voor onderzoekers

1. Doe verder onderzoek naar ondernemers- en bedrijfskenmerken die samenhangen met de perceptie van ondernemers op groeiversnellers en –vertragers van werknemersgroei van jonge bedrijven

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat ondernemers met verschillende ondernemers- en bedrijfskenmerken een aantal verschillende groeiversnellers en –vertragers van werknemersgroei percipiëren. Gezien het exploratieve karakter van dit onderzoek, waarbij deze kenmerken voor het eerst zijn onderzocht op bovenstaande groeiversnellers en –vertragers, is goed mogelijk dat ook andere kenmerken samenhang vertonen met deze perceptie. Ook biedt dit onderzoek mogelijkheden voor grootschaliger kwantitatief onderzoek, waarin samenhang tussen de verschillende onderzochte ondernemers- en bedrijfskenmerken en de perceptie van ondernemers op werknemersgroei van jonge bedrijven getest kan worden

2. Onderzoek overlap tussen het percipiëren van het opgebouwde netwerk als groeiversneller en het hebben van werkervaring in dezelfde sector

Maar liefst 9 van de 11 ondernemers in dit onderzoek geeft aan dat het netwerk een versneller is geweest van de werknemersgroei. Al deze ondernemers hadden werkervaring in dezelfde sector voordat zij hun bedrijf hadden gestart, terwijl twee van deze ondernemers aangeven dat ze een nuttig netwerk hebben opgebouwd door deze werkervaring. Een verklaring zou kunnen zijn dat ondernemers bij werkervaring niet direct denken aan het opbouwen van een netwerk, maar eerder aan opgedane vaardigheden en ervaring, terwijl zij wel baat hebben van het opgebouwde netwerk in de sector voor de

groei van het bedrijf. Het is daarom mogelijk dat voor een groter aantal ondernemers werkervaring in dezelfde sector een groeiversneller is geweest voor het bedrijf en daarmee dit van groter belang is geweest dat ondernemers noemen in dit onderzoek.

3. Onderzoek de samenhang tussen het percipiëren van de economische crisis als groeivertrager en andere groeibeperkende factoren

Een aantal groeivertragers genoemd door ondernemers lijkt samen te hangen met de economische crisis. Zo is het aannemelijk dat de aantrekkelijkheid voor het inhuren van ZZP'ers toeneemt tijdens een economische crisis. Ten eerste doordat een deel van de mensen die werkloos zijn geworden tijdens de crisis als ZZP'er zijn doorgegaan. Ten tweede doordat het inhuren van een ZZP'er minder risico's behelst, wat tijdens een periode van economische crisis aantrekkelijk kan zijn, omdat inkomsten en opdrachten doorgaans sterker fluctueren. Ook geven ondernemers aan dat een gebrek aan financiering door banken, beperkte beschikbaarheid van durfkapitaal en langere betalingstermijnen van bedrijven de werknemersgroei heeft geremd. Deze factoren kunnen versterkt zijn door de economische crisis. De economische crisis lijkt daarmee een grotere rol te spelen in het belemmeren van de werknemersgroei voor jonge bedrijven dan de ondernemers zelf noemen.

4. Onderzoek de effecten van het inhuren van ZZP'ers op de werknemersgroei van jonge bedrijven

Het aantal ZZP'ers in Nederland is in de afgelopen jaren explosief gestegen, in de afgelopen 5 jaar met ongeveer 6% per jaar tot meer dan 928.000 in 2015 (KVK, 2016b). De vaak lagere kosten en kleinere financiële risico's van het inhuren van ZZP'ers beperken de werknemersgroei van jonge bedrijven volgens een aantal ondernemers. In de literatuur over versnellers en vertragers van werknemersgroei is echter geen aandacht voor de aantrekkelijkheid van het inhuren van ZZP'ers. Het effect van deze aantrekkelijkheid op de werknemersgroei kan verder onderzocht worden.

Bijlage 1: Interviewguide

Achtergrondinformatie ondernemer en bedrijf

- Leeftijd ondernemer
- Ondernemerservaring
- Werkervaring in dezelfde sector
- Bedrijfs grootte
- Ondernemersplan (“Had u een ondernemersplan bij de start?” Ja: “Heeft u die regelmatig bekeken?” “Wat was de strekking van dit ondernemersplan voor de toekomst?”)

- Startmotivatie en groeiambitie

- Regio bij start bedrijf
- Sector bij start bedrijf
- Afzetmarkt (regionaal of niet-regionaal)

Groeiversnellers en -vertragers van werknemersgroei

- Voorleggen werknemersgroei grafiek

- Versnellers en vertragers van werknemersgroei volgens de ondernemer (Welke factoren die de werknemersgroei hebben doen verstellen of vertragen heeft u verder ervaren?)

- Effect van de crisis (“Heeft de crisis impact gehad op de werknemersgroei van uw bedrijf?” “En wat merkt u van de economische opleving van het afgelopen jaar?”)
- Effect van regionale economische groei op werknemersgroei
- Effect van sector op werknemersgroei (“In hoeverre denkt u dat het gevestigd zijn in de ... sector van invloed is op de werknemersgroei van uw bedrijf?”)

- Voorleggen groeiversnellers en –vertragers volgens literatuur

Bijlage 2: Interviewbrief

Postbus 80.115, 3508 TC Utrecht

[Bedrijf]
t.a.v. dhr./mw. [naam]
[straat]
[postcode en plaats]

Faculteit Geowetenschappen
Departement Sociale Geografie en
Planologie

Bezoekadres
Heidelberglaan 2
3584 CS Utrecht

Telefoon 06 25 14 28 71
E-mail m.h.exterkate@students.uu.nl
Website www.uu.nl/geo/uru

Datum
Onderwerp [datum]
Onderzoek ontwikkeling van jonge
bedrijven: verzoek om interviewafspraak

Geachte heer/mevrouw [naam],

Slechts weinig jonge bedrijven hebben de afgelopen crisisjaren overleefd. Úw bedrijf heeft het echter wel gered. Daarom ben ik, Martijn Exterkate, masterstudent aan de Universiteit Utrecht, bijzonder geïnteresseerd in de ontwikkelingen van uw bedrijf, en hoe u dit heeft ervaren. Ik doe namelijk een onderzoek in [regio] naar factoren die de groei van jonge bedrijven versnellen of vertragen.

Via deze brief wil ik u vragen mee te werken aan een kort interview over uw bedrijf van maximaal 30 minuten, waarvoor ik graag bij u langskom. Als tegenprestatie kunt u desgewenst na afloop van het onderzoek een specifiek overzicht krijgen van de groeifactoren die specifiek in uw sector door ondernemers zijn genoemd.

In week [x] en [x] ([startdatum – einddatum]) zal ik u telefonisch benaderen met de vraag of u deel wilt nemen aan dit interview. Wanneer u hiermee akkoord gaat, maak ik met u een afspraak op datum, tijd en locatie die u het meest schikt. Uiteraard wordt er strikt vertrouwelijk omgegaan met uw gegevens. Uw bedrijfsnaam zal nergens worden vermeld.

Ik hoop van harte dat u wilt meewerken door tijd vrij te maken voor een interview.

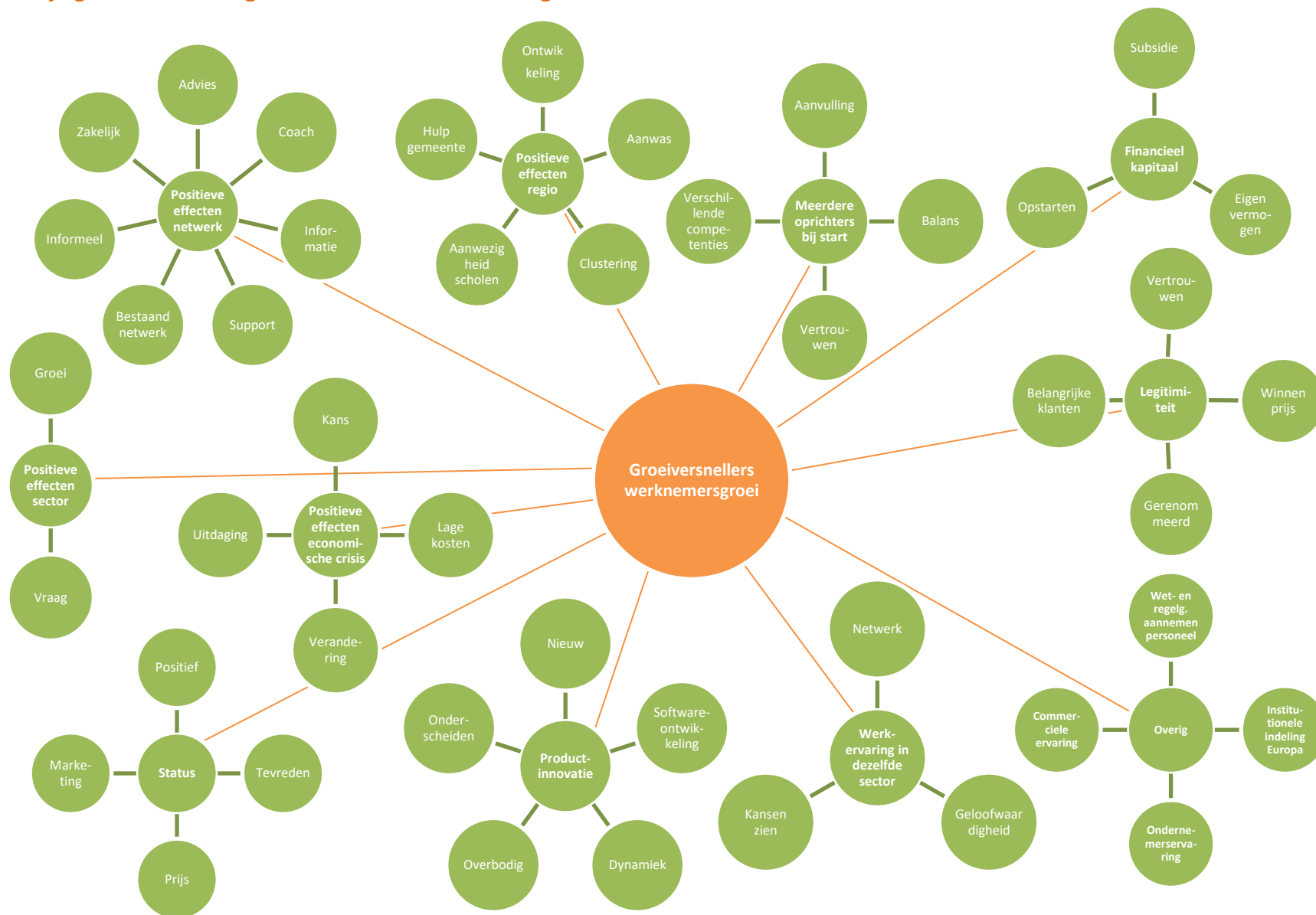
Alvast hartelijk bedankt!

Hoogachtend,

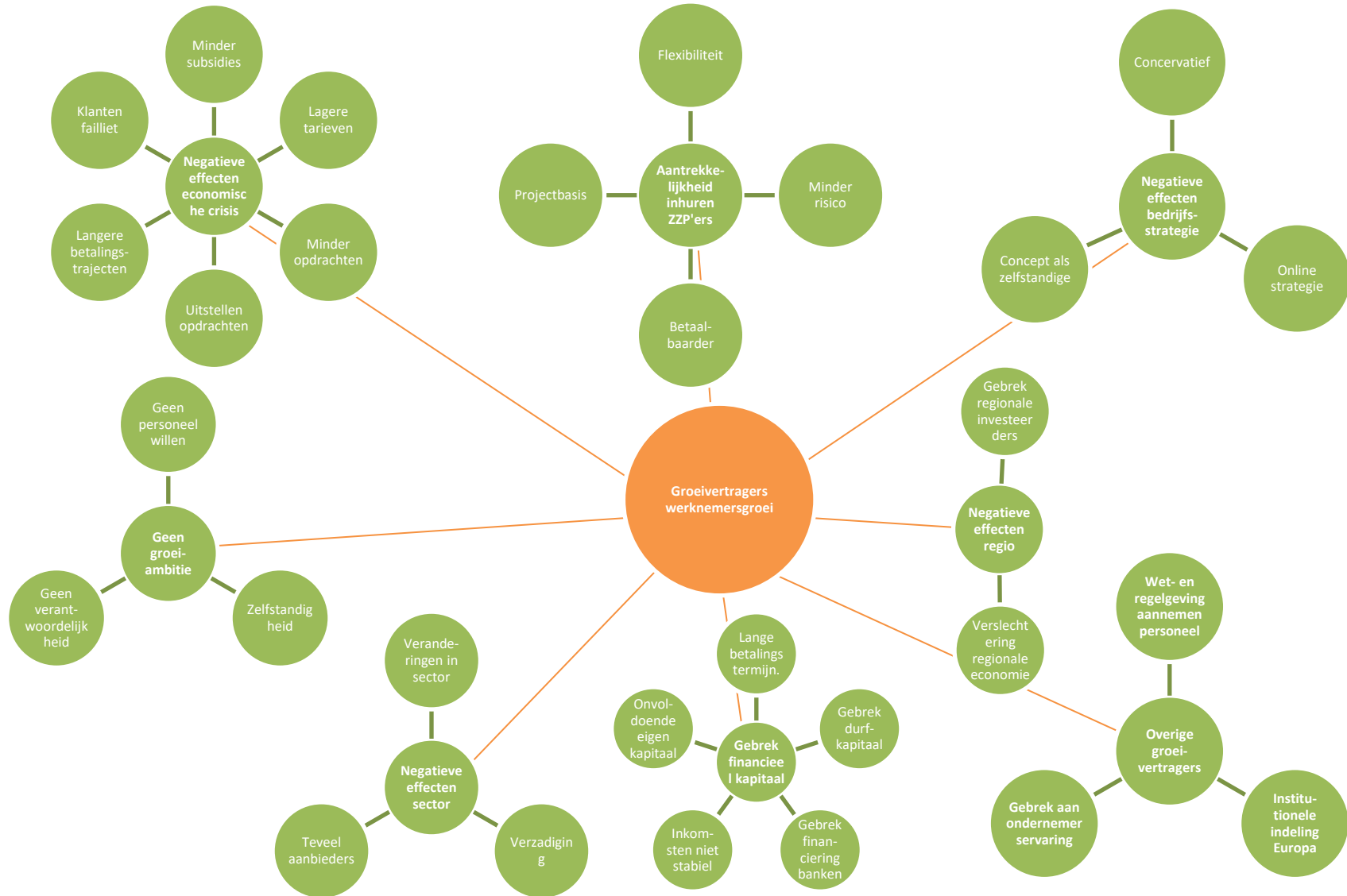
Martijn Exterkate
Student Economische Geografie, Faculteit Geowetenschappen,
Universiteit Utrecht

06-25142871
m.h.exterkate@students.uu.nl

Bijlage 3: Codeboom groeiversnellers werknemersgroei



Codeboom groevertragers werknemersgroei



Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Aldrich, H. (1999). *Organizations Evolving*. New York: Sage Publications
- Almus, M. (2002). What characterizes a fast-growing firm? *Applied Economics*, 34, 1497–1508.
- Almus, M. & Nerlinger, E. (1999). Growth of New Technology-Based Firms: Which Factors Matter?. *Small Business Economics*, 13 (2) , 141-154
- Anderson, A., Jack, S. & Drakopoulou, S. (2005). The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm. *Family Business Review*, 18, 135–154.
- Atzema, O., Van Rietbergen, T. , Lambooy, J. & Van Hoof, S. (2012) *Ruimtelijke Economische Dynamiek. Kijk op bedrijfslocatie en regionale ontwikkeling*. Bussum: Coutinho
- Audretsch, D. & Feldman, M. (2004). Knowledge Spillovers and the Geography of Innovation. 2713-2739. in: Henderson, J. & Thisse J. *Handbook of Regional and Urban Economics 4*. Amsterdam.
- Audretsch, D. & Keilbach, M. (2004). Entrepreneurship Capital: Determinants and Impact. *Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*, 37. Max Planck Institute of Economics, Entrepreneurship, Growth and Public Policy Group.
- Audretsch, D. & Dohse, D. (2007). Location: A neglected determinant of firm growth. *Review of World Economics*, 143 (1), 79-107.
- Avermaete, T., Viaene, J. & Morgan, E. (2004). Determinants of product and process innovation in small food manufacturing firms. *Trends in Food Science & Technology*, 15, 474–483.
- Bamford, C., Dean, T. & McDougall, P. (1997). Initial strategies and new venture growth: An examination of the effectiveness of broad vs. narrow breadth strategies. In: Reynolds, P., Bygrave, W., Barr, S., Baker, T., Markham, K. & Kingon, A. (2009). Bridging the Valley of Death: lessons learned from 14 years of commercialization technology education. *Academy of Management Learning & Education*, 8 (3), 370-388.
- Bathelt, H., & Glückler, J. (2003). Toward a relational economic geography. *Journal of Economic Geography*, 3, 117–144.
- Batjargal, B. (2007). Network triads: Transitivity, referral, and venture capital decisions in China and Russia. *Journal of International Business Studies*, 38, 998–1012.
- Batjargal, B., Hitt, M., Tsui, A., Arregle, J., Webb, J. & Miller, T. (2013). Institutional polycentrism, entrepreneurs' social networks, and new venture growth. *Academy of Management Journal*, 56 (4), 1024-1049.
- Batjargal, B., & Liu, M. (2004). Entrepreneur's access to private equity in China: The role of social capital. *Organization Science*, 15, 159–172.
- Baum, J., Calabrese, T. & Silverman, B. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startup's performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21, 267–294.

- Baum, J., Locke, E. & Smith, K. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44, 292-303.
- Baum, J. & Locke, E. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 587-598.
- Baumol, W. 1990. Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98, 893–921.
- Beaudry, C., & Swann, P. (2001). Growth in industrial clusters: A bird's eye view of the United Kingdom. Discussion Paper 00–38, Stanford Institute for Economic Policy Research.
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boettke, P., & Coyne, C. (2009). Context matters: Institutions and entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5(3): 135–209.
- Bratkovic, T., Antoncic, B., Ruzzier, M. (2009). Strategic utilization of entrepreneur's resource-based social capital and small firm growth. *Journal of Management Organization*, 15 (4), 486–499.
- Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. (2003). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. Basingstoke/ New York: Palgrave Macmillan.
- Bollingtoft, A., Ulhoi, J., Madsen, H. & Neergaard, H. (2003). The effect of financial factors on the performance of new venture companies in high tech and knowledge-intensive industries: An empirical study in Denmark. *International Journal of Management*, 20, 535-547.
- Bos, J. & Stam, E. (2014). Gazelles and Industry Growth: A Study of Young High-Growth Firms in the Netherlands. *Industrial and Corporate Change*, 23 (1), 145-169.
- Bosma, N., Van Praag, M., Thurik, R. & De Wit, G. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, 23, 227–236.
- Brouwer, E., Kleinknecht, A. & Reijnen, J. (1993). Employment growth and innovation at the firm level. *Evolutionary Economics*, 3, 153–159.
- Bulterman, S., Van Klink, A. & Schutjens, V. (2007). Ondernemers en hun bedrijven in de wijk: het cement voor de economische pijler. In: Van Dijk, J. & Schutjens, V. (Eds.), *De economische kracht van de stad*. Assen: Van Gorcum, 129-144
- Carpenter, R. & Petersen, B. (2002). Is the growth of small firms constrained by internal finance? *The Review of Economics and Statistics*, 84, 298–309.
- Carver, C., & Scheier, M. (2003). Optimism. In Lopez, S., & Snyder, C. (Ed.). *Positive Psychological Assessment: A Handbook of Models and Measures*. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of Business Venturing*, 19, 261–83.
- Cassar, G. (2006). Entrepreneur opportunity costs and intended venture growth. *Journal of Business Venturing*, 21, 610-632.
- Cassar, G. (2007). Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19, 89-107.

- CBS. (2015a). Regionale rekeningen; economische groei 2008-2013. Geraadpleegd op 22 december 2015 op <http://statline.cbs.nl/>
- CBS. (2015b). Regionale kerncijfers; nationale rekeningen. Geraadpleegd op 22 december 2015 op <http://statline.cbs.nl/>.
- CBS. (2015c). Arbeidsdeelname; regionale indeling 2014, 2003-2014. Geraadpleegd op 3 januari 2016 op <http://statline.cbs.nl/>.
- CBS. (2015d). Banen werknemers en afstand woon-werk; woon- en werkregio's. Geraadpleegd op 21 april 2016 op <http://statline.cbs.nl/>.
- CBS. (2016a). Werkloosheid daalt naar 6 procent. Geraadpleegd op 26 september 2016 op <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/33/werkloosheid-daalt-naar-6-procent>
- CBS. (2016b). Bedrijfsleven; arbeids- en financiële gegevens, per branche, SBI 2008. Geraadpleegd op 25 april 2016 op <http://statline.cbs.nl/>.
- CBS. (2016c). Bedrijven, branche. Geraadpleegd op 7 januari 2016 op <http://statline.cbs.nl/>.
- Chandler, G., McKelvie, A. & Davidsson, P. (2009). Asset specificity and behavioural uncertainty as moderators of the sales growth-employment relationship in emerging ventures. *Journal of Business Venturing*, 24 (4), 373-387.
- Chen, C. (2009). Technology commercialization, incubator and venture capital, and new venture performance. *Journal of Business Research*, 62 (1), 93-103.
- Choi, Y. & Shepherd, D. (2004). Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities. *Journal of Management*, 30, 377-395.
- Christopherson, S. & Clark, J. (2009). *Remaking regional economies: power, labor, and firm strategies in the knowledge economy*. London: Routledge.
- Cliff, J. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. *Journal of Business Venturing*, 13, 523- 542.
- Coad, A. (2009). *The Growth of Firms: A Survey of Theories and Empirical Evidence*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Coad, A. & Hözl, W. (2010). Firm Growth: An Empirical Analysis. In: M. Dietrick & J. Krafft (eds). *The Handbook on the Economics and Theory of the Firm*. Edward Elgar
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Colombo, M. & Delmastro, M. (2001). Technology-based entrepreneurs: Does internet make a difference. *Small Business Economics*, 13, 177-190.
- Colombo, M., Giannangeli, S. & Grilli, L. (2012). Public subsidies and the employment growth of high-tech start-ups: assessing the impact of selective and automatic support schemes. *Industrial and Corporate Change*.
- Colombo, M. & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research Policy*, 34 (6), 795-816.

- Colombo, M. & Grilli, L. (2010). On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing* 25 (2010) 610–626
- CPB. (2016). Macro-economische verkenning 2017.
- Cruz, C., Justo, R. & De Castro, J. (2010). Does family employment enhance MSEs performance? Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. *Journal of Business Venturing*, 27, 62–76.
- Czarnitzki, D. & Delanote, J. (2012). Young Innovative Companies: The new high-growth firms? *Industrial and Corporate Change*, 1-26.
- Czarnitzki, D. & Hottenrott, H. (2011). R&D investment and financing constraints of small and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 36 (1), 65-83.
- Dahlqvist, J., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2000). Initial conditions as predictors of new venture performance: A replication and extension of the Cooper et al. study. *Enterprise & Innovation Management Studies*, 1 (1), 1-17.
- Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405-529.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and trends in entrepreneurship*. 6 (2), 69–166.
- Davidsson, P. & Delmar, F. (2006). High-growth Firms and their Contribution to Employment: The Case of Sweden 1987-96. In: Davidsson, P. Delmar, F. & Wiklund, J. *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, 156-178. Cheltenham: Elgar.
- De Bok, M.D. & F. Van Oort (2011), Agglomeration Economies, Accessibility, and the Spatial Choice Behavior of Relocating Firms. *The Journal of Transport and Land Use*, 4, pp. 5–24.
- Delmar, F. (1996). Entrepreneurial behavior and business performance. Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Dettmann, A. & Von Proff, S. (2010), Inventor collaboration over distance - a comparison of academic and corporate patents. *Working Papers on Innovation and Space*, 1/10.
- Dietvorst, A. et al. (1984). *Algemene sociale geografie: ontwikkelingslijnen en standpunten*. Romen, Weesp.
- Döring, T. & Schnellenbach, J. (2006). What Do We Know about Geographical Knowledge Spillovers and Regional Growth? A Survey of the Literature. *Regional Studies*, 40, 375-395.
- Dubini, P. (1989). The influence of motivations and environment on business start-ups: some hints for public policies. *Journal of Business Venturing*, 4, 11-26.
- Duschl, M., Schimke, A., Brenner, T. & Luxen, D. (2011). Firm growth and the spatial impact of geolocated external factors Empirical evidence
- Dutta, D. & Thornhill, S. (2008). The evolution of growth intentions: Toward a cognition-based model. *Journal of Business Venturing*, 23, 307-332.
- Eckhardt, J., & Shane, S. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29 (3), 333-349.

- Engel, D. (2002). The impact of Venture Capital on Firm Growth: An Empirical Investigation. Centre for European Economic Research
- Enright, M. (2001). Regional Clusters: What We Know and What We Should Know. Kiel Institute International Workshop on Innovation Clusters and Interregional Competition, 1–28.
- Ericsson, K. & Smith, J. (1991). Prospects and limits of the empirical study of expertise: an introduction. In: K. Ericsson, & J. Smith (Eds.), *Toward a general theory of expertise: prospects and limits*. 1-38. Cambridge: Cambridge University Press.
- Evans, D. (1987). The Relationship between Firm Growth, Size and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries. *Journal of Industrial Economics*, 35, 567-581.
- Feldman, M. (2001). The entrepreneurial event revisited: firm formation in a regional context. *Industrial and Corporate Change*, 10, 861-891.
- Feldman, M. & Kelley, M. (2006). The ex ante assessment of knowledge spillovers: government R&D policy, economic incentives and private firm behavior. *Research Policy*, 35 (10), 1509–1521.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior. An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Folta, T., Cooper, A. & Baik, Y. S. (2006). Geographic cluster size and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 21, 217–242.
- Fornahl, D. (2003), 'Entrepreneurial activities in a regional context'. In: Fornahl, D. and Brenner, T. (eds.): *Co-operation, Networks and Institutions in Regional Innovation Systems*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar, 38–57.
- Freel, M. & Robson, P. (2004). Small firm innovation, growth and performance: evidence from Scotland and Northern England. *International Small Business Journal*, 22, 561–575.
- Fritsch, M. (2011). The effect of New Business Formation on Regional Development: Empirical Evidence, Interpretation, and Avenues for Further Research. In: Fritsch, M. *Handbook of Research on Entrepreneurship and Regional Development*, 58-106. Cheltenham: Edward Elgar.
- Fuentes, M., Arroyo, M., Bojica, A. & Perez, V. (2010). Prior knowledge and social networks in the exploitation of entrepreneurial opportunities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6 (4), 481-501.
- Ganotakis, P. (2012). Founders' human capital and the performance of UK new technology based firms. *Small business economics*, 39 (2), 495-515.
- Gardiner, B., Martin, R. & Tyler, P. (2004). Competitiveness, productivity and economic growth across the European regions. *Regional Studies*, 38, 1045-1067.
- Garnsey, E. (1998). A Theory of the Early Growth of the Firm. *Industrial and Corporate Change*, 7, 523-555.
- Garnsey, E., Stam, E. & Hefferman, P. (2006). New Firm Growth: Exploring processes and paths. *Industry and Innovation*, 13 (1), 1-24
- Geroski, P. & Toker, S. (1996) The turnover of market leaders in UK manufacturing industry. *International Journal of Industrial Organization*, 14 (2), 141–158.

- Gilbert, B., McDougall, P. & Audretsch, D. (2006). New Venture Growth: A review and extension. *Journal of Management*, 32(6), 926-950.
- Glaeser, E., Kallal, H., Scheinkman, J. & Shleifer, A. (1992). Growth in Cities. *Journal of Political Economy*, 100, 1126-1152.
- Greve, A. & Salaff, J. (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 1–22.
- Haber, S. & Reichel, A. (2005). Identifying performance measures of small ventures—the case of the tourism industry. *Journal of Small Business Management*, 43, 257–286.
- Hall, B., Lotti, F. & Mairesse, J. (2008). Employment, innovation and productivity: evidence from Italian microdata. *Industrial and Corporate Change*, 17 (4), 813-839.
- Haltiwanger, J. & Jarmin, R. & Miranda, J. (2013). Who creates jobs? Small versus large versus young. *The review of economics and statistics*, XCV (2), 347-361.
- Harada, N. (2003). Who succeeds as an entrepreneur? An analysis of the post-entry performance of new firms in Japan. *Japan and the World Economy*, 15, 211–222.
- Harrison, R., Jaumandreu, J., Mairesse, J. & Peters, B. (2005). Does innovation stimulate employment? A firm-level analysis using comparable micro data on four European countries. *Universidad Carlos III, Madrid*.
- Hart, L., Smith, S., Swars, S., Smith, M. (2009). An examination of research methods in mathematics education (1995–2005).
- Henrekson, M., & Johansson, D. (2010). Gazelles as Job Creators: A Survey and Interpretation of the Evidence. *Small Business Economics*, 35 (2), 227-244.
- Hite, J. & Hesterly, W. (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22, 275–286.
- Hmieleski, K. & Baron, R. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance a social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 473-488.
- Hmieleski, K. & Carr, J. (2008). The Relationship between Entrepreneur Psychological Capital and New Venture Performance. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 28 (4), art. 1
- Hoekman, J., Frenken, K. & Tijssen, R. (2010), Research collaboration at a distance: Changing spatial patterns of scientific collaboration within Europe. *Research Policy*, 39, 662-673.
- Höllhuber, D. (1982). Innerstädtische Umzüge in Karlsruhe: Plädoyer für eine sozialpsychologisch fundierte Humangeographie. *Selbstverlag der Frankischen Geographischen Gesellschaft, Erlangen*.
- Hölzl, W. (2009). Is the R&D behaviour of fast-growing SMEs different? Evidence from CIS III data for 16 countries. *Small Business Economics*, 33 (1), 59-75.
- Jack, S. (2005). The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis. *Journal of Management Studies*, 42 (6), 1233–1259.
- Jansen, J. & De Vos, L. (2015). *Scale Up Dashboard 2015*. Rotterdam School of Management, Erasmus Centre for Entrepreneurship.

Jenkins, A., Wiklund, J., Brundin, E. (2014). Individual responses to firm failure: appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *J. Bus. Ventur.*, 29 (1), 17-33.

Kamer van Koophandel. (2016a). Handelsregister nieuwe starters. Geraadpleegd op 20 januari 2016 op <https://diensten.kvk.nl/ia/index.jsp>

Kamer van Koophandel. (2016b). Recordaantal bedrijven in Nederland. Geraadpleegd op 8 juli 2016 op <http://www.kvk.nl/over-de-kvk/nieuws-en-persberichten/04-recordaantal-bedrijven-in-nederland/>

Kaplan, S. & Strömberg, P. (2004). Characteristics, contracts, and actions: evidence from venture capitalist analyses. *Journal of Finance*, 59, 2177–2210.

Khaire, M. (2010). Young and No Money? Never Mind: The Material Impact of Social Resources on New Venture Growth. *Organization Science*, 21 (1), 168-185.

Kleer, R. (2010). Government R&D subsidies as a signal for private investors. *Research Policy*, 39 (10), 1361–1374.

Kor, Y., Mahoney, J. & Michael, S. (2007). Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions. *Journal of Management Studies*, 44 (7).

Korunka, C., Kessler, A. & Hermann, F. (2011). Conditions for growth in one-person startups: A longitudinal study. *Psicothema*, 23 (3), 446-452.

Koski, H. & Pajarinen, M. (2012). The role of business subsidies in job creation of start-ups, gazelles and incumbents. *Small Business Economy*, 41 (1), 195–214.

Koster, S. & Stel, A. van. (2013). The relationship between start-ups, market mobility and employment growth: An empirical analysis for Dutch regions. *Papers in Regional Science*, 93 (1), 204-218

Lange, J., Mollov, A., Pearlmutter, M., Singh, S. & Bygrave, W. (2007). Pre-start-up formal business plans and post-start-up performance: A study of 116 new ventures. *Venture capital: an international journal of entrepreneurial finance*, 9 (4), 237-256.

Lévesque, M. & Minniti, M. (2006) The effect of aging on entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 21 (2), 177-194.

Liao, J. & Welsch, H. (2003). Social capital and entrepreneurial growth aspiration. A comparison of technology and non-technology-based nascent entrepreneurs. *Journal of High Technology Management Research*, 14, 149-170.

Liao, J., Welsch, H. & Stoica, M. (2003). Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth-Oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 63-85.

Lööf, H. & Heshmati, A. (2006). On the relationship between innovation and performance: a sensitivity analysis. *Economics of Innovation and New Technology*, 15 (4/5), 317–344.

Lotti, F., Santarelli, E. & Vivarelli, M. (2003). Does Gibrat's Law hold among young, small firms? *Journal of Evolutionary Economics*, 13 (3), 213-235.

Lumpkin, G. & Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 429-451.

- Lynskey, M. J. (2004). Determinants of innovative activity in Japanese technology-based start-up firms. *International Small Business Journal*, 22, 159–196.
- Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. London: Macmillan.
- Marie, D., Carolis, D., Litzky, B. & Eddleston, K. (2008). Why networks enhance the progress of new venture creation: the Influence of social capital and cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (2), 527–545.
- Markham, S. (2002). Product champions: crossing the valley of death. In: Belliveau, P.; A. Griffin & S. Somermeyer (2002), *The PDMA ToolBook 1 for New Product Development*. New York: John Wiley & Sons, inc.
- Markham, S., Ward, S., Aiman-Smith, L. & Kingon, A. (2010). The valley of death as context for role theory in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 27 (3), 402-417.
- Marvel, M. & Lumpkin, G. T. (2007). Technology entrepreneurs human capital and its effects on innovation radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 807–828.
- Meester, W. (2000). Locational self-preference of firms. Paper for the 40th European Congress of the Regional Science Association Barcelona.
- Meester, W. (2012). *Locational Preferences of Entrepreneurs: Stated Preferences in The Netherlands and Germany*.
- Meester, W. & Pellenbarg, P. (1986). Subjectieve waardering van bedrijfsvestigingsmilieus in Nederland. *Sociaal Geografische Reeks*, 39. Groningen: GIRUG.
- Newbert, S., Kirchoff, B. & Walsh, S. (2007). Defining the relationship among founding resources, strategies, and performance in technology-intensive new ventures: Evidence from the semiconductor silicon industry. *Journal of Small Business Management*, 45, 238–266.
- Nooteboom, B. (2000). Learning by Interaction: Absorptive Capacity, Cognitive Distance and Governance. *Journal of Management and Governance*, 4, 69-92.
- Oahey, R. (2003). Technical entrepreneurship in high technology small firms: Some observations on the implications for management. *Technovation*, 23, 679–688.
- OECD. (2015), *Entrepreneurship at a Glance 2015*, OECD Publishing, Paris. Geraadpleegd op 30 november 2015 op http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2015-en
- Owen-Smith, J., & Powell, W. (2008). Networks and institutions. In: Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. & Sahlin-Andersson, K. *Handbook of organizational institutionalism*: 594–621. Thousand Oaks, California: Sage.
- Park, J. (2005). Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial high-tech start-ups: A new perspective and supporting case study. *Technovation*, 25, 739–752.
- Park, D. & Podolny, J. (2000). The competitive dynamics of status and niche width: U.S. investment banking. *Journal of Industrial Corporate Change*, 9, 377–414.
- Park, S., Chen, R. & Gallagher, S. (2002). Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups. *Academy of Management Journal*, 45, 527-545.

- Pellenburg, P. (1982). Subjectieve waardering van vestigingsmilieus. *Geografisch Tijdschrift*, 16, 219-226.
- Pellenburg, P. (1985). Bedrijfsrelokatie en ruimtelijke cognitie: onderzoeken naar bedrijfsverplaatsingsprocessen en de subjectieve waardering van vestigingsplaatsen door ondernemers in Nederland. Geografisch Instituut, Rijksuniversiteit Groningen (Sociaal-Geografische Reeks 33).
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Perrow, C. (1961). Organizational prestige: Some functions and dysfunctions. *American Journal of Sociology*, 66, 335-341.
- Phelps, R., Adams, R., Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: a review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9 (1), 1-30.
- Pirolò, L. & Presutti, M. (2010). The Impact of Social Capital on the Start-Up Performance Growth. *Journal of Small Business Management*, 48 (2), 197-227.
- Podolny, J. (1993). A status-based model of market competition. *American Journal of Sociology*, 98, 829-872.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 197-288.
- Rabobank. (2015). Economische groei in Nederlandse regio's liep sterk uiteen in 2014. Geraadpleegd op 22 december 2015 op <https://economie.rabobank.com/publicaties/2015/april/economische-groei-in-nederlandse-regios-liep-sterk-uiteen-in-2014/>
- Renzulli, L. & Aldrich, H. (2005). Who can you turn to? Tie activation within core business discussion networks. *Social Forces*, 84, 323-341.
- Reynolds, P., Bygrave, W., Autio, E., Cox, L. and Hay, M. (2002). *Global Entrepreneurship Monitor: 2002 Executive Report*. Babson College, London Business School and Kauffman Foundation.
- Romanelli, E. & Schoonhoven, C. (2001). 'The Local Origins of New Firms', in C. B. Schoonhoven and E. Romanelli (eds.). *The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and The Evolution of Industries*. Stanford: Stanford University Press.
- Raspe, O. and Van Oort, F. (2011), Growth of new firms and spatially bounded knowledge externalities. *The Annals of Regional Sciences*, 46, 495-518.
- Ripsas, S. 1998. Towards an interdisciplinary theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 10, 103-115.
- Risselada, A., Schutjens, V., & Van Oort, F. (2013). Real Estate Determinants of Firm Relocation in Urban Residential Neighbourhoods. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 104 (2), 136-158.
- Robinson, K. & McDougall, P. (2001). Entry barriers and new venture performance: A comparison of universal and contingency approaches. *Strategic Management Journal*, 22, 659-685.
- Ruimtelijk Planbureau. (2006). *Economische netwerken in de regio*. Den Haag: Ruimtelijk Planbureau.
- Sarasvathy, S., Mennon, A. & Kuechle, G. (2011). Failing firms and successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small Bus. Econ.*, 40 (2), 417-434.

- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schutjens, V. & Wever, E. (2000). *Papers Regional Science* 79, 135-159.
- Schutjens, V., Rosenbrand, M. & van Engelenburg, R. (2003). *Bedrijfsbeëindiging van jonge ondernemingen in Nederland. Keuze of noodzaak?* Scheveningen: Raad voor Zelfstandig Ondernemerschap.
- Schutjens, V. (2013). *Etnisch Ondernemerschap: Blijf Kijken*.
- Shane, S. (1999). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organ. Sci.* 11 (4), 448-469.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Acad. Management Rev.*, 25(1) 217–226.
- Shane, S., Locke, E., & Collins, C. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 257 – 279.
- Shepherd, D., Douglas, E., & Shanley, M. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing*, 15, 393-410.
- Shrader, R. (1996). Influences on and performance implications of internationalization by publicly owned U.S. new ventures: A risk taking perspective. Unpublished doctoral dissertation, Georgia State University, Atlanta.
- Singh, J. (2005). Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns. *Management Science*, 51, 756-770.
- Sine, W., David, R., Mitsuhashi, H. (2007). From plan to plant: Effects of certification on operational start-up in the emergent independent power sector. *Organization Science*, 18 (4), 578–594.
- Slautjes, B., Van Oort, F. & Schutjens, V. (2012), A place for area-based policy The survival and growth of local firms in Dutch residential neighbourhoods.
- Sobel, R., & Coyne, C. (2011). Cointegrating institutions: The time-series properties of country institutional measures. *Journal of Law and Economics*, 54, 111–134.
- Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extra-industry social capital. *Academy of Management Journal*, 51, 97–111.
- Stam, E. & Schutjens, V. (2005). *The Fragile Success of Team Startups*. Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy (17), Max Planck Institute for Research into Economic Systems - Entrepreneurship, Growth and Public Policy Group, Jena.
- Stam, E., & Wennberg, K. (2009). The roles of R&D in new firm growth. *Small Business Economics*, 33 (1), 77-89.
- Startupdelta. (2015). About the initiative. Geraadpleegd op 24 September 2015 op <http://www.startupdelta.org/about>
- Staw, B. & Epstein, L. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45 (4), 523–556.
- Sternberg, R. & Litzenger, T. (2004). Regional clusters in Germany: Their geography and their relevance for entrepreneurial activities. *European Planning Studies*, 12 (6), 767–791.

- Stevenson, H., Roberts, M., Grousbeck, H., 1985. *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Storey, D. (1994). *Understanding the small business sector*. London: Routledge.
- Storey, D. (1997). *The Ten Percenters, Second Report*. London: Deloitte & Touche.
- Tamásy, C. (2006). Determinants of Regional Entrepreneurship Dynamics in Contemporary Germany: A Conceptual and Empirical Analysis. *Regional Studies*, 40 (4), 365-384.
- Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A. & Pittaway, L. (2005). Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7 (4), 257-281.
- Timmons, J., Smollen, L., and Dingee, A. (1985). *New Venture Creation*.
- Tonoyan, V., Strohmeier, R., Habib, M., & Perlitz, M. (2010). Corruption and entrepreneurship: How formal and informal institutions shape small firm behavior in transition and mature market economies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34, 803–831.
- Vanacker, T., Manigart, S., Meuleman, M. & Sels, L. (2011). A longitudinal study on the relationship between financial bootstrapping and new venture growth. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23 (9-10), 691-705.
- Van Dijk, J. (2007). Het regionale karakter van de arbeidsmarkt: structuur en schaal. Bijdrage in: Aart van Bochove, *De Nieuwe Arbeidsmarkt*. Doetinchem: LORPA, p. 7.
- Van Dijk, J. & Pellenbarg, P. (2005). Firm relocation decisions in the Netherlands: An ordered logit approach. *Papers in Regional Science*, 79 (2), 191–219.
- Van Gelderen, M., Thurik, R. & Bosma, N. (2005). Succes and Risk Factors in the Pre-Startup Phase. *Small Business Economics*, 24, 365-380.
- Van Oort, F., Burger, M., & Raspe, O. (2010). On the economic foundation of the urban network paradigm. Spatial integration, functional integration and economic complementarities within the Dutch Randstad. *Urban Studies*, 47, 725–748.
- Van Stel, A. & Suddle, K. (2008). The impact of new firm formation on regional development in The Netherlands. *Small Business Economics*, 30 (1), 31-47.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective. In: Katz, J. & Brockhaus, R. (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, 3, 119-138. Greenwich: JAI Press.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35–67.
- Washington, M. & Zajac, E. 2005. Status evolution and competition: Theory and evidence. *Academic Management Journal*, 48 (2), 282–296.
- Wennberg, K. & Lindqvist, G. (2010). The effect of clusters on the survival and performance of new firms. *Small Business Economics*, 34 (3), 221-241.
- Wiklund, J. (1998). *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Doctoral dissertation. Jönköping: Jönköping International Business School.

Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). What do they think and feel about growth? An Expectancy-value approach to small business managers' attitudes towards growth. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(3), 247-269.

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies*, 40 (8), 1919-1941.

Witt, U. (1997). Lock-in vs. critical mass – industrial change under network externalities. *International Journal of Industrial Organization*, 15, 753-773.

Yang, J., Chen, T. & Tang, L. (2013). The Effect of Entrepreneurial Network on New Venture Growth: The Regulatory Role of Entrepreneurial Learning. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 12638-12638.

Yasuda, T. (2005). Firm growth, size, age and behavior in Japanese manufacturing. *Small Business Economics*, 24, 1–15.

Zacharakis, A. & Meyer, G. (2000). The potential of actuarial decision models: can they improve the venture capital investment decision? *Journal of Business Venturing*, 15, 323–346.