Succes in de softwaresector

Een studie naar de invloed van persoonskenmerken, persoonlijkheidskenmerken en omgevingskenmerken op de bedrijfsgroei van ondernemingen in de softwaresector in Amsterdam en Utrecht tijdens de vroege groeifase

Jurriaan Dekkers - 4093569
Masterscriptie Economische Geografie
Faculteit Geowetenschappen
Universiteit Utrecht
Begeleider: dr. Martijn Smit
Augustus, 2015

Voorwoord

De softwaresector interesseert mij enorm. Ik ben zelf werkzaam geweest bij een snelgroeiend softwarebedrijf in Amstelveen. Daar viel het mij op dat de ondernemers specifieke persoonlijkheidskenmerken en persoonskenmerken hebben waardoor ze dit succes bereiken. Daarnaast ben ik er door mijn studie van bewust dat ook omgevingskenmerken en externe invloeden het succes van ondernemers bepalen. Door middel van deze studie beoog ik duidelijkheid te geven over welke persoonlijkheidskenmerken, persoonskenmerken en omgevingskenmerken nu echt doorslaggevend zijn voor het succes van ondernemers met een softwarebedrijf in Amsterdam en Utrecht. Wat mij het meest interesseert zijn de redenen waardoor juist die kenmerken doorslaggevend zijn. Daarom ben ik het veld ingegaan en heb ik een aantal softwareondernemers met een kleinbedrijf in Amsterdam en Utrecht geïnterviewd. Zij zijn immers degenen die het succes hebben behaald. Ik wens u veel leesplezier en ik hoop dat u als ondernemer, wetenschapper of beleidsmaker de nodige inzichten krijgt naar aanleiding van deze studie.

Jurriaan Dekkers

Inhoudsopgave

Voorwoord 2
Inhoudsopgave 3
Hoofdstuk 1: Inleiding 6
1.1 Thema 6
1.2 Stand van zaken binnen de wetenschap 8
1.3 Theoretische relevantie van deze studie 8
1.4 Praktische relevantie van deze studie 9
1.5 Doel van de studie en de probleemstelling 9
1.6 Deelvragen 9
Hoofdstuk 2: Literatuuroverzicht 11
2.1 Indicatoren voor groei 12
2.1.1 Deze studie: succes in de softwaresector 13
2.2 Persoonlijkheidskenmerken 13
2.2.1 Locus of control: de invloed die de persoon zelf uitoefent 13
2.2.2 Self-efficacy: het vertrouwen in het eigen kunnen 14
2.2.3 Need for achievement: de behoefte om te presteren 15
2.2.4 Kansperceptie: het vermogen om mogelijkheden te zien 16
2.2.5 Overige bepalende 'psychologische attitudes' voor groei 16
2.3 Persoonskenmerken 18
2.3.1 Opleiding & ervaring: oefenen en leren voor het echte werk 18
2.3.2 De onderneming zelf 19
2.4 Omgevingskenmerken 20
2.4.1 Het belang van de buurt voor de ondernemer 20
2.4.2 Een compositie-effect: het effect van de omgeving op de onderneming en andersom 20
2.4.3 Het effect van de omgeving op de persoon; de ondernemer 21
2.4.4 De 'omgevingsfactor' voor bedrijfsgroei dieper uitgelegd 21
2.5 Van objectieve gemeten succesvariabelen naar de mening van ondernemers over succesvariabelen 23
2.6 Het conceptueel model 24
Hoofdstuk 3: Het onderzoekskader 26
3.1 Onderzoeksvragen en conceptueel model 26
3.1.1 Hoofdvraag, onderzoek en conceptueel model 26
3.1.2 Deelvragen 26

3.2 Onderzoeksgroep 27
3.3 Onderzoeksontwerp & methoden 28
3.3.1 Literatuurstudie 28
3.3.2 Interviews 28
3.3.3 De manier van interviewen 29
3.4 Hypothesen 30
3.5 Werkwijze analyse 31
3.6 Onderzoeksbeperkingen 33
3.6.1 Selectieproblemen 33
3.6.2 Interviewproblemen 33
Hoofdstuk 4: De invloed van de persoonskenmerken op de bedrijfsgroei volgens de ondernemers .. 34
4.1 Een universitaire studie 34
4.2 Eerdere managementervaring (in dezelfde sector) 36
4.3 Eerdere ondernemerservaring 37
4.4 Conclusie 38
4.5 Een theoretische reflectie 38
Hoofdstuk 5: De invloed van de persoonlijkheidskenmerken op de bedrijfsgroei volgens de ondernemers 40
5.1 Locus of control 40
5.2 Self-efficacy 40
5.3 Need for achievement 40
5.4 Kansperceptie 41
5.5 Conclusie 41
5.6 Een theoretische reflectie 41
Hoofdstuk 6: De invloed van de omgevingskenmerken op de bedrijfsgroei volgens de ondernemers 44
6.1 Bereikbaarheid voor en van klanten 44
6.2 Nabijheid van relevante arbeidspool 44
6.3 Bereikbaarheid voor personeel 45
6.4 Concentratie van andere organisaties in de buurt 45
6.5 De veiligheid in de buurt 46
6.6 Conclusie 46
6.7 Een theoretische reflectie 46
Hoofdstuk 7: Conclusie & discussie 48
7.1 Persoonlijkheidskenmerken 48

7.2 Persoonskenmerken 49
7.3 Omgevingskenmerken 49
7.4 Reflecteren op de resultaten aan de hand van paragraaf 2.5 50
7.5 Onderzoeksbeperkingen 51
7.6 Valkuilen van de manier van interviewen 51
7.7 Suggesties voor verder onderzoek 51
7.8 Nieuwe inzichten 52
7.9 Relevantie voor de praktijk 52
Literatuurlijst 53
Bijlage 1: Het interview 57
Intro 57
Deel 1: Omgevingskenmerken 57
Deel 2: Persoonskenmerken 57
Deel 3: Persoonlijkheidskenmerken 57

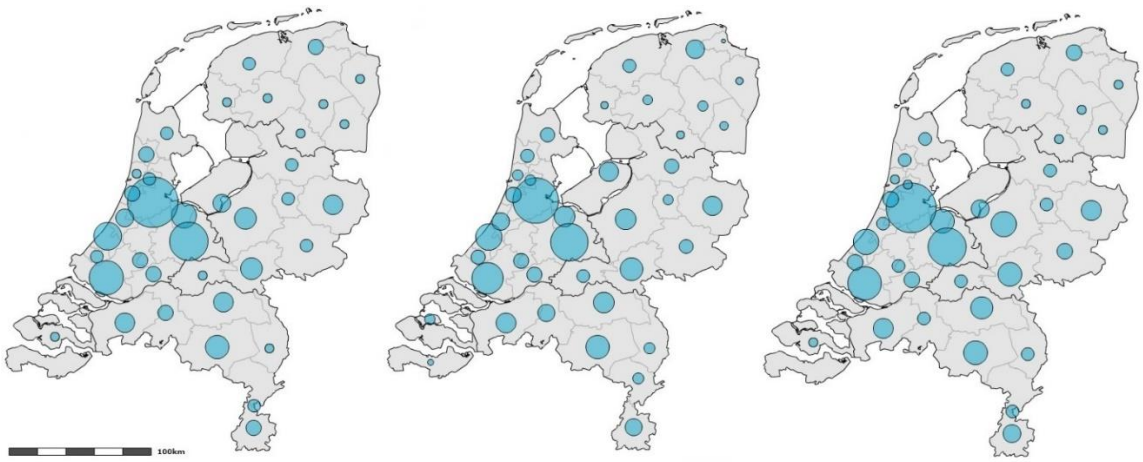
Hoofdstuk 1: Inleiding

De ICT-sector is een groeiend speelveld voor de kleine ondernemer in Amsterdam en Utrecht (CBS Statline, 2012; figuur 1). Een recente studie naar de verschillende (economische- en regionale) activiteiten van softwarebedrijven in 2014 geeft aan dat dit voornamelijk komt door het belang van de relaties met universiteiten en hogescholen als kennis- en innovatiepartner en de nabijheid van belangrijke opdrachtgevers (Dialogic, 2014). Kansrijke 'digitale' ideeën kunnen voortvarend worden getransformeerd in een explosief groeiend bedrijf door de ongekende mogelijkheden en schaalbaarheid van bijvoorbeeld software. Wereldbekende voorbeelden daarvan zijn de bedrijven Google, Microsoft en Facebook.

1.1 Thema

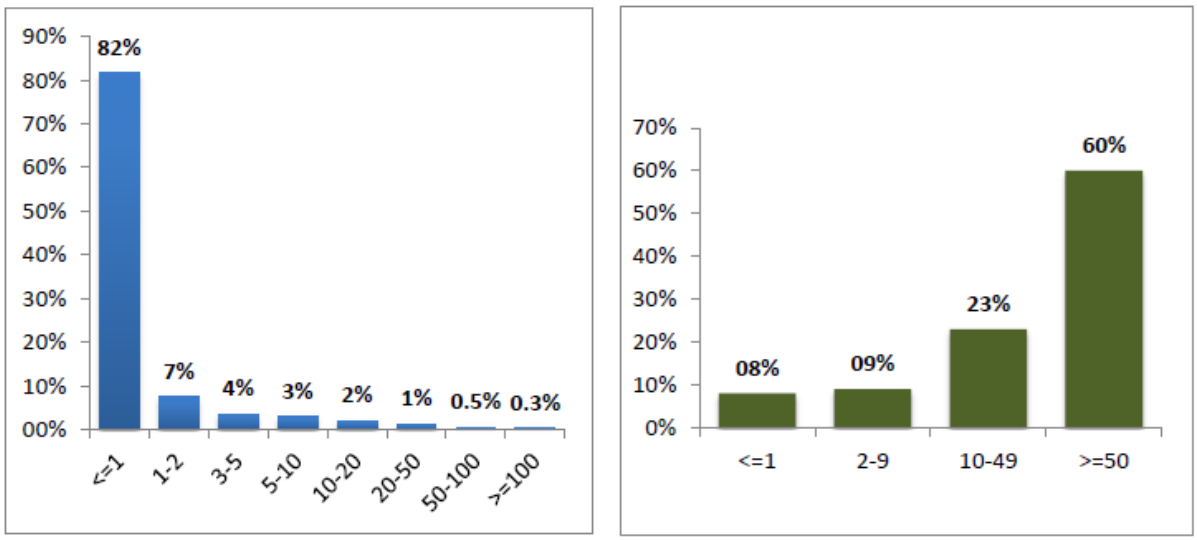
De scope van deze studie is gericht op de invloed van persoonlijkheidskenmerken en persoonskenmerken van ondernemers en daarnaast op de omgevingskenmerken die de omzet- en werknemersgroei van bedrijven in de ICT-sector bepalen. Belangrijke persoonlijkheidskenmerken voor de ondernemer zijn bijvoorbeeld het vertrouwen in het eigen kunnen, het vermogen om kansen waar te nemen en de behoefte om te presteren (Baum & Locke, 2004; Begley & Boyd, 1987; Davidsson, 1991, Davidsson, 2010). Belangrijke persoonskenmerken zijn bijvoorbeeld de studieachtergrond, eerdere managementervaring en eerdere ondernemerservaring (Davidsson, 1991; Cooper, Woo & Dunkelberg, 1988; Baum & Locke, 2004, Davidsson, 2010). Voorbeelden van omgevingskenmerken in deze studie zijn de bereikbaarheid voor personeel en klanten en de sociale netwerken van bedrijven in de buurt. Deze kenmerken worden in paragraaf 2.4 van deze studie verder toegelicht. In deze studie worden kleinbedrijven binnen de ICT-sector in Amsterdam en Utrecht onderzocht, die zich in de vroege groeifase bevonden. Voor deze groep is gekozen omdat ICT-bedrijven met drie tot tien werknemers die de vroege groeifase overleven en doorgroeien naar tien tot en met negenenveertig medewerkers de meeste toegevoegde waarde hebben voor de nationale economie (Dialogic, 2014; figuur 2). Ter bevestiging van de toegevoegde waarde: Acs & Mueller (2008) deden een studie naar het effect van de bedrijfsheterogeniteit op de werkgelegenheid in 320 'Metropolitan Statistical Areas' (MSA) in de Verenigde Staten. Zij concludeerden dat 'start-ups' met 20 tot en met 500 werknemers op lange termijn een vasthoudend effect hebben op de werkgelegenheid mits deze in een grote en gevarieerde MSA zijn gevestigd. Het type 'start-ups' en de kenmerken van de regio zijn allebei belangrijk voor de werkgelegenheidsgroei in een regio. De vroege groeifase is de fase na de startfase, waarin de ondernemer steeds meer afnemers krijgt. Dit brengt veel verandering binnen bedrijven met zich mee wat betreft investeringen, marketingactiviteiten, locatiekeuze en het aannemen van personeel. Het is daarmee een belangrijke fase voor de werkgelegenheid binnen bijvoorbeeld Amsterdam en Utrecht (MKB-financieringsgids, z.j.).

De ICT-sector van Nederland relatief klein is vergelijking tot veel andere landen (Dialogic, 2014). De ICT-sector bevatte in 2011 5,1 procent van het aandeel in de totale nationale economie (Dialogic, 2014). Amsterdam en Utrecht zijn de twee voornaamste broeiplekken van ICT-ondernemerschap in Nederland. Echter, Amsterdam en Utrecht kennen ook het hoogste aantal stoppende vestigingen in Nederland in de ICT-sector (figuur 1). Figuur 1 laat zien dat er weinig verschil is tussen het aantal gestopte, het aantal bestaande en het aantal gestarte vestigingen binnen de ICT-sector in Amsterdam en Utrecht in 2012.



Figuur 1: Het aantal gestopte (eerste kaart), het aantal bestaande vestigingen (tweede kaart) en het aantal gestarte vestigingen (derde kaart) binnen de ICT-sector in 2012 per COROP-gebied. Bron: CBS Statline.

Deze studie richt zich specifiek op de softwarebedrijven binnen de ICT-sector, oftewel: de softwaresector. De softwaresector betreft bedrijven die zich bezighouden met het ontwikkelen, produceren of uitgeven van software. Nederland kent de afgelopen vier jaar een groei van 27 procent van het aantal softwarebedrijven. Hierdoor zijn er nu ongeveer 44.000 softwarebedrijven in Nederland. De softwaresector krijgt een steeds belangrijker aandeel in de Nederlandse economie en genereert veel werkgelegenheid. Dat is te zien doordat in 2014 het aantal werkzame personen in de sector met 3 procent is toegenomen (naar fte) terwijl de gemiddelde omzet per werknemer is gegroeid met 2,9 procent ten opzichte van 2010 (Dialogic, 2014). Deze bedrijven genereerden daarnaast in 2012 samen 23,7 miljard euro aan omzet met een toegevoegde waarde van 16,7 miljard euro. Dat is gelijk aan 2,8 procent van het BBP.



Figuur 2: De verdeling van softwarebedrijven naar bedrijfsgrootte (in fte) en het aandeel in de totale economische toegevoegde waarde van de software-industrie naar bedrijfsgrootte. Bron: Dialogic (2014).

Wat opvalt, is dat een groot deel, namelijk 82 procent, van de bedrijven in de softwaresector bestaat uit bedrijven met één personeelslid. Dit zijn doorgaans ZZP'ers. De twee categorieën daarna

omvatten drie tot tien werknemers en betreffen daarmee de onderzoeksgroep van dit onderzoek. De reden hiervoor is dat het voor die groep het meest aannemelijk is dat ze op dit moment de vroege groeifase doorlopen of kortgeleden hebben doorlopen. Daardoor zijn de bevindingen uit het onderzoek actueel. Wanneer de ICT-bedrijven met drie tot tien werknemers de vroege groeifase overleven en doorgroeien naar tien tot en met negenenveertig medewerkers dan voegen ze de meeste toegevoegde waarde toe aan de economie (figuur 2). De vroege groeifase van softwarebedrijven is daarmee van belang voor de nationale economie.

1.2 Stand van zaken binnen de wetenschap

Reeds bestaande literatuur over het onderwerp van deze studie combineert zelden persoonlijkheidskenmerken, persoonlijke kenmerken en omgevingskenmerken in één studie. Enerzijds is er literatuur te vinden over micro-economische invloeden op ondernemerssucces. Persoonlijkheidskenmerken die het ondernemerssucces beïnvloeden zijn de 'locus of control', 'need for achievement', 'self-efficacy' en de kansperceptie (paragraaf 2.2). De eenzijdigheid die deze studies veelal met zich meebrengen, doet de relatie tussen de persoonlijkheids-, persoonlijke en omgevingskenmerken vergeten (Baum & Locke, 2004; Begley & Boyd, 1987). Daarnaast doen de veelal statistische studies in deze stroming maar weinig eer aan de diepgang die kwalitatief onderzoek kan geven: de studies gaan vooral in op invloeden en zelden op het waarom en hoe van deze invloeden. Ook zijn er weinig actuele studies over persoonlijkheidskenmerken en persoonskenmerken beschikbaar. In paragraaf 2.3 is beschreven dat de opleiding en eerdere ondernemers- en managementervaring een belangrijke rol spelen voor het succes van de ondernemer (Cooper, Woo & Dunkelberg, 1998; Davidsson, 1991; Davidsson, 2010; Lee & Tsang, 2001). Daarnaast zijn er studies gedaan met een ruimtelijke invalshoek. Deze studies gaan ook in op het ondernemerssucces, maar dan met een specifieke scope op regio- en buurteffecten. Voorbeelden van omgevingsinvloeden op ondernemerssucces zijn de leefbaarheid in de buurt en de geografische concentratie van klanten (Sleutjes & Schutjens, 2012; Baum & Locke, 2004; Davidsson, 2010). Daarnaast gaat deze literatuur ook in op de netwerken van de ondernemers. Het sociaal kapitaal – ofwel de menselijke kracht, netwerken en ondersteuning – speelt ook een belangrijke rol in het succes van de onderneming (paragraaf 2.4). In paragraaf 2.5 is, naast het objectief gemeten succes in paragraaf 2.2 tot en met 2.4, uiteengezet hoe de ondernemers zelf kijken naar het belang van succesvariabelen op hun ondernemerssucces (Ibrahim & Goodwin, 1986; Yusuf, 1995, Benzing et al., 2009). Het lijkt dat variabelen waar ondernemers zelf de meeste invloed op hebben, het meest belangrijk worden gevonden voor ondernemerssucces door de ondernemers. Een gemiste kans in dit type studies is het niet duidelijk definiëren van succes of het koppelen aan een duidelijke groei-indicator van dat succes. Dat geldt voor de studies in paragraaf 2.2 tot en met 2.5 wel. In paragraaf 2.1 staat beschreven welke groei-indicatoren het meest worden gebruikt in relevante studies en hoe dat gebeurt.

1.3 Theoretische relevantie van deze studie

Met deze studie is beoogd de volgende relevantie bij te dragen aan de bestaande literatuur, betreffende ondernemerssucces. Ten eerste het verdiepen van de bevindingen binnen de overvloed van relevante bestaande kwantitatieve onderzoeken door het hoe en het waarom van de invloeden op de omzetgroei en werknemersgroei van de ondernemingen te onderzoeken met kwalitatief onderzoek. Daarnaast is deze studie relevant omdat deze de huidige literatuur verrijkt met bevindingen die specifiek gelden voor de ICT-sector. De rol van technologie heeft namelijk een rappe

ontwikkeling doorgemaakt (Dialogic, 2014). Dat vraagt om nieuwe inzichten en onderzoek naar hoe de huidige- (minder actuele) bevindingen voor de persoonlijkheids- en persoonlijke kenmerken nog steeds gelden in de ogen van de ondernemers. De rol van de omgevingskenmerken kan daarnaast ook onderhevig zijn aan de rappe veranderingen binnen de ICT-sector. Het is denkbaar dat de geografische concentratie van klanten en de marktfragmentatie – twee belangrijke invloedrijke factoren binnen eerdere literatuur – een andere invloed uitoefenen dan voorheen, vanwege de toename van mogelijkheden tot digitale distributie van software en communicatie op afstand. Daarnaast probeert deze studie het objectief gemeten succes (paragraaf 2.2 tot en met 2.4) te verbinden aan de perceptie op succesvariabelen van ondernemers (paragraaf 2.5). Er is nauwelijks onderzoek gedaan naar dat laatste met een duidelijke groei-indicator als definitie voor succes. Daarin onderscheidt deze studie zich.

1.4 Praktische relevantie van deze studie

Deze studie geeft inzichten in de invloeden van persoonskernmerken en persoonlijke en omgevingskenmerken op de omzetgroei en werknemersgroei van ondernemingen in de softwaresector. De studie geeft daarmee handvatten voor lokaal en regionaal overheidsbeleid voor het stimuleren van midden- en kleinbedrijven in deze sector in Amsterdam en Utrecht. Daarnaast geeft de studie ook inzichten aan ondernemers met een softwarebedrijf. Ze leren hoe ondernemers met ervaring denken over welke kenmerken nu echt de omzetgroei en werknemersgroei beïnvloeden.

1.5 Doel van de studie en de probleemstelling

Het doel van deze studie is om het belang van de invloeden van persoonlijkheidskenmerken, persoonskenmerken en omgevingskenmerken op de omzet- en werknemersgroei van ondernemingen in de vroege groeifase in kaart te brengen – en dan specifiek wat de mening daarover is van de ondernemer. Daarnaast is ingegaan op het 'hoe' en 'waarom' van die invloeden volgens de ondernemers. De probleemstelling is daarom als volgt:

De hoofdvraag van deze studie is: *In hoeverre, hoe en waarom hebben persoonskenmerken, persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer en de omgevingskenmerken invloed op de omzet- en werknemersgroei van ondernemingen tijdens de vroege groeifase in de softwaresector in Amsterdam en Utrecht in de ogen van de softwareondernemers?*

1.6 Deelvragen

Om de probleemstelling van de studie te beantwoorden, zijn er zeven deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zijn onderverdeeld in een literatuurstudie en een empirisch onderzoek. In paragraaf 1.2 is een korte toelichting op de deelvragen te vinden.

Literatuurstudie:

1. Welke persoonlijkheidskenmerken, persoonskenmerken en omgevingskenmerken van de ondernemer beïnvloeden de omzet- en werknemersgroei van hun onderneming?
2. Welke succesvariabelen beïnvloeden het succes van de onderneming in de ogen van ondernemers en in hoeverre verschillen deze van de objectieve succesfactoren?

Empirisch onderzoek:

3. In hoeverre, hoe en waarom dragen persoonskenmerken bij aan de omzet- en werknemersgroei van ondernemingen tijdens de vroege groeifase in de softwaresector in Amsterdam en Utrecht in de ogen van de softwareondernemers?
4. In hoeverre, hoe en waarom dragen persoonlijkheidskenmerken bij aan de omzet- en werknemersgroei van ondernemingen tijdens de vroege groeifase in de softwaresector in Amsterdam en Utrecht in de ogen van de softwareondernemers?
5. In hoeverre, hoe en waarom dragen omgevingskenmerken bij aan de omzet- en werknemersgroei van ondernemingen tijdens de vroege groeifase in de softwaresector in Amsterdam en Utrecht in de ogen van de softwareondernemers?

Hoofdstuk 2: Literatuuroverzicht

Na het starten van de onderneming, het werven van de eerste klanten en het leveren van de eerste diensten of producten begint de vroege groeifase. Het bedrijf heeft namelijk genoeg klanten geworven voor een bestaansrecht met de aangeboden diensten en producten. Door de groei van het aantal klanten verschuift de prioriteit van de ondernemer naar het bewaken van de balans tussen omzet en kosten bij bijvoorbeeld het aannemen van nieuw personeel. De vroege groeifase bestaat uit het overkomen van verschillende problemen om het bedrijf vorm te geven en om omzet te krijgen. Bedrijven hebben toegang nodig tot bronnen van kapitaal en kennis en moeten deze mobiliseren om te overleven. De grote uitdaging tijdens deze fase is het balanceren van de kosten en de inkomsten van de onderneming. De onderneming moet tijdens deze fase zorgen voor genoeg inkomsten om break-even te draaien en om de vaste activa te kunnen dekken. Tegelijkertijd moet de onderneming genoeg cash flow realiseren om te groeien tot een grootte die past bij de industrie en de marktniche om te verdienen op de investeringen en ook op de kosten van de arbeid. Wanneer de onderneming groeit en stabiel winst weet te maken is deze fase succesvol (Churchill & Lewis, 1983; Santarelli & Vivarelli, 2007). Concrete uitdagingen in de vroege groeifase zijn (Mulder, 2011):

- Het omgaan met een toenemend aantal klanten.
- Het omgaan met toenemende productieaantallen.
- Het uitbreiden van marketingactiviteiten.
- Het aannemen van het juiste personeel en het kiezen van de juiste huisvesting.
- Het vinden van ‘informal investors’ (‘business angels’) en investeringsfondsen.

Het succesvol doorlopen van de vroege groeifase wordt beïnvloed door persoonlijkheidskenmerken, persoonskenmerken en omgevingskenmerken. Deze bepalen namelijk in hoeverre een ondernemer succesvol om kan gaan met de bovenstaande uitdagingen (Santarelli & Vivarelli, 2007). In paragraaf 2.1 staat beschreven welke groei-indicatoren het meest worden gebruikt in relevante studies om dat succes aan te tonen en hoe dat gebeurt. De invloed die de persoon zelf uitoefent en denkt uit te oefenen, het vertrouwen in zijn eigen kunnen en beslissingen, de behoefte om te presteren met de onderneming en het vermogen om mogelijkheden te zien, dragen volgens meerdere studies bij aan het succesvol overleven van de vroege groeifase (paragraaf 2.2). Ook beïnvloeden volgens vele studies de studieachtergrond en eerdere management- en ondernemerservaring het succes van de ondernemer (paragraaf 2.3). De omgevingskenmerken hebben invloed op het overleven van de vroege groeifase. De aanwezigheid van rijke sociale netwerken in de omgeving is van belang vanwege toegang tot kapitaal, kennis en klanten (2.4.1 en 2.4.2). De omgeving heeft ook effect op het individu. Het gedrag van ondernemers beïnvloedt bijvoorbeeld de kansperceptie en de wil tot groei van de mede-ondernemer in dezelfde buurt of regio (2.4.3). In paragraaf 2.3.4. worden de omgevingskenmerken verder uitgediept door de concepten ‘munificence’, ‘dynamism’ en ‘complexity’ te gebruiken die gezamenlijk de aantrekkelijkheid van de omgeving voor de ondernemer verhelderen. In paragraaf 2.5 is het objectief gemeten succes (paragraaf 2.2 tot en met 2.4) verbonden aan de mening over succesvariabelen van ondernemers (paragraaf 2.5).

2.1 Indicatoren voor groei

Typische groei-indicatoren zijn veranderingen in omzet, winst, marktaandeel en het personeelsbestand van een bedrijf (Delmar, 1997). De studie van Shepherd & Wiklund (2009) toont het belang aan van een juiste keuze voor een groei-indicator. De correlaties tussen de verschillende groei-indicatoren blijken namelijk laag in het grootschalige onderzoek van Shepherd & Wiklund (2009). De onderzoeker heeft de keuze uit de volgende onderzoeksaanpakken (Davidsson et al., 2010):

1. Meerdere indicatoren gebruiken middels een *multiple indicator index*, zoals in Davidsson (1991)
2. Verschillende maten gebruiken per indicator
3. De beste indicator kiezen voor het te bereiken doel

Multiple indicator index

In de studie van Davidsson (1991) beïnvloeden alle gebruikte factoren de groei van bedrijven. Echter, het verschilt per type bedrijf voor welke groei-indicator dat geldt. Het ene bedrijf groeit in termen van omzet en het andere bedrijf groeit in termen van personeel en bij sommige bedrijven is de omzetgroei en de werknemersgroei in balans. Met een multiple indicator index kan je vervolgens de som van de gestandaardiseerde versies van alle indicatoren gebruiken om een beeld te krijgen van de 'algemene groei' van het bedrijf.

Verschillende maten gebruiken (per indicator)

Het kan echter wel zo zijn dat de ene factor de indicator 'omzetgroei' beïnvloedt en de andere factor de indicator 'werknemersgroei'. Wanneer dat het geval is, is een andere optie om groei-indicatoren apart te analyseren (Delmar 1997). Met theorieën die gebaseerd zijn op Transaction Cost Economics kan door apart analyseren van de groei-indicatoren uitgelegd worden wanneer omzetgroei en personeelsgroei wel of niet in balans zijn (Chandler et al., 2009).

De beste indicator kiezen voor het te bereiken onderzoeksdoel

De groei-indicator die het meest de voorkeur krijgt in studies is de omzetgroei (Ardishvili et al., 1998; Hoy et al., 1992; Weinzimmer et al., 1998; Wiklund, 1998). Alle bedrijven hebben namelijk omzet nodig om te overleven en eigenaren van kleine bedrijven gebruiken omzetgroei zelf ook als groei-indicator voor hun succes. Ook is het zo dat omzetgroei vaak vooraf gaat aan bijvoorbeeld personeelsgroei. Er is namelijk omzet nodig om personeel aan te kunnen nemen en om salarissen te kunnen betalen. Aangenomen personeel beïnvloedt mogelijk weer in de groei-indicatoren zoals het marktaandeel (Flamholtz, 1986). Werknemersgroei is na de omzetgroei de meest gebruikte groei-indicator in de door Delmar (1997) onderzochte studies. Ondernemers zien echter werknemersgroei meestal niet als doel op zichzelf (Chandler et al., 2009; Delmar et al., 2003; Shepherd & Wiklund, 2009).

Indicatoren bij de perceptie op succes

In paragraaf 2.5 staat beschreven in hoeverre variabelen door ondernemers worden gezien als belangrijk voor hun succes. In deze paragraaf staat beschreven welke groei-indicatoren worden gebruikt voor het objectief meten van ondernemerssucces. Echter, in de onderzoeken die beschreven staan in paragraaf 2.5 blijft de definitie van ondernemerssucces abstract. Zo meldt Yusuf (1995) bijvoorbeeld de definitie: ''being necessary for successful operation of small businesses in the region''. Het lijkt er op dat ondernemers 'successful operation' op hun eigen manier kunnen interpreteren.

2.1.1 Deze studie: succes in de softwaresector

In deze studie is op basis van literatuur in eerste instantie gekozen voor de omzetgroei en werknemersgroei als groei-indicatoren. Tijdens het empirisch onderzoek dat gedaan is voor deze studie, kwam naar voren dat de geïnterviewde ondernemers in hun mening geen onderscheid maakten in de invloed van variabelen tussen de indicator 'werknemersgroei' en 'omzetgroei'. Een uitzondering daarop is wanneer de ondernemer de intentie had om geen nieuw personeel aan te nemen, waardoor de werknemersgroei niet verbonden was aan de omzetgroei van het bedrijf. Daarom is er, in tegendeel tot het literatuurdeel, voor gekozen om de werknemersgroei en de omzetgroei in de resultaten en de conclusie van deze studie te vereenzelvigen. In het literatuurdeel is er wel een onderscheid gemaakt tussen omzetgroei en werknemersgroei omdat de literatuur aantoont dat het in veel gevallen verschillende indicatoren zijn. Het empirische deel van deze studie is gericht op de mening van de ondernemer en hanteert tegelijkertijd duidelijke succes-indicatoren (werknemersgroei en omzetgroei).

2.2 Persoonlijkheidskenmerken

Door de literatuur heen is een aantal terugkomende persoonlijkheidskenmerken onderzocht die ondernemers direct of indirect omzet- en werknemersgroei brengen. Dit zijn de locus of control, de self-efficacy, de need for achievement en de kansperceptie van de ondernemer. In deze paragraaf wordt de volgende deelvraag beantwoord: *welke persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer beïnvloeden de omzet- en werknemersgroei van zijn onderneming?*

2.2.1 Locus of control: de invloed die de persoon zelf uitoefent

De 'locus of control' geeft de mate aan waarin een persoon zichzelf in staat acht de gebeurtenissen in zijn eigen leven te controleren. De locus of control van een persoon is intern óf extern georiënteerd. Intern georiënteerd doordat de persoon gelooft in het effect van zijn eigen gedragingen op gebeurtenissen. Extern gericht doordat de persoon gelooft dat de omgeving meer effect heeft op gebeurtenissen dan de persoon zelf. Er is geen strak onderscheid tussen extern en intern gerichte locus of control – het zijn extremen (Begley & Boyd, 1987). Rotter (1966) en Brockhaus (1982) concluderen een positieve relatie tussen een 'inner locus of control' en grote prestaties van personen. De redenering in deze studie is dat personen met een inner locus of control geloven dat hun inzet *positief bijdraagt* aan het externe resultaat. Rotter (1966) meet een variant: 'locus of control of reinforcement' en gaat specifiek in op ondernemers. 'Reinforcement' duidt op hoe ondernemers verwachtingen creëren na het volbrengen van een taak; of de ondernemer slaagt of faalt in het volbrengen van een soortgelijke taak in het vervolg en of de ondernemer de oorzaak van het volbrengen van een taak binnen of buiten het eigen handelen zoekt.

Locus of control bij ondernemers is meerdere malen onderzocht. Ondernemers blijken doorgaans een intern georiënteerde locus of control te hebben. Doorgaans associëren auteurs, ondernemers met een intern georiënteerde locus of control met positieve bedrijfsresultaten (Begley & Boyd, 1987). Specifieke eigenaren van overlevende ondernemingen zijn intern georiënteerd, terwijl eigenaren van niet-overlevende ondernemingen doorgaans meer extern georiënteerd zijn. Overlevende ondernemers zijn volgens Brockhaus (1982) ook zelfverzekerder; ze hebben een hogere self-efficacy. Brockhaus (1982) heeft een longitudinale studie uitgevoerd met als doel te achterhalen of ondernemers drie jaar na oprichting succesvol waren. Hij meet hun locus of control bij de start van het bedrijf. Het blijkt dat bedrijven die na drie jaar nog bestaan en succesvol zijn, doorgaans een ondernemer met een interne locus of control hebben. Overtuigd van het effect van hun acties zijn ze meer gemotiveerd om actie te nemen. Hierdoor beïnvloeden ze de resultaten binnen hun bedrijf aanzienlijker dan ondernemers met een extern georiënteerde locus of control die het idee kunnen hebben meer machteloos te zijn, omdat – naar hun perceptie – de omgeving hen belemmert (Maddi, Kobasa & Hoover, 1979). Ze nemen door deze perceptie minder risico (Julian, Lichtman & Rykman, 1986). In China is de invloed van locus of control bij de ondernemer ook bestudeerd, door Lee & Tsang (2001). Zij bevestigen de positieve invloed van ondernemers met een intern georiënteerde locus of control op het groeitempo van de omzet- van kleinbedrijven. Zij gebruiken, door het tempo van omzetgroei te meten, een indicator die past bij het doel van hun studie. Het gebruik van meerdere indicatoren (bijvoorbeeld de winstgroei) in een multiple indicator index kan een vertekend beeld geven op lange termijn; de kosten worden dan namelijk niet meegerekend dat een bedrijf maakt. De auteurs (Lee & Tsang, 2001) schrijven dat self-efficacy – kortgezegd: het geloof in het eigen kunnen – bepaalt wat de mate van inner locus of control is. Geloof in het eigen kunnen geeft ondernemers vertrouwen in hun controle over toekomstige bedrijfsresultaten. Ondernemers met een inner locus of control blijken daarnaast meer gemotiveerd te zijn om nieuwe zakelijke kansen te vinden, in plaats van te wachten tot een zakelijke kans zich aandient; ze zijn proactief.

2.2.2 Self-efficacy: het vertrouwen in het eigen kunnen

'Self-efficacy' is het eigen geloof van een persoon om goede beslissingen te nemen en het geloof in het eigen 'kunnen' (Krueger & Dickson, 1994). Bandura (1997) beschrijft specifieker: "een taakspecifiek zelfvertrouwen van een individu". Bandura & Wood (1989) hebben een studie naar de variant 'perceived self-efficacy' gedaan. 'Perceived' duidt op de perceptie van de ondernemer van zijn eigen vaardigheden. Baum & Locke (2004) gaan diep in op de factoren die self-efficacy bepalen. Ze schrijven dat self-efficacy tot stand komt als een individu reflecteert op acties en gevolgen uit het verleden. De reflectie op ervaringen en successen uit het verleden bepaalt de self-efficacy van een individu. Hieruit schaalt een individu namelijk zijn of haar capaciteiten om een taak in de toekomst te volbrengen. Self-efficacy wordt volgens Bandura (1997) het best ontwikkeld door het oefenen van vaardigheden tijdens trainingen en door ervaring. Deze suggestie steunt Baum & Locke (2004): meer training en ervaring is doorgaans meer succes. Dit leidt tot meer vertrouwen in de eigen capaciteiten, wat een hogere self-efficacy teweegbrengt. Krueger & Dickson (1994) geven aan dat beslissingen van een individu minder afhangen van de vaardigheden en bronnen die hij tot zijn beschikking heeft, dan hoe hij over zijn eigen competenties denkt. Dit is vooral zo wanneer een situatie doorzettingsvermogen vereist.

Self-efficacy voorspelt de bedrijfsgroei het beste van alle directe voorspellers van bedrijfsgroei die in het onderzoek van Baum & Locke (2004) zijn onderzocht. Baum & Locke (2004) brengen de bedrijfsgroei in kaart door middel van een multiple indicator index: het jaarlijkse verkooppercentage

ten opzichte van vorig jaar over zes jaar gemeten en de jaarlijkse werknemersgroei over zes jaar gemeten, bepalen samen de 'venture growth'. Een hoge self-efficacy zet de ondernemer namelijk aan tot het nemen van meer risico en tot uitbreiding van zijn bedrijf. Krueger & Dickson (1994) ondersteunen dat ondernemers meer risico's nemen wanneer zij geloven dat zij en hun bedrijf meer competent zijn. Het nemen van meer risico leidt doorgaans tot bedrijfsgroei. Overmatig veel zelfvertrouwen is echter een gevaar voor de ondernemer, omdat deze gevaarlijke risico's kan gaan nemen (Baum & Locke, 2004). Dit wordt beaamd door Santarelli & Vivarelli (2007), die stellen dat overmoedigheid kan leiden tot een onrealistisch optimisme van de ondernemer. Dit kan leiden tot een hoog percentage ondernemers dat genoodzaakt is het bedrijf binnen een jaar op te heffen vanwege eerdere desillusies of te hoge verwachtingen. De reden dat risico doorgaans leidt tot bedrijfsgroei is af te leiden uit Bandura & Wood (1989), die een onderzoek naar managers hebben gedaan. Bandura & Wood (1989) concluderen dat managers met een hoge perceived self-efficacy ambitieuze doelstellingen formuleren en deze doorgaans ruimschoots behalen. Managers met een lage perceived self-efficacy stellen minder ambitieuze doelstellingen en presteren minder goed. Deze bevinding suggereert voor de perceptie van een situatie en de daaraan gekoppelde doelstelling een relatie tussen perceived self-efficacy en risico nemen. Een andere conclusie is dat managers met een hoge self-efficacy ongunstige gevolgen van hun acties doorgaans als leerervaringen beschouwen. Baum & Locke (2004) vinden ook een relatie tussen self-efficacy en het stellen van bedrijfsdoelen, net als Bandura & Wood (1989).

2.2.3 Need for achievement: de behoefte om te presteren

Davidsson (1991) gebruikt in zijn studie het begrip 'need'. De 'need' is hetgeen dat de ondernemer waarneemt nodig te hebben om tevreden te zijn. Hierbij kan gedacht worden aan prestaties, status of financiën. Deze waarneming beïnvloedt de wil tot groei van de ondernemer. Een belangrijke need binnen de Entrepreneurship-stroming is de 'need for achievement', simpelweg: de wil of het nodig hebben van prestaties. 'High achievers' – individuen met een hoge need for achievement – vertonen doorgaans ondernemend gedrag, stellen uitdagende doelen en waarderen feedback als middel om deze doelen te bereiken. Het zijn personen die voortdurend zoeken naar manieren om hun prestaties te verbeteren (Begley & Boyd, 1987).

Sexton & Bowman (1985) tonen aan dat (vooral succesvolle) ondernemers doorgaans een hoge need for achievement hebben. Uit de resultaten van Begley & Boyd (1987) blijkt dat oprichters van een kleinbedrijf een hogere need for achievement hebben dan niet-oprichters van bedrijven. Smith & Miner (1984) tonen een correlatie tussen de neiging om te presteren en het groeitempo van de onderneming. Ook Begley & Boyd (1987) ontdekken een relatie tussen een hoge need for achievement van de ondernemer en een hoge 'liquiditeitsratio' van hun onderneming. De liquiditeitsratio is gemeten door ondernemers te vragen wat de verhouding is tussen de activa en de passiva binnen hun bedrijf. Davidsson (1991) bevestigt in een latere studie: een hogere need for achievement en wil tot groei leiden tot groei van ondernemingen. Davidsson (1991) meet de groei van bedrijven met statements over de huidige grootte van de omzet- en de werknemersgroei en bekijkt de verandering ten opzichte van drie jaar eerder. Hij gebruikt dus een multiple indicator index om de bedrijfsgroei aan te tonen met de index 'Actual Growth'. Het positieve effect geldt ook in China: uit het onderzoek van Lee & Tsang (2001) blijkt dat need for achievement het groeitempo van de omzet van een midden- en kleinbedrijf beïnvloedt. Het beïnvloedt het groeitempo van de omzet meer dan de locus of control in deze studie.

De wil tot groei van de ondernemer is afhankelijk van de need for achievement. Dat werkt als volgt: hoe gemotiveerder de ondernemer is om te presteren, hoe meer hij wil groeien met zijn bedrijf. Dit geldt alleen wanneer een potentiële financiële beloning de ondernemer drijft. Daarbij blijken financiële beloningen en externe onafhankelijkheid de meest invloedrijke motivaties van specifiek ondernemers om te willen groeien (Davidsson, 1989). Hansemark (2003) beschrijft in zijn literatuuronderzoek hoe need for achievement concreet in het voordeel werkt voor een ondernemer: een hoge need for achievement lijkt ervoor te zorgen dat een persoon taken beter en sneller uitvoert. Beter dan andere personen of dan eerdere taakinvullingen van de persoon zelf. De leercurve van de need for achievement hangt af van het referentiekader van een persoon zelf en zijn verlangen om te presteren (McClelland, 1961). Dat impliceert dat het vermogen om taken succesvol te volbrengen zich snel kan ontwikkelen wanneer een ondernemer een hoge need for achievement heeft.

2.2.4 Kansperceptie: het vermogen om mogelijkheden te zien

Davidsson (1991) concludeert in zijn studie dat de aanwezigheid van kansen een positieve relatie heeft met de omzetgroei en werknemersgroei van kleinbedrijven. De aanwezigheid van kansen beïnvloedt de waarneming van kansen – de 'kansperceptie' – van de ondernemer. De kansperceptie heeft invloed op de groeimotivatie van de ondernemer. Ondernemers scannen constant hun omgeving. Meer kansen voor ondernemers leidt tot groeimotivatie. Groeimotivatie leidt tot groei van de onderneming. De groeimotivatie van de ondernemer kan zich uiten in de groei van de onderneming. Een kans kan ook een direct effect hebben op de groei van de onderneming.

Ondernemers zien uit naar het benutten van kansen en het minimaliseren van risico (Welsch & Young, 1982). Cooper, Woo & Dunkelberg (1988) hebben met een enquête onder 2994 ondernemers onderzocht hoe ondernemers hun kans *op succes* waarnemen. Hun studie toont aan dat de ondernemer die zich committeert aan een eigen bedrijf, buitengewoon optimistisch is over hun kansen op succes. Dit kan verklaard worden vanuit de theorie van cognitieve dissonantie: ondernemers die de beslissing hebben gemaakt om vol voor hun onderneming te gaan, ontwikkelen gedrag en gedachten die ervoor zorgen dat ze aan zichzelf en hun eigen bedrijf blijven committeren. Dit kan een positieve uitwerking hebben, omdat met dit optimisme gemakkelijker obstakels worden overwonnen. Vanwege dat optimisme doet de ondernemer er alles aan om deze kans op succes ook te realiseren. De ondernemers geven soortgelijke ondernemingen een minder grote kans op succes. Dat geldt ook voor 'peer businesses'. Hun studie toont daarnaast aan dat de persoonlijke achtergrond van de ondernemer en de aard van hun bedrijf geen effect hebben op de waargenomen kans op succes. Ondernemers in dit onderzoek blijken ongeveer even optimistisch. Opvallend is dat ondernemers doorgaans weinig rekening houden met macro-statistieken en met factoren die ondernemingen volgens onderzoeken doorgaans succesvol maken.

2.2.5 Overige bepalende 'psychologische attitudes' voor groei

Santarelli & Vivarelli (2007) constateren in aan de hand van eerdere studies dat het verlangen om onafhankelijk te worden en het verlangen om de geleerde vaardigheden maximaal te exploiteren de belangrijkste 'psychologische attitudes' zijn voor het starten van een nieuw bedrijf (Vivarelli & Audretsch, 1998: 492; Arrighetti and Vivarelli, 1999: 933; Vivarelli, 2004: 44). Dit blijken zelfs meer bepalende determinanten te zijn dan economische determinanten zoals de winstverwachting en het vinden van een veelbelovende niche. Dat deze determinanten bepalend zijn rechtvaardigt het mislukken van een groot percentage ondernemingen in een vroeg stadium (Santarelli & Vivarelli,

2007). Andere bepalende psychologische attitudes zijn de angst om werkloos te zijn, frustratie tijdens een huidige of vorige baan en de behoefte om sociale status te verwerven. De behoefte om sociale status te verwerven komt voort uit het label dat het starten van een bedrijf in bepaalde landen heeft; namelijk zelfvoorziening en onafhankelijkheid.

2.3 Persoonskenmerken

In de literatuur staan verschillende persoonskenmerken beschreven die de omzet- en werknemersgroei beïnvloeden van de ondernemer. Dit zijn de studieachtergrond, de werkervaring, de ondernemerservaring en ook kenmerken van de onderneming zelf. In deze paragraaf wordt de volgende deelvraag beantwoord: *Welke persoonskenmerken van de ondernemer beïnvloeden de omzet- en werknemersgroei van zijn onderneming?*

2.3.1 Opleiding & ervaring: oefenen en leren voor het echte werk

Meerdere kwantitatieve studies hebben aangetoond dat de opleiding en ervaring van ondernemers geassocieerd worden met het succes van hun onderneming (Cooper, Woo & Dunkelberg, 1988, p. 100; Hoad & Roscoe, 1964; Mayer & Goldstein, 1961). Het statistische onderzoek van Cooper, Woo & Dunkelberg (1988) bewijst het bestaan van de relatie tussen opleiding en het verwachte succes van de ondernemer met zijn of haar bedrijf. Ondernemers die enige vorm van universitaire studie hebben gevolgd, kennen doorgaans een hogere succesratio dan ondernemers die dit niet hebben gevolgd (Mayer & Goldstein, 1961). De studie gaat ook in op de ervaring van de ondernemer. De managementervaring van de ondernemer bleek niet relevant voor de succesratio. Eerdere ervaring als eigenaar van een bedrijf echter wel. Wat in de studie van Mayer & Goldstein (1961) precies met de succesratio wordt bedoeld, komt niet duidelijk naar voren in de studie. Lee & Tsang (2001) nuanceren deze bevinding in hun studie en concluderen dat ervaring in dezelfde industrie als manager wel relevant is voor de ondernemer voor het tempo van de omzetgroei. De resultaten van Davidsson (1991) bevestigen de conclusies van Mayer & Goldstein (1961) dat eerdere ervaring als ondernemer een rol speelt bij de succesratio van zijn of haar onderneming. De studie van Davidsson richt zich echter wel op de index 'Actual Growth' in plaats van de succesratio van de onderneming als 'performance indicator'. De studie laat zien dat dit bovendien een grotere rol speelt dan een formele opleiding.

Wanneer we teruggaan naar de vermoedens uit een onderzoek van twee jaar eerder dan Davidsson (1991), dan kan de mogelijke werking van de relatie verklaard worden (Davidsson 1989). Daarin is onderzocht welke factoren de wil tot groei beïnvloeden van de ondernemer en de verwachte bedrijfsgroei van het bedrijf van de ondernemer. Davidsson (1989) vermoedt dat de opleiding van de ondernemer de wil tot groei van de ondernemer en de 'expected outcomes' beïnvloedt. Met 'expected outcomes' worden bijvoorbeeld financiële beloningen en een toegenomen onafhankelijkheid voor de ondernemer bedoeld. In Davidsson (1991) is de index 'Actual Growth' onderzocht in plaats van de verwachte uitkomsten. Daaruit komt naar voren dat de opleiding de bedrijfsgroei direct beïnvloedt, omdat personen met een hogere opleiding doorgaans grotere groeiaspiraties hebben. Opleiding beïnvloedt ook de attitude en indirect de 'Actual Growth'. Dat komt doordat ondernemers met een hogere opleiding doorgaans meer *zelfvertrouwen* hebben betreffende. Dat zelfvertrouwen dat ze daarmee verkrijgen leidt tot een stijging van de index 'Actual Growth'. Daarnaast hebben zij meer vaardigheden om nieuwe groeikansen te signaleren. Kortom, een relatie tussen het niveau van de opleiding, self-efficacy en kansperceptie is te herleiden uit de conclusies van Davidsson (1991). Davidsson (1991) concludeert ook dat een hogere self-efficacy zich uit in een meer interne locus of control, context specifiek; het geloof in de invloed van de eigen acties op de groei van een bedrijf. Bandura (1997) suggereert dat de ondernemer zijn self-efficacy het best ontwikkelt door het oefenen van vaardigheden tijdens trainingen en door ervaring. Baum & Locke (2004) steunen deze suggestie: meer training en ervaring levert doorgaans meer succes. Dit succes leidt tot meer vertrouwen in de eigen capaciteiten, wat een hogere self-efficacy inhoudt.

Uit de studie van Davidsson (1991) blijkt ook dat de 'ability' en de 'perceived need' van de ondernemer onlosmakelijk verbonden zijn met de 'Actual Growth'. Ability wordt verkregen door opleiding en ervaring. Cooper, Woo & Dunkelberg (1988) nuanceren deze bevinding door hun conclusie dat de invloed van opleiding en ervaring op de verwachte kans van succes afhangt van de context van en de relevantie voor de ondernemer, volgens ondernemers zelf. Een positief effect op de perceived need werkt als volgt: ondernemers met meer ervaring en opleiding hebben hogere aspiraties. Deze hogere aspiraties verhogen de behoefte om te presteren. Davidsson (1991) concludeert dat eerdere ervaringen als ondernemer de behoefte om te presteren meer beïnvloeden dan de opleiding.

2.3.2 De onderneming zelf

De need for achievement van de ondernemer is volgens de literatuurstudie in Davidsson (1991) afhankelijk van de leeftijd en grootte van de onderneming. De leeftijd van de onderneming blijkt de need for achievement meer te beïnvloeden dan de grootte van de onderneming (Davidsson, 1991). De economische tevredenheid van de ondernemer en de behoefte om te presteren spelen een grote rol: oudere en grotere bedrijven voldoen gemakkelijker aan de financiële levenstandaarden van de ondernemer. Baum & Locke (2004) bevestigen dit in een kwantitatieve studie: de leeftijd van de onderneming heeft een direct negatief effect op de index 'Venture Growth'. Hierdoor is er minder wil om te groeien bij de ondernemer. De need for achievement is namelijk minder. Aan de andere kant hebben verschillende studies aangetoond dat er juist een positieve relatie is wanneer een ondernemer met zijn of haar onderneming wil overleven (Davidsson, 1991). Er ontstaat simpelweg meer behoefte bij de ondernemer om zijn onderneming in stand te houden (Davidsson, 1989).

Begley & Boyd (1987) nemen de leeftijd en grootte van de onderneming ook mee in het onderzoek naar het effect van persoonlijkheidskenmerken op de prestaties van kleine ondernemingen. De grootte en de leeftijd van de onderneming blijken duidelijk associaties te hebben met de persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer. Begley & Boyd (1987) laten in een tabel 1 zien wat de correlatie is van verschillende persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer en de grootte en leeftijd van de onderneming:

Tabel 1: De relatie tussen de leeftijd en grootte van de onderneming en de persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer en niet-ondernemer. Bron: Begley & Boyd (1987).

	Founders		Nonfounders	
	Size	Age	Size	Age
Need for Achievement	−0.048	−0.026	0.128	0.050
Locus of Control	0.174*	0.149*	0.055	−0.096
Risk-Taking	0.285***	−0.009	0.108	−0.001
Tolerance of Ambiguity	−0.124	−0.210**	0.043	−0.039
Type A	0.015	−0.155*	0.152	−0.028

*$P < .05$; **$P < .01$; ***$P < .001$.

Een interne locus of control en de bereidheid om hogere risico's te nemen zijn gelieerd aan de grootte van de onderneming. Een intern gerichte locus of control is verbonden aan de leeftijd van de onderneming (Begley & Boyd, 1987).

2.4 Omgevingskenmerken

In paragraaf 2.3 wordt op de omgevingskenmerken van de onderneming die de omzet- en werknemersgroei beïnvloeden ingegaan. In paragraaf 2.3.1. wordt het belang van de omgeving voor de ondernemer aangestipt. In paragraaf 2.3.2. wordt aangetoond dat de ondernemers ook invloed uitoefenen op de omgeving zelf. In paragraaf 2.3.3. komt het effect van de omgeving op de persoonlijkheid van de ondernemer aan bod. In paragraaf 2.3.4. wordt aan de hand van meer abstractere concepten uitgelegd hoe de omgeving invloed kan hebben op de bedrijfsgroei. In paragraaf 2.3 wordt de volgende deelvraag beantwoord: *Welke omgevingskenmerken beïnvloeden de omzet- en werknemersgroei van de onderneming?*

2.4.1 Het belang van de buurt voor de ondernemer

Sleutjes & Schutjens (2012) bestuderen het belang van de buurt voor midden- en kleinbedrijven om zich ergens te gaan vestigen en om te groeien. Ondernemers starten hun bedrijf doorgaans in een buurt waar de ondernemer is opgegroeid of waar de ondernemer al woont. Bedrijven verkiezen zo een buurt volgens Sleutjes & Schutjens (2012) vanwege de aanwezigheid van een aantrekkelijk productiemilieu en rijke sociale netwerken. De nabijheid hiervan stelt ondernemers namelijk in staat om te investeren in het juiste personeel en de juiste productiegoederen, die de onderneming kunnen doen groeien. Wanneer we kijken naar het belang van sociale netwerken – zoals Sleutjes & Schutjens (2012) aanstippen – zien we dat Hansemark (2003, p. 303) dit belang benadrukt. In deze studie is aangenomen dat wanneer de ondernemer activiteiten uitvoert – zoals het starten van een nieuw bedrijf – de sociale context hierdoor verandert. Dat impliceert dat de toevoeging van een nieuwe ondernemer in een sociaal netwerk – bijvoorbeeld binnen de buurt – de omgeving verandert. Daarnaast betoogt Hansemark (2003) dat de persoonlijkheidsvariabelen, zoals de need for achievement en de locus of control, aan te leren eigenschappen zijn die met de tijd veranderen. Davidsson (1991) laat dat in zijn studie zien. Hij concludeert dat omgevingen met meer kansen, leiden tot een hogere need for achievement bij ondernemers. Davidsson (1991) verklaart dat het feit dat omgevingen met veel kansen veel succesvolle ondernemers aantrekken – ondernemers vergelijken zich met elkaar – en dat de successen van anderen leiden tot die hogere waargenomen need bij ondernemers; een soort 'wat hij heeft, heb ik ook nodig'-effect. De ondernemers leren 'succes' van elkaar. Dit kan de grote variatie van de bedrijvendynamiek en de prestaties van bedrijven tussen verschillende buurten verklaren (Sleutjes & Schutjens, 2012). Dit maakt het des te meer opmerkelijk dat ondernemers doorgaans menen dat hun wil tot groei niet beperkt wordt door externe factoren, zoals concurrentie of economische omstandigheden. Interessant is dat vrouwelijke ondernemers het daar unaniem mee eens zijn (Cliff, 1998). Dit is een helder verschil tussen perceptie en statistiek.

2.4.2 Een compositie-effect: het effect van de omgeving op de onderneming en andersom

Sleutjes & Schutjens (2012) wijzen op een mogelijk 'compositie-effect' bij de bevinding, genoemd in de paragraaf hierboven. De variatie kan ontstaan zijn doordat economisch gezondere buurten economisch gezondere bedrijven aantrekken of aangetrokken hebben in het verleden en bij minder gezonde buurten is dit vice versa. Studies kunnen door compositie-effecten *een selection bias* krijgen doordat actoren (de succesvolle ondernemers) slechts in hun context (de succesvolle buurt) worden bestudeerd (Sampson et al., 2002). Het is echter zeker te stellen dat buurtkenmerken invloed hebben op het bedrijfsklimaat en dus op de groei van ondernemingen in de buurt. Sleutjens & Schutjens (2012) kiezen voor de buurt als schaalniveau, omdat veel ondernemers – en zeker starters – veel activiteiten uitvoeren in hun eigen buurt en daardoor ook beïnvloed worden in hun prestaties door

buurtkenmerken. Daarnaast biedt een buurt investeringskansen (Sleutjens & Schutjens, 2012). Sleutjens & Schutjens (2012) hebben een multi-level analyse over de relatieve bijdrage van buurtkenmerken op investeringsstrategieën van de ondernemer uitgevoerd – gecontroleerd op bedrijfs- en ondernemerskenmerken. Sleutjes & Schutjens (2012) komen daarbij tot de conclusie dat – naast marktfactoren – buurtcohesie en leefbaarheid van de buurt significant bijdraagt aan hoe ondernemers investeren en hoe hun bedrijf groeit. Dit verschilt per type ondernemer. Investeringen in menselijk kapitaal is alleen gelieerd aan de buurtcohesie, terwijl de leefbaarheid én buurtcohesie gelieerd zijn aan investeringen in fysiek kapitaal. Bij investeringen in fysiek kapitaal spelen het waargenomen buurtverval en de onveiligheid dus ook een rol. Dit geldt vooral voor solo-entrepreneurs ten opzichte van bedrijven in het algemeen. Een hoge criminaliteit, een verwaarloosde fysieke omgeving en het ontbreken van sociaal kapitaal houdt ondernemers echter tegen om in een bepaalde vestiging te investeren en om te groeien. Williams & Williams (2011) menen dat een buurt met die kenmerken het zelfvertrouwen van ondernemers beperkt. De waargenomen kans op (financieel) kapitaal neemt ook af in deze buurten (Sleutjes & Schutjens, 2012).

2.4.3 Het effect van de omgeving op de persoon; de ondernemer

Davidsson (1991) toont net zoals Williams & Williams (2011) ook de effecten van de omgeving op de psyche van de ondernemer. Anders dan Sleutjens & Schutjens (2012) bestudeert Davidsson (1991) deze op een regionaal schaalniveau en onderzoekt hij naast omgevingskenmerken ook marktkenmerken die de prestaties en psyche van de ondernemer kunnen beïnvloeden. Zo is de kansperceptie in de studie van Davidsson (1991) gemeten door ondernemers te ondervragen naar de waargenomen externe obstakels, de waargenomen drempel om een markt te betreden en de waargenomen ruimte voor de groei van hun bedrijf. Uit de resultaten blijkt dat de geografische fragmentatie van de markt de belangrijkste factor is voor de aanwezigheid van kansen; hoe groter de relevante vraag- en aanbodmarkt van de ondernemer geografisch is gefragmenteerd, hoe meer kansen dit de ondernemer brengt. Ook de marktgroei blijkt belangrijk voor de aanwezigheid van kansen. Daarnaast is de geografische concentratie van klanten een zeer belangrijke factor voor de aanwezigheid van kansen voor de ondernemer. Daarnaast is het tempo van innovatie binnen een regio een belangrijke factor voor ondernemingen om te groeien (Davidsson, 1991). Davidsson (1991, p.407) laat in zijn model zien dat de aanwezigheid van kansen de perceptie van die kansen ook beïnvloedt, oftewel: hoe meer kansen de omgeving de ondernemer biedt, des te meer hij ze ziet. Ondernemers scannen namelijk constant hun omgeving. Ze scannen constant manieren om te profiteren van kansen en om bedreigingen te vermijden (Begley & Boyd, 1987; Welsch & Young, 1993). Meer kansen voor ondernemers leiden tot een hogere wil tot groei. Groeimotivatie leidt – volgens het model van Davidsson (1991) – tot groei van de onderneming (Davidsson, 1991). Wat verder opvalt in de studie van Davidsson (1991) is dat algemene geografische kenmerken – zoals de bevolkingsdichtheid, bevolkingsverandering en de aanwezigheid van een universiteit – geen factoren zijn die de groei van bedrijven significant beïnvloedt.

2.4.4 De 'omgevingsfactor' voor bedrijfsgroei dieper uitgelegd

Santarelli & Vivarelli (2007) zijn zich ervan bewust dat naast belangrijke individuele determinanten die het succesvol starten van een bedrijf bepalen ook omgevingskenmerken bepalend zijn voor het succesvol starten van een bedrijf. Vooral de lokale en sectorale arbeidsmarkt speelt een rol. Een groot deel van de ondernemers die een bedrijf starten, starten hun bedrijf in dezelfde regio en dezelfde sector als waar ze in het verleden werkzaam waren. Zij hebben doorgaans een beter begrip

van hoe organisaties zich organiseren in de specifieke sector en ze weten hoe relaties tussen bedrijven en ondernemers in die regio werken. Michelacci & Silva (2005) bevestigen dat door aan te tonen dat 'local entrepreneurs' beter financiële en economische kansen kunnen benutten voor hun bedrijf en dat uit zich in grotere, meer waardevolle en meer kapitaalintensieve ondernemingen dan de 'non-local entrepreneurs' starten.

Ook Baum & Locke (2004) deden ook een studie naar – onder andere – het effect van de omgeving op de index 'Venture Growth' van nieuwe bedrijven. Baum & Locke (2004) hanteren echter andere variabelen dan Sleutjes & Schutjens (2012) en Davidsson (1991), althans; op een andere manier. Ze noemen de omgeving een factor en splitsen deze op in een drietal variabelen: 'dynamism', 'munificence' en 'complexity' (Baum et al, 2001). Munificence is 'de ondersteuning' voor 'Venture Growth' vanuit de omgeving. Concreet wordt deze ondersteuning in de studie bepaald door de marktvraag, de overheidsondersteuning, de aanwezigheid van financiële bronnen en de aanwezigheid van concurrentie (Baum & Locke, 2004; Hambrick & Finkelstein, 1987). Het inschatten van de marktvraag en de financiële bronnen benutten, is – zoals de alinea hierboven beschrijft - gemakkelijker voor 'local entrepreneurs' (Santarelli & Vivarelli, 2007; Michelacci & Silva (2005). Munificence in een gebied stelt bedrijven in staat om beter met uitdagingen om te gaan; ze hebben meer externe hulpbronnen en ondersteuning. Baum & Locke (2004) noemen in hun studie hun beperkingen bij de variabele munificence: de prestaties tijdens de omgang met uitdagingen van een nieuw bedrijf kunnen ook afhankelijk zijn van niet onderzochte regionale variabelen, zoals het investeringskapitaal van de ondernemer of het in dienst hebben van vaardige werknemers. Chandler et al. (2009) beschrijft en nuanceert munificence in de omgeving door ook te laten zien hoe ondernemingen groeien per type omgeving, aanwezigheid van hulpbronnen en ondersteuning. De empirische analyse in deze studie toont aan dat theoretische voorspellingen geïnspireerd door de 'Transaction Cost Economics' eerder geldig zijn in omgevingen met een schaarsheid aan hulpbronnen dan in omgevingen met een rijkheid aan hulpbronnen. Wiklund & Shepherd (2003) gaan net als Baum & Locke (2004) ook in op de variabele dynamism. De eerstgenoemde studie noemt het 'environmental dynamism'. Met deze variabele wordt de invloed van de dynamiek van de economische omgeving waarin de onderneming opereert benadrukt. Deze heeft namelijk effect op de realisatie van de groeiaspiraties van de ondernemer. Dit komt al eerder naar voren in de bevinding dat geografisch geconcentreerde ondernemers 'succes' van elkaar leren (Davidsson et al., 2010). Baum & Locke (2001) geven een andere lading aan de variabele: ze beogen met deze variabele de voorspelbaarheid van de markt of veranderingen in de industrie in kaart te brengen. Een voorspelbare en stabiele omgeving zijn gemakkelijker in te schatten voor de ondernemer en leiden doorgaans tot meer bedrijfsgroei (Sleutjens & Schutjens, 2012). De laatste van de drie variabelen is de variabele complexity en deze is oorspronkelijk door Aldrich & Wiedenmayer (1993) geïntroduceerd. De mate van complexity van een omgeving wordt bepaald door de concentratie of dispersie van organisaties binnen een omgeving. Een hoge concentratie van organisaties maakt de omgeving moeilijker te begrijpen voor de ondernemer en dat resulteert in minder groei (Baum & Locke, 2001; Davidsson et al., 2010). Opvallend is dat hij juist meent dat geografische marktdispersie in een omgeving de ondernemer juist kansen biedt; kansen laat waarnemen. Met geografische marktdispersie wordt de balans tussen binnenlandse en buitenlandse exporten van producten of diensten bedoeld. Dit resulteert in een grotere wil tot groei en uiteindelijk ook in 'Venture Growth'. Dit is een wezenlijk verschil in opvatting.

2.5 Van objectieve gemeten succesvariabelen naar de mening van ondernemers over succesvariabelen

Hoewel er andere termen worden gebruikt binnen studies naar de mening en de perceptie van ondernemers op succesvariabelen, wordt er nagenoeg dezelfde categorisering gemaakt in deze studies als in de studies naar kenmerken die invloed hebben op het objectief gemeten succes (paragraaf 2.2 tot en met 2.4).

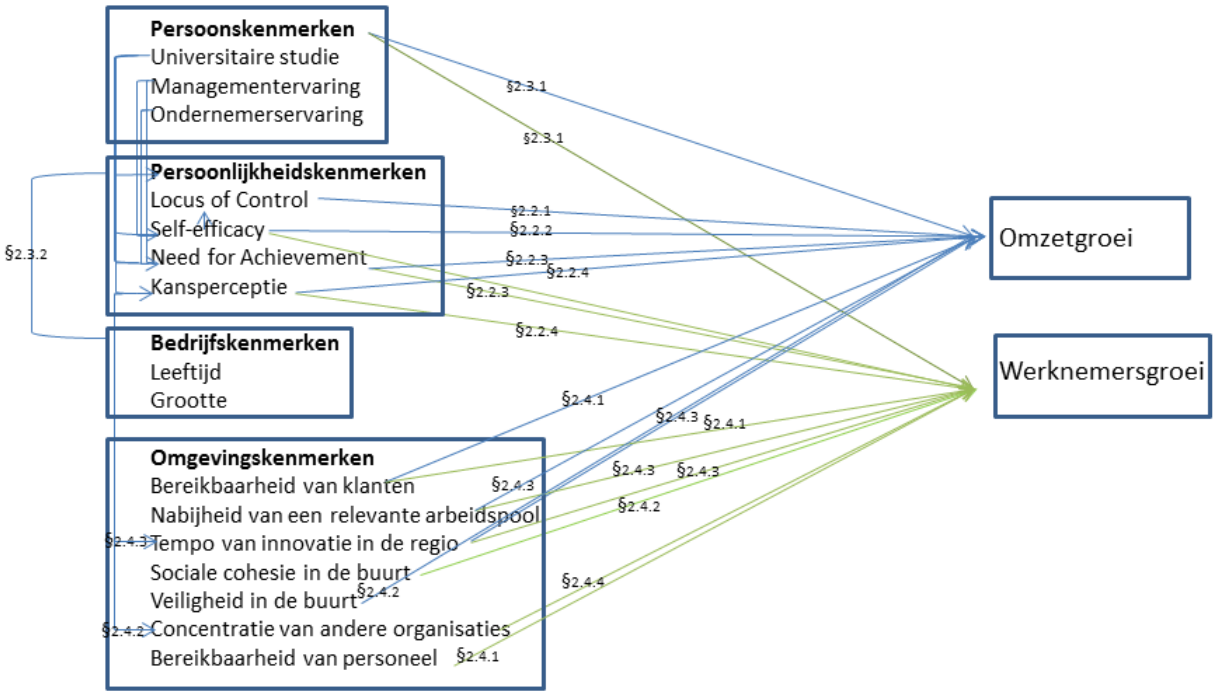
Ibrahim & Goodwin (1986) concludeerde met hun factoranalyse in de studie "Perceived Causes of Success in Small Business" in Canada en de Verenigde Staten dat er vier door ondernemers waargenomen factoren zijn van ondernemerssucces: 'entrepreneurial values', managementvaardigheden, interpersoonlijke vaardigheden en omgevingskenmerken. Met 'entrepreneurial values' worden psychologische kenmerken bedoeld zoals intuïtie, extraversie, houding tegenover risico, flexibiliteit en het gevoel van onafhankelijkheid. Managementvaardigheden komen voort uit onder andere de ervaring en de opleiding van de ondernemer. Omgevingskenmerken gaan hier over bijvoorbeeld de regelingen wat betreft belastingen in de regio en de overheidsondersteuning die ondernemers kunnen krijgen. Yusuf (1995) vult deze studie aan door te onderzoeken welke succesvariabelen het meest essentieel worden geacht door ondernemers van kleinbedrijven. Daarin nam hij onder andere mee of de nationaliteit en het doen van een formele of informele studie deze perceptie beïnvloede. Aan 220 ondernemers is gevraagd om verschillende succesfactoren te rangschikken. De conclusie van deze studie is dat goed management, toegang tot financiële bronnen en initieel kapitaal, persoonlijke kwaliteiten van de ondernemer en overheidsondersteuning de belangrijkste succesfactoren zijn. Met goed management bedoelen de auteurs de mogelijkheid om goede ondernemingsplannen te schrijven en te implementeren, om effectief gebruik te maken van beschikbare hulpbronnen en om accuraat om te gaan met de financiële administratie binnen een onderneming. Met persoonlijke kwaliteiten bedoelen de auteurs het zelfvertrouwen, charisma, doorzettingsvermogen, lokale reputatie en de betrouwbaarheid van de ondernemer. Ondernemers met een opleiding rangschikte de persoonlijke kwaliteiten, het opleidings- en trainingsniveau en eerdere ondernemerservaring van de ondernemer hoger dan ondernemers zonder opleiding. Dat wil zeggen dat ondernemers met een opleiding deze factoren als crucialer beschouwen voor ondernemerssucces. Opvallend is dat 'marketing factors' in de studies ondergewaardeerd worden als succesfactoren. Bij 'marketing factors' gaat het om het belang van de locatie van de onderneming, het type markt waarin de onderneming zich bevindt en de marktvraag voor de producten en diensten van het onderneming. Benzing et al. (2009) beschrijven onder anderen aan de hand van Yusuf (1995) dat er onenigheid is tussen onderzoekers over wat de cruciale succesvariabelen zijn voor kleinbedrijven. De meeste studies over ondernemerschap richten zich op de psychologische- en persoonlijkheidskenmerken van ondernemers, hun leidinggevende kwaliteiten en de invloed van de externe omgeving. In hun studie trachten ze er onder andere achter te komen wat de ondernemers zelf waarnemen wat er nodig is voor ondernemerssucces. Ze testen dit door middel van een survey met 139 ondernemers. De ondernemers mochten door middel van een 5-punts Likertschaal aangeven in hoeverre ze een succesvariabele belangrijk vinden. Hierin zijn zowel persoonlijke en psychologische als omgevingsfactoren meegenomen. De reputatie om eerlijk te zijn, de charisma en vriendelijkheid en de sociale vaardigheden van de ondernemer worden gemiddeld genomen door de 139 ondernemers het meest belangrijk gevonden.

Opvallend genoeg sluit de studie aan bij de eerdere bevindingen van Yusuf (1995) in het kader dat psychologische en persoonlijke kenmerken als belangrijker worden gezien door ondernemers dan externe- en omgevingsfactoren voor ondernemerssucces. Dat is op zijn minst opvallend omdat de meest serieus genomen problemen door diezelfde ondernemers een externe aard hebben: een complexe belastingstructuur en een 'zwakke' economie (Benzing et al., 2005; Chu et al., 2007). Een 'zwakke' economie is een probleem omdat het zorgt voor minder bestedingen en kapitaalinvesteringen in hun bedrijf. Daardoor verlaagt ook de omzet en winst binnen bedrijven. Maar blijkbaar is het belang van deze als serieus waargenomen problemen minder groot: bij bundeling van het type variabelen in factoren blijken 'competition issues' en 'market support' als minder belangrijk te worden waargenomen dan reputatie, social skills, management skills, sociale relaties en kenmerken die gerelateerd zijn aan het individu – aldus de ondernemer zelf.

2.6 Het conceptueel model

Deze studie richt zich op de invloed van persoonskenmerken, persoonlijkheidskenmerken en omgevingskenmerken op de omzetgroei en de werknemersgroei van de onderneming in de ogen van softwareondernemers. Voor deze studie is het literatuurdeel van hoofdstuk 2 gebruikt om een conceptueel model te ontwerpen (figuur 3). In paragraaf 2.1 staat beschrijven welke groei-indicatoren het meest gebruikt worden in relevante onderzoeken: dit blijken de omzetgroei en de werknemersgroei te zijn. De persoonskenmerken uit paragraaf 2.3 beïnvloeden allen zowel de omzetgroei als de werknemersgroei van ondernemingen. Enige nuance geldt voor de invloed van de werkervaring van de ondernemer op de omzetgroei en de werknemersgroei. Lee & Tsang (2001) concludeerden namelijk dat alleen managementervaring in dezelfde industrie als de onderneming bijdraagt aan het groeitempo van de omzet van de onderneming. De persoonskenmerken hebben ook indirect invloed op de omzetgroei en de werknemersgroei. Een formele opleiding heeft namelijk een positieve invloed op de self-efficacy, need for achievement en de kansperceptie van de ondernemer. De managementervaring heeft een positieve invloed op de self-efficacy van de ondernemer en de ondernemerservaring heeft een positieve invloed op de self-efficacy en de need for achievement van de ondernemer. In paragraaf 2.2 komen de persoonlijkheidskenmerken aan bod. Een interne locus of control heeft een positieve invloed op de omzetgroei, terwijl de andere drie persoonlijkheidskenmerken ook een positieve invloed hebben op de werknemersgroei. In paragraaf 2.4 staan belangrijke omgevingskenmerken beschreven die invloed hebben op de omzetgroei en werknemersgroei. Van de nabijheid van een relevante arbeidspool, de bereikbaarheid van klanten en de bereikbaarheid van personeel wordt vermoed dat dit belangrijke kenmerken zijn die invloed hebben op de omzetgroei en/of werknemersgroei. In paragraaf 2.4.1 staat namelijk beschreven dat een aantrekkelijk productiemilieu en sociale netwerken in de omgeving belangrijke aantrekkingskrachten zijn voor de ondernemer om zich te vestigen. De nabijheid van die variabelen stelt ondernemers in staat om te investeren in het juiste personeel en de juiste productiegoederen, waardoor de kans op omzetgroei en werknemersgroei wordt verhoogd. Door een hoger tempo van innovatie in de regio gaan ondernemers meer kansen zien en daarnaast heeft het effect op zowel de omzetgroei als de werknemersgroei. De sociale cohesie in de buurt heeft effect op investeringen in menselijk kapitaal en op de groei van het personeelsbestand van bedrijven. De veiligheid in de buurt heeft waarschijnlijk effect op de omzetgroei, gezien ondernemers eerder bereid zijn om te investeren in het fysiek kapitaal van de onderneming, wanneer de buurt veiliger is. De concentratie van organisaties heeft een positief effect op de kansperceptie van ondernemers, maar volgens Baum &

Locke (2001) juist een negatief effect op de werknemersgroei van ondernemingen omdat het de omgeving complexer maakt.



Figuur 3: Conceptueel model. De paragraafnummers verwijzen naar het verband tussen de variabele en de omzet- en/of werknemersgroei. Vanwege de vele verbanden is het aan te raden om de pijl te volgen vanaf de start van de pijl. Dan is gemakkelijk te zien of het een verband met omzetgroei of werknemersgroei betreft.

Hoofdstuk 3: Het onderzoekskader

In dit hoofdstuk wordt de kwalitatieve onderzoeksmethode van deze studie uitgelegd. Daarnaast wordt de manier van dataverzameling en de onderzoeksmethode uiteengezet.

3.1 Onderzoeksvragen en conceptueel model

In deze paragraaf wordt weergegeven hoe de hoofdvraag van deze studie aansluit bij het conceptueel model van paragraaf 2.5.

3.1.1 Hoofdvraag, onderzoek en conceptueel model

De hoofdvraag van deze studie is: *In hoeverre, hoe en waarom hebben persoonskenmerken, persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer en de omgevingskenmerken invloed op de omzet- en werknemersgroei van ondernemingen tijdens de vroege groeifase in de softwaresector in Amsterdam en Utrecht in de ogen van de softwareondernemers?*

Het theoretisch kader in deze studie legt uit wat bestaande studies concluderen over de invloed van persoonskenmerken, persoonlijkheidskenmerken en omgevingskenmerken op de omzet en werknemersgroei van ondernemingen. Het kwalitatief onderzoek in deze studie geeft meer informatie over in hoeverre deze invloed van toepassing is op ondernemingen tijdens de vroege groeifase in de softwaresector in Amsterdam en Utrecht. Daarnaast geven de interviews inzichten in het hoe en waarom van deze invloeden volgens de ondernemers.

3.1.2 Deelvragen

De antwoorden op de drie empirische deelvragen geven apart de invloeden aan van persoonlijkheidskenmerken, persoonskenmerken en omgevingskenmerken op de omzet en werknemersgroei van ondernemingen tijdens de vroege groeifase in de softwaresector in Amsterdam en Utrecht in de ogen van de softwareondernemers.

In hoeverre, hoe en waarom dragen persoonskenmerken bij aan de omzet- en werknemersgroei van ondernemingen tijdens de vroege groeifase in de softwaresector in Amsterdam en Utrecht in de ogen van de softwareondernemers?

Met deze deelvraag wordt specifiek gekeken in hoeverre de geïnterviewde ondernemers een:

- universitaire studie;
- eerdere managementervaring (in dezelfde sector); en
- eerdere ondernemerservaring

van belang achten voor de omzet- en werknemersgroei van hun onderneming tijdens de vroege groeifase. De deelvraag gaat ook in op het hoe en waarom van die specifieke invloeden. Er is voor deze specifieke succesvariabelen gekozen omdat in het literatuurdeel naar voren komt dat ze zowel objectief gemeten succes voorspellen als door de ondernemers zelf gezien worden als belangrijke succesvariabelen.

In hoeverre, hoe en waarom dragen persoonlijkheidskenmerken bij aan de omzet- en werknemersgroei van ondernemingen tijdens de vroege groeifase in de softwaresector in Amsterdam en Utrecht in de ogen van de softwareondernemers?

Deze deelvraag gaat specifiek in op hoeverre de geïnterviewde ondernemers een:

- internal locus of control;
- self-efficacy;
- need for achievement; en
- kansperceptie

van belang achten voor de omzet- en werknemersgroei van hun onderneming tijdens de vroege groeifase. Een antwoord op deze deelvraag geeft ook informatie over het hoe en waarom van die specifieke invloeden. Opnieuw is er voor deze specifieke succesvariabelen gekozen omdat in het literatuurdeel naar voren komt dat ze zowel objectief gemeten succes voorspellen als door de ondernemers zelf gezien worden als belangrijke succesvariabelen.

In hoeverre, hoe en waarom dragen omgevingskenmerken bij aan de omzet- en werknemersgroei van ondernemingen tijdens de vroege groeifase in de softwaresector in Amsterdam en Utrecht in de ogen van de softwareondernemer?

Deze deelvraag behandelt specifiek in hoeverre de geïnterviewde ondernemers de volgende omgevingskenmerken van belang achten voor de omzet- en werknemersgroei van hun onderneming tijdens de vroege groeifase:

- De bereikbaarheid voor en van klanten.
- De nabijheid van een relevante arbeidspool.
- Het tempo van innovatie in de regio.
- De sociale cohesie in de buurt.
- De veiligheid in de buurt.
- De concentratie van andere organisaties in de buurt.
- De bereikbaarheid voor personeel.

De deelvraag gaat ook in op het hoe en waarom van die specifieke invloeden. Hier verschillen de objectief gemeten succesfactoren enigszins met wat door ondernemers zelf gezien worden als belangrijke succesvariabelen. In het paragraaf 2.5 en 7.4 is meer uitleg gegeven over dat verschil.

3.2 Onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep betreft ondernemers in de softwaresector met een bedrijf in de branche 'ontwikkelen, produceren en uitgeven van software'. Het bedrijf van deze ondernemers is gevestigd in Amsterdam of Utrecht. Deze twee steden hebben het hoogste aantal ICT-ondernemingen van Nederland. Daarnaast kennen deze steden het hoogste aantal startende ICT-ondernemingen in Nederland (figuur 1). Uit een verkregen LISA-bestand – een databestand uit 2012 met alle door de Kamer van Koophandel geregistreerde ondernemingen in Nederland – zijn ondernemers geselecteerd die voldoen aan de volgende criteria:

- De onderneming is volgens het LISA-bestand gevestigd in de gemeente Amsterdam of Utrecht.
- De onderneming valt volgens het LISA-bestand in de branche 'ontwikkelen, produceren en uitgeven van software'.
- De onderneming heeft volgens het LISA-bestand tussen de drie en tien medewerkers.

De reden voor de keuze voor ondernemingen met tussen de drie en tien medewerkers is de verwachting dat deze een vroege groeifase hebben doorgemaakt. Voordat de interviews plaatsvonden, is dit geverifieerd bij de ondernemer.

Om de selectie zo eerlijk en aselect te laten verlopen, is na het filteren met bovenstaande criteria een 'random selection' in SPSS gedaan waaruit tien procent van de al gefilterde ondernemingen naar voren kwam.

Vervolgens is per mail en telefoon contact opgenomen met de ondernemingen die uit de 'random selection' naar voren kwamen om te vragen of ze mee wilden werken aan het onderzoek en om ze te kwalificeren. Bij de kwalificatie is rekening gehouden met de opsomming van criteria hieronder. De kwalificatie heeft uiteindelijk altijd telefonisch plaatsgevonden en geen van de ondernemers was een eerdere relatie. Hierbij de criteria:

- De onderneming is actief.
- De onderneming is gevestigd in de gemeente Amsterdam of Utrecht.
- De onderneming is actief in de branche 'ontwikkelen, produceren en uitgeven van software',
- De onderneming heeft succesvol de vroege groeifase doorlopen,
- De ondernemer heeft tijd voor een interview van 45 minuten,

Tien ondernemers die ik sprak voldoen aan de hierboven beschreven criteria en schikten in met een interview. Vijf daarvan hebben een softwareonderneming in Utrecht en vijf in Amsterdam. Ze hebben allemaal succesvol de vroege groeifase van hun onderneming doorlopen en zijn nog steeds actief. Daarnaast staan ze open voor medewerking aan een interview van ongeveer 45 minuten.

3.3 Onderzoeksontwerp & methoden

De studie maakt gebruik van een kwalitatief onderzoek omdat interviews er zich voor lenen om te onderzoeken hoe ondernemers kijken naar succesvariabelen voor omzet- en werknemersgroei, om te onderzoeken waarom ze een bepaalde mening hebben en om te onderzoeken hoe de succesvariabelen volgens hun effect hebben.

3.3.1 Literatuurstudie

Het theoretisch kader bevat een literatuurstudie naar eerdere succesvariabelen die het objectief gemeten succes beïnvloeden van ondernemers van kleinbedrijven (paragraaf 2.2 t/m 2.4). Daarna is er in paragraaf 2.5 een brug gemaakt naar hoe ondernemers van kleinbedrijven zelf naar deze succesvariabelen- en factoren kijken. In paragraaf 2.1 is beschreven welke groei-indicatoren het meest worden gebruikt in relevante studies.

3.3.2 Interviews

Deze studie maakt gebruik van tien interviews. De interviews richtten zich op het achterhalen van de hoe ondernemers kijken naar succesvariabelen voor omzet- en werknemersgroei, om te onderzoeken waarom ze een bepaalde mening hebben en om te onderzoeken hoe de succesvariabelen volgens hun effect hebben op de omzet- en werknemersgroei. Door te interviewen in plaats van bijvoorbeeld te enquêteren ontstond de mogelijkheid om diepgaande informatie te verkrijgen over het 'hoe' en 'waarom' de ondernemers bepaalde succesvariabelen belangrijk vinden en anderen niet. Om de analyse gemakkelijker te maken, zijn de topics gecategoriseerd voordat de interviews plaatsvonden. De topics zijn gecategoriseerd aan de hand van de uit de literatuurstudie

gebleken belangrijke succesvariabelen. Wanneer bepaalde topics niet aan bod kwamen in het verhaal van de ondernemer, is daarop doorgevraagd door middel van de gesprekstechniek 'luisteren, samenvatten, doorvragen' (paragraaf 3.3.3). Omdat het 10 interviews betreft, zijn de interviews handmatig geanalyseerd en niet met behulp van analysesoftware. De validiteit en betrouwbaarheid van de interviews zijn vergroot, doordat de ondernemer voorafgaand aan het interview een opzet met de vier relevante topics heeft ontvangen. Zo heeft de ondernemer zich kunnen voorbereiden. Om gesprekken over formaliteiten te voorkomen zijn voor het interview eerst telefonisch duidelijke afspraken gemaakt over het tijdstip, de verwachte tijdsduur en de wederzijdse verwachtingen van het resultaat van het interview, en het uiteindelijke doel van het interview.

Waar het mogelijk was, is met de 10 gekwalificeerde ondernemers een live-interview afgenomen. Drie interviews zijn live afgenomen. De andere zeven interviews hebben telefonisch plaatsgevonden. De redenen waarom zeven interviews telefonisch hebben plaatsgevonden, is omdat de ondernemers daar de voorkeur aan gaven. Ze gaven daar de voorkeur aan omdat ze op dat moment onderweg waren, op een andere locatie waren, of omdat interviews op deze manier in de avond of het weekend konden plaatsvinden. Telefonisch interviewen is een veelgebruikte manier van onderzoek met ondernemers (Cassar, 2007; Wiklund & Shepherd, 2003). De uitgewerkte reconstructies van de interviews zijn achteraf naar de ondernemers gemaild ter goedkeuring om de integriteit van het onderzoek te vergroten. De interviews zijn genotuleerd aan de hand van korte zinnen en steekwoorden en zijn direct gereconstrueerd na het interview zelf. De interviews zijn niet opgenomen als bijlage in deze studie omdat de ondernemers nadrukkelijk hebben verzocht niet genoemd te willen worden in het onderzoek vanwege de gevoeligheid van de door hen gegeven informatie. Om de traceerbaarheid en de manier van reconstrueren transparant te maken is er een lijst van de geïnterviewde ondernemers en een reconstructie van één van de interviews terug te vinden in de bijlage van deze studie (bijlage 2 en bijlage 3). Hiervoor is door de betreffende ondernemer toestemming gegeven. Deze bijlagen zijn niet in deze archiefversie opgenomen.

3.3.3 De manier van interviewen

Voor de manier van de interviewen in deze studie zijn aspecten van de 'life history approach' gebruikt. Doorgaans wordt 'life history approach' van interviewen gebruikt binnen de gezondheidszorg. Echter, de manier waarop de interviews worden verricht binnen deze onderzoeksaanpak is geschikt om persoonlijke ervaringen van de geïnterviewden te exploreren binnen een tijdsraamwerk uit het verleden, ongeacht de doelgroep (Hagemaster, 1992). Tijdens de interviews in deze studie is daarom eerst gevraagd of de ondernemer chronologisch kan vertellen over de ontwikkeling van zijn bedrijf. Het duidelijk aangeven van het doel, het geven van uitleg en het stellen van vragen zijn het meest belangrijk bij (deze vorm van) interviewen (Langness & Frank, 1988). Daarom is, voordat de interviews plaatsvonden, tijdens een telefoongesprek van circa 10 minuten duidelijk gemaakt wat het doel is van het interview aan de ondernemer. Dit gaf ook de mogelijkheid om de ondernemer te kwalificeren voor het onderzoek. De ondernemer stemde daar vervolgens mee in of niet.

De interviews zelf bestaan uit vier 'topics'. Tijdens elk interview is elk topic ingeleid met een korte uitleg. De interviews beginnen met een introductie waarin de ondernemer nogmaals is verteld wat het doel is van het interview. Vervolgens is de ondernemer een drietal algemene en open vragen gesteld over zijn onderneming. Dit heeft de ondernemer de ruimte gegeven om chronologisch te vertellen over de ontwikkeling van zijn bedrijf. Veel ondernemers hebben door deze introductie al

informatie vrijgegeven over de daaropvolgende topics in het interview. De andere topics gaan in op de persoonskenmerken, persoonlijkheidskenmerken en de omgevingskenmerken die in het literatuurdeel aan bod komen. Deze topics zijn tijdens het interviewen allen voorzien van een inleiding en uitleg. Dit werd gedaan door de gesprekstechniek 'luisteren, samenvatten, doorvragen' toe te passen. De topics zijn namelijk ingeleid door de informatie die eerder in het interview aan bod kwam, en die relevant is voor het betreffende topic, kort samen te vatten voor de ondernemer. Vervolgens is op deze informatie doorgevraagd.

Hierbij een voorbeeld: *''Toen u over de verhuizing van uw bedrijf in 2010 vertelde, gaf u aan dat uw eerdere ondernemerservaring ervoor heeft gezorgd dat u sneller kansen zag waardoor u een hogere omzetgroei kon behalen, klopt dat? Welke andere ervaringen hebben daar ook aan bijgedragen?''*.

Op deze manier is tijdens de interviews aangehaakt op de vertelde informatie om zo meer informatie te verkrijgen van de ondernemer. Deze vorm van interviewen maakt het ook mogelijk om met een controlevraag de vertelde informatie te verifiëren. Zo weet de onderzoeker zeker dat de informatie begrepen is. Deze manier van interviewen maakte het ook mogelijk om diepte-vragen te stellen over het 'hoe' en 'waarom' – oftewel om dieptevragen te stellen naast breedtevragen. De vragen in de bijlagen diende als steun voor de onderzoeker om tijdens het interview te controleren of hij alle relevante informatie had verkregen van de ondernemer.

3.4 Hypothesen

Om aan te tonen in hoeverre er verbanden zijn tussen waargenomen succesvariabelen voor Amsterdamse en Utrechtse ondernemers tijdens de vroege groeifase van hun softwareonderneming, zijn hypothesen gebruikt. Door hypothesen te gebruiken, kunnen in de literatuur aangenomen stellingen en conclusies gefalsificeerd worden. Tien interviews geven niet de mogelijkheid geeft om de causaliteit tussen 'A' en 'B' te bewijzen – oftewel om te bewijzen dat 'A' de oorzaak is van 'B'. Het is echter wel mogelijk om door middel van tien interviews een hypothese te weerleggen. Volgens Karl Popper en het falsificationisme blijft een hypothese namelijk geldig totdat deze wordt weerlegd.

Popper argued, hypotheses are not to be verified, but rather falsified. It is for this reason that they remain tentative—"provisional conjectures" that can only be definitively falsified and never confirmed.

- Donovan et al. (2015)

De hypothesen die zijn opgesteld in deze studie, zijn bewezen voor verschillende groepen ondernemers in één of verschillende studies die in het literatuurdeel van deze studie staan beschreven (paragraaf 2.2 tot en met 2.4). Een voorbeeld van een hypothese is: 'Als de ondernemer eerdere ondernemingservaring heeft, dan levert dat altijd een bijdrage aan de omzet- en werknemersgroei. Wanneer één van de tien ondernemers aangeeft dat eerdere ondernemerservaring geen bijdrage levert, dan is bewezen dat het verband niet altijd geldt en is de hypothese gefalsificeerd. Nu kan gesteld worden dat het niet mogelijk is om door middel van kwalitatief onderzoek te toetsen of een hypothese falsificeerbaar is. Daar denken onderzoekers Flyvbjerg (2006) en Hyde (2000) anders over. Zij concluderen dat onderzoeken met een 'kleine N' juist inzichten geven om gefalsificeerde hypothesen te vervangen of aan te passen, waar kwantitatieve onderzoeken met een 'grote N' diepgang missen om dat te kunnen doen.

Hier volgen de deelvragen met daarbij de hypothesen:

In hoeverre, hoe en waarom dragen persoonskenmerken bij aan de omzet- en werknemersgroei van ondernemingen tijdens de vroege groeifase in de softwaresector in Amsterdam en Utrecht in de ogen van de softwareondernemer?

- Als de ondernemer enige vorm van een universitaire studie, managementervaring in dezelfde industrie en/of eerder ervaring als ondernemer heeft, dan is de omzet- en werknemersgroei altijd hoger volgens de ondernemer.

In hoeverre, hoe en waarom dragen persoonlijkheidskenmerken bij aan de omzet- en werknemersgroei van ondernemingen tijdens de vroege groeifase in de softwaresector in Amsterdam en Utrecht in de ogen van de softwareondernemer?

- Als de ondernemer een hogere self-efficacy heeft, dan is de omzet- en werknemersgroei altijd hoger volgens de ondernemer.
- Als de ondernemer een hogere neiging om te presteren heeft, dan is de omzet- en werknemersgroei altijd hoger volgens de ondernemer.
- Als de ondernemer meer kansen ziet, dan is de omzet- en werknemersgroei altijd hoger volgens de ondernemer.
- Als de ondernemer een hogere interne locus of control heeft, dan is de omzet- en werknemersgroei altijd hoger volgens de ondernemer.

In hoeverre, hoe en waarom dragen omgevingskenmerken bij aan de omzet- en werknemersgroei van ondernemingen tijdens de vroege groeifase in de softwaresector in Amsterdam en Utrecht in de ogen van de softwareondernemer?

- Als de bereikbaarheid voor en van klanten van de ondernemer beter is, dan is de omzet- en werknemersgroei altijd hoger volgens de ondernemer.
- Als de nabijheid van een relevante arbeidspool voor de ondernemer beter is, dan is de omzet- en werknemersgroei altijd hoger volgens de ondernemer.
- Als de concentratie van organisaties in de omgeving van de ondernemer beter is, dan is de omzet- en werknemersgroei altijd lager volgens de ondernemer.
- Als de bereikbaarheid van personeel van de ondernemer beter is, dan is de omzet- en werknemersgroei altijd hoger volgens de ondernemer.
- Als het tempo van innovatie hoger is, dan is de omzet- en werknemersgroei altijd hoger volgens de ondernemer.

3.5 Werkwijze analyse

Door de interviews met de ondernemers te analyseren zijn antwoorden gevonden op de bovenstaande hypothesen. Daarnaast is per hypothese ook ingegaan op de redenen – het hoe en waarom – van het kloppen of niet kloppen van de hypothesen. De procedure is als volgt verlopen:

- Stap 1: de interviews zijn gedocumenteerd door aan de hand van steekwoorden direct na het interview het verhaal van de ondernemers te reconstrueren.

- Stap 2: aan de hand van een lijst van relevante topics die ook tijdens de interviews is gebruikt, is een aantal categorieën opgesteld voor de analyse. De categorieën helpen om uitspraken van de ondernemer over een specifiek onderwerp te bundelen. De categorieën en subcategorieën zijn als volgt:
    - Persoonskenmerken
        - Universitaire studie
        - Eerdere managementervaring (in dezelfde sector)
        - Eerdere ondernemerservaring
    - Persoonlijkheidskenmerken
        - Locus of control
        - Self-efficacy
        - Need for achievement
        - Kansperceptie
    - Omgevingskenmerken
        - De bereikbaarheid voor en van klanten
        - De nabijheid van een relevante arbeidspool
        - Het tempo van innovatie in de regio
        - De sociale cohesie in de buurt
        - De veiligheid in de buurt
        - De concentratie van andere organisaties in de buurt
        - De bereikbaarheid voor personeel
- Stap 3: Direct na de interviews is, aan de hand van aantekeningen die gemaakt zijn tijdens de interviews, een reconstructie gemaakt. Deze reconstructie is direct gestructureerd aan de hand van een viertal topics: een introductie, de persoonskenmerken, de persoonlijkheidskenmerken en de omgevingskenmerken. Dit is gedaan zodat de resultaten uit de interviews per type kenmerk met elkaar kunnen worden vergeleken. Dit verbetert namelijk het overzicht van de onderzoeker en dit maakt het mogelijk om de hypothesen te falsificeren.
- Stap 4: De analyse zelf is gedaan aan de hand van de reconstrueerde interviews. De interviews zijn gereconstrueerd door middel van de structuur van de categorieën, zoals bij stap 4 is beschreven. Uit de reconstructies is per categorie geanalyseerd hoe vaak, in hoeverre, hoe en waarom de subcategorieën uit stap terugkwamen in de interviews.

3.6 Onderzoeksbeperkingen

3.6.1 Selectieproblemen

Zeer succesvolle ondernemers zijn mogelijk met hun bedrijf verhuisd naar een buitenlandse bestemming. Deze ontbreken daardoor mogelijk in het gebruikte LISA-bestand omdat dit bestand uitsluitend ondernemingen in Nederland bevat. Hierdoor zijn zij niet in het selectieproces opgenomen. In de interviews kwam een aantal keer aan bod wat naar het buitenland verhuisde ondernemers – die zich in het netwerk bevinden van de geïnterviewde ondernemer – als succesvariabelen kunnen zien. Omdat dit zeer speculatief is en niet gebaseerd is op de mening van de naar het buitenland vertrokken ondernemers zelf, zijn de resultaten daarvan niet in het onderzoek meegenomen. De onderzoeker had er ook voor kunnen kiezen om deze informatie wel mee te nemen, omdat de informatie mogelijk iets zegt over perceptie van de geïnterviewde ondernemer zelf op variabelen die internationaal succes bepalen.

Onsuccesvolle ondernemers zijn niet geïnterviewd. Deze ondernemers worden wel genoemd in het LISA-bestand, maar hun websites of telefoonnummers zijn opgeheven. Het is daardoor niet mogelijk om contact met ze te leggen en ze te interviewen. In interviews kwam een aantal keer aan bod wat onsuccesvolle ondernemers – die zich in het netwerk bevinden van de geïnterviewde ondernemer – mogelijk heeft doen falen tijdens het ondernemen. Ook hier is vanwege de zeer speculatieve antwoorden van ondernemers geen verslag van gedaan. Daarnaast is het begrip 'onsuccesvol' multi-interpretabel en is dat niet de focus geweest van de interviews met de ondernemers. Net als voor naar het buitenland verhuisde ondernemers, had de onderzoeker er ook voor kunnen kiezen om deze informatie wel mee te nemen, omdat de informatie mogelijk iets zegt over perceptie van de geïnterviewde ondernemer zelf op variabelen die het onsuccesvol zijn van ondernemers bepalen.

3.6.2 Interviewproblemen

De interviews zelf gaan over *de perceptie* van de ondernemers op de bijdrage van specifieke kenmerken op de omzet- en werknemersgroei. De ondernemers hebben in het interview de vrijheid gekregen om zelf te vertellen over de ontwikkeling van hun bedrijf aan de hand van een aantal topics. Wanneer bepaalde topics of redenen niet werden uitgesproken door de ondernemers, dan is daarover sporadisch doorgevraagd door het stellen van specifieke open vragen over een topic. Dit kan ertoe leiden dat de ondernemer gaat rationaliseren welke antwoorden wenselijk zijn. Dit is een leerpunt en het is daarom een idee om in het vervolg tijdens het interview te noteren of de geïnterviewde ondernemer uit zichzelf redenen aan heeft gegeven of pas na doorvragen informatie gaf.

Telefonisch interviewen kan ervoor zorgen dat de interviewkandidaten minder informatie geven vanwege een minder hechte vertrouwensband. Daarnaast is het niet mogelijk non-verbale signalen niet meenemen in de analyse. Om een vertrouwensband te creëren is eerst een intakegesprek gevoerd met de interviewkandidaat. Daarnaast is de opzet en het doel van het interview tijdens de intake uitgelegd zodat de kandidaat wist wat voor vragen hij kon verwachten. De topics van dit intakegesprek zijn beschreven in paragraaf 3.2.

Hoofdstuk 4: De invloed van de persoonskenmerken op de bedrijfsgroei volgens de ondernemers

In dit hoofdstuk wordt de volgende deelvraag beantwoord: *In hoeverre, hoe en waarom dragen persoonskenmerken bij aan de omzet- en werknemersgroei van ondernemingen tijdens de vroege groeifase in de softwaresector in Amsterdam en Utrecht, volgens de ondernemers?*

4.1 Een universitaire studie

1. *Algemene houding en vaardigheden van een universitaire studie*

Vier ondernemers hebben volgens henzelf door hun studie geleerd om te denken vanuit een breder perspectief en zij hebben de overtuiging dat dit omzet- en werknemersgroei bezorgt. Volgens de ondernemers kan de keuze van de scriptie van een toekomstige ondernemer inzichten geven in een specifiek probleem dat een oplossing behoeft, waardoor de toekomstige ondernemer kans ziet om dat de commercialiseren door middel van het starten van een onderneming. Daarnaast denken de ondernemers dat de brede basiskennis die de ondernemer verwerft tijdens een studie kan betekenen dat de ondernemer een groter inlevingsvermogen heeft ontwikkeld. Bovendien geeft één van de ondernemers aan dat zijn bedrijfskundige studie hem een meer heldere visie heeft gegeven op wat een bedrijf voor hem betekent.

> *"De keuze van je scriptie kan ook behulpzaam zijn bij het verkrijgen van inzicht van bijvoorbeeld een specifiek probleem dat een commerciële oplossing nodig heeft."*
> – Ondernemer in geautomatiseerde chatoplossingen in Amsterdam -

Twee ondernemers geven aan dat het aanleren van een onderzoekende houding hen groei heeft bezorgd. Volgens hen vinden ze daardoor gemakkelijk oplossingen voor bedrijfsproblemen. Een onderzoekende houding geeft ze het vermogen om problemen van verschillende perspectieven te benaderen. Met een onderzoekende houding vraag je je namelijk altijd af hoe het beter kan binnen een onderneming. Het constant afvragen hoe het beter kan, vergroot volgens hen de *behoefte om te presteren*. Twee ondernemers vertellen dat ze hoofdzaken van bijzaken hebben leren onderscheiden tijdens hun studie. Hierdoor kunnen zij naar eigen zeggen gemakkelijker vraagstukken doorgronden binnen hun bedrijf. Daardoor zijn ze volgens henzelf in staat om snel trends en marktkennis of inhoudelijke kennis op te doen ten gunste van hun bedrijf. De ondernemers menen dat dit hun *kansperceptie* vergroot.

> *"Tijdens mijn studie scheikunde met als minor informatica heb ik een onderzoekende houding aangeleerd. deze had ik nodig tijdens het vinden van oplossingen voor problemen binnen mijn bedrijf."*
> - Ondernemer in webdesign en webontwikkeling in Amsterdam -

Eén ondernemer geeft aan dat hij tijdens zijn studie heeft geleerd om nieuwe ideeën te bedenken en vorm te geven. Zo heeft de ondernemer alvast geleerd hoe je dat doet voordat je je product en je dienst van de onderneming vorm geeft.

2. *Het leren van een specifiek vak tijdens de universitaire studie*

Vier ondernemers hebben de overtuiging dat het leren van een specifiek vak tijdens de studie hen omzet- en werknemersgroei bezorgt. Dit geldt uitsluitend wanneer het specifieke vak aansluit bij de werkzaamheden binnen de onderneming. Ondernemers die informatica hebben gestudeerd, geven allen aan baat te hebben bij de vakkennis en vaardigheden die ze in hun opleiding hebben opgedaan.

"Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld een geneeskundestudent die coschappen volgt en daar daadwerkelijk een vak leert waar hij baat bij kan hebben, als zijn onderneming zich ook daarmee bezig houdt."
- Ondernemer in geautomatiseerde chatoplossingen in Amsterdam -

Ondernemers met een commerciële of bedrijfskundige achtergrond vertellen dat ze geleerd hebben om commerciële teksten te schrijven en projectmanagementvaardigheden uit hun studie in te zetten. Dit geeft hen zelfvertrouwen en staat volgens hen in verband met *self-efficacy*.

"De keuze van je scriptie kan ook behulpzaam zijn bij het verkrijgen van inzicht van bijvoorbeeld een specifiek probleem die een (commerciële) oplossing nodig heeft."
- Ondernemer in geautomatiseerde chatoplossingen in Amsterdam -

3. *Relevante nevenactiviteiten en netwerken tijdens studie*

Drie ondernemers menen baat te hebben bij relevante nevenactiviteiten tijdens hun studie. Een bijbaan of rol als freelancer in de IT-sector heeft voor ervaring gezorgd. Hierdoor hebben zij geleerd welke fouten ze niet moeten maken en hoe ze deze in de toekomst als ondernemer kunnen voorkomen. Deze eerdere ervaring zorgt er volgens hen voor dat je sneller kansen kan zien binnen de IT-sector. Dit vergroot volgens hen de *kansperceptie* van de ondernemer. Twee ondernemers geven aan dat een studie kansen biedt om een relevant netwerk op te doen. Zelf hebben zij hun netwerk hard nodig voor de groei van hun onderneming. Ze menen dat je als student een gunfactor hebt, waardoor je gemakkelijk binnen relevante netwerken kan komen. Volgens de ondernemers vergroot je door een groter netwerk je *kansperceptie*. De overige ondernemers vertelde niet over het belang van relevante nevenactiviteiten en netwerken tijdens de studie.

"Tijdens mijn studie informatica heb ik veel freelance IT-werk gedaan. Hierdoor heb ik gemakkelijk een kring kunnen opbouwen en toegang tot kennis gekregen van mensen in de softwaresector."
- Ondernemer in applicatieontwikkeling in Utrecht -

4.2 Eerdere managementervaring (in dezelfde sector)

De ondernemers geven uiteenlopende redenen waarom een universitaire studie bijdraagt aan de groei van hun softwareonderneming. Alle ondernemers zijn het erover eens dat managementervaring in dezelfde sector bijdraagt aan de omzet- en werknemersgroei van het bedrijf.

1. *Het leren managen van personeel*

Vijf ondernemers zien eerdere managementervaring als een goede leerschool voor het leren aansturen van personeel en het leren omgaan met mensen in werkverband. Specifieke ervaring in de branche is volgens de ondernemers relevant, omdat ICT-personeel aansturen unieke kwaliteiten van de manager of ondernemer vereist. De ondernemers menen dat ICT-personeel – zoals softwareontwikkelaars en engineers – vooral logisch en rationeel nadenkt. Volgens de ondernemers leert deze ervaring je ook vakinhoudelijk met hen te communiceren. De ondernemers geven aan dat het hen meer vertrouwen in het eigen kunnen bezorgt en dus meer *self-efficacy*.

”ICT-personeel bijvoorbeeld, heeft weer een specifieke manier van aansturen nodig, omdat ze heel logisch denken.”
- Ondernemer in webdesign en webontwikkeling in Amsterdam -

Drie ondernemers geven aan dat je door eerdere managementervaring je eigen managementstijl leert hanteren. De ondernemers zeggen dat je alleen door eerdere managementervaring er echt achter kunt komen waar je wel en waar je niet goed in bent in de praktijk binnen een onderneming. Eén ondernemer geeft bijvoorbeeld aan dat het de kunst is om techneuten de vrijheid te geven om hun expertise uit te oefenen en alleen te faciliteren wanneer dat nodig is. De ondernemers menen dat je daar door eerdere managementervaring achter kan komen. Dat geeft hen meer vertrouwen in het eigen kunnen en dus meer *self-efficacy*.

“Managementervaring is belangrijk om je eigen managementstijl te leren hanteren. Managers kunnen gedrag zeker beïnvloeden en dat geeft eerdere managementervaring meerwaarde. De juiste stijl kan ervoor zorgen dat de medewerker belangrijke dingen sneller leert van de manager.”
- Ondernemer in webdesign, webontwikkeling en applicatieontwikkeling in Amsterdam -

2. *Geleerd hoe je met klanten moet communiceren*

Twee ondernemers geven aan dat je leert omgaan met klanten tijdens managementervaring. De omgang met klanten is vaak onderschat en zeer complex, en hierover leer je alleen in de praktijk binnen een functie met serieuze verantwoordelijkheid.

‘’Tijdens de laatste fase van de studie ben ik Marko winkelmanager geweest. Hier heb ik geleerd om personeel aan te sturen en geleerd hoe je het beste met mensen om kan gaan. Daarnaast weet je daarna wel wat wel en niet werkt in contact met klanten en partners.’’
- Ondernemer in webdesign en webontwikkeling in Utrecht -

3. *Het leren omgaan met meerdere verantwoordelijkheden en budget*

Volgens één ondernemer leer je als manager om te gaan met meerdere verantwoordelijkheden. Enerzijds let je op het budget en anderzijds let je erop of het personeel zijn taken uitvoert. Het schakelen tussen verantwoordelijkheden is niet gemakkelijk volgens één ondernemer. Volgens twee ondernemers leer je door de fouten die je maakt als onervaren manager om beleid op te stellen waarmee je fouten kan voorkomen in de toekomst. Drie ondernemers geven aan dat managementervaring essentieel is, omdat je verantwoordelijkheden leert te plannen in een tijdschema dat werkt voor jezelf en het personeel. Het leren omgaan met meerdere verantwoordelijkheden en budget zorgt voor bedrijfsgroei.

"Tijdens mijn vorige managementervaring was ik budgethouder. Dit gaf mij het inzicht in hoe je snel taken kan vervullen binnen kleinbedrijven. Daarnaast wist ik daar al met meerdere verantwoordelijkheden tegelijk om te gaan."
- Ondernemer in webdesign en webontwikkeling in Amsterdam -

4.3 Eerdere ondernemerservaring

1. *Een visie blijven hanteren en inschatten wat realistisch en belangrijk is*

De geïnterviewde ondernemers noemen vooral het belang van het hanteren en vasthouden aan een bedrijfsvisie. Dat leer je tijdens een eerdere ondernemerservaring. Belangrijke leerpunten daarbij zijn volgens de ondernemers het weten wat echt belangrijk is binnen de onderneming, het leren inzien wat realistisch is aan de hand van het budget en personeel en het constant in samenwerking leren plannen van concrete werkzaamheden aan de hand van de gehanteerde bedrijfsvisie.

"Ik denk dat een eerdere ervaring zou kunnen helpen bij de groei van de onderneming. Het leert je namelijk bewust te worden van wat echt belangrijk is binnen een onderneming, zoals het bijhouden van een begroting en het aannemen van het juiste aantal personeel."
- Ondernemer in webdesign en webontwikkeling in Amsterdam -

"Je leert daardoor vooral om scherper op geld te letten. Is een bepaalde beslissing winstgevend of verlieslatend? Het is zaak dit op zeer veel tijdstippen te onderzoeken. En daarbij de kortetermijn- en de langetermijnvisie beiden te bekijken. Daarnaast leer je juist in te schatten in hoeverre je personeel moet aannemen of niet.''
- Ondernemer in webdesign, webontwikkeling en applicatieontwikkeling in Utrecht –

''Het belangrijkste dat je leert als ondernemer is het duidelijk maken van een doel, een bijpassend plan, het formuleren van een groeidoelstelling en het aantrekken van de juiste expertise.''
- Ondernemer in webdesign en webontwikkeling in Utrecht -

2. *Het vinden van toegang en het mobiliseren van inkomstenbronnen*

Volgens de geïnterviewde ondernemers leer je tijdens eerdere ondernemerservaring ook hoe je een relevant netwerk van potentiële klanten en kapitaalverstrekkers opbouwt en benut. Door te ondernemen word je steeds vaardiger in het openen van nieuwe deuren tot deze bronnen van inkomsten. Daarnaast leer je ook om een klantenbestand te beheren. Daaronder vallen het schrijven van offertes, het contact houden met klanten voor after-sales en het verkrijgen van waardevolle referenties. Door een klantenbestand te beheren leert de ondernemer om in de schoenen te staan van de klant in plaats van te denken vanuit het eigen perspectief. De ondernemers geven aan dat eerdere ondernemerservaring de kansperceptie vergroot van de ondernemer. Ook is genoemd dat een ondernemende rol binnen een organisatie – waarin je leert om nieuwe dingen te initiëren – een belangrijke ervaring is om mee te nemen als ondernemer.

"Mijn eerdere ervaring als ZZP'er heeft mij geleerd dat je niet zozeer naar de kostprijs moet kijken maar naar wat de klant er voor wil betalen. Het heeft mij commercieel leren denken. Hierdoor kan ik nu goed inschatten wat de waarde is voor de klant. Alles draait om de mensen en je moet je organisatie op je medewerkers en klanten aanpassen. Dat geeft vertrouwen binnen je organisatie en naar klanten toe."
- Ondernemer in applicatieontwikkeling in Utrecht -

"Tijdens mijn studieperiode heb ik een bezorgdienst opgezet met andere studenten. Daar heb ik geleerd hoe pittig het is om constant op een juiste manier met klanten om te gaan."
- Ondernemer in webdesign, webontwikkeling en applicatieontwikkeling in Amsterdam -

"Ook de ervaring met werkprocessen binnen een soortgelijke onderneming is belangrijk. Dit kan dus ook ervaren zijn als medewerker – en vooral als medewerker die nieuwe dingen initieert. Kortom, een ondernemende rol binnen een organisatie. [persoon] heeft zo een soort rol gehad bij [bedrijf] en dat heeft hem inzichten in 'het doen van iets nieuws' en de vaardigheid tot 'het openen van deuren' gegeven."
- Ondernemer in geautomatiseerde chatoplossingen in Amsterdam –

4.4 Conclusie

Uit de interviews met de ondernemers komt naar voren dat volgens alle ondernemers een *universitaire studie, managementervaring in dezelfde sector en eerdere ondernemingservaring* bijdragen aan zowel de omzet- als de werknemersgroei. Tenzij de ondernemers zelf hebben bepaald dat ze geen intentie hebben om te groeien.

4.5 Een theoretische reflectie

De geïnterviewde ondernemers sluiten zich allen aan bij wat de eerdere kwantitatieve studies hebben aangetoond: dat de opleiding en ervaring van ondernemers geassocieerd wordt met succes van hun onderneming (Cooper, Woo & Dunkelberg, 1988, p. 100; Hoad & Roscoe, 1964; Mayer & Goldstein, 1961). Davidsson (1989) vermoedt dat de opleiding van de ondernemer de *attitude* van de ondernemer en de bedrijfsgroei beïnvloedt. De geïnterviewde ondernemers beschrijven de attitude die ze hebben aangeleerd als een *onderzoekende houding* en hebben geleerd om te *denken vanuit*

een breder perspectief. Hierdoor zien ze mogelijk meer groeikansen, zoals Davidsson (1989) concludeert. Davidsson (1989) geeft ook aan dat de aspiraties groter zijn bij ondernemers die hebben gestudeerd. Dit staat mogelijk ook in verband met de onderzoekende houding die hen tijdens hun studie is geleerd, waardoor ondernemers zich constant afvragen hoe het beter kan. Ook kan de bredere basiskennis die geleerd is en de vakspecifieke kennis bijdragen aan de self-efficacy van de ondernemer. Hierdoor *durft* de ondernemer mogelijk grotere aspiraties te hebben. De relatie tussen een universitaire studie en de persoonlijkheidskenmerken 'self-efficacy' en 'kansperceptie' komt zeker terug in de verhalen van de ondernemers. Daarnaast vertellen de ondernemers ook duidelijk over hun *behoefte om te presteren* door hun constant onderzoekende houding. De bevinding van Lee & Tsang (2001) dat managementervaring in dezelfde industrie bijdraagt aan de bedrijfsgroei van de onderneming wordt door de geïnterviewde ondernemers bevestigd. De suggestie van Bandura (1997) dat de ondernemer door ervaring self-efficacy krijgt, lijkt hier concreet vorm te krijgen: het leren (vakinhoudelijk) communiceren met rationeel ingesteld ICT-personeel en het ontwikkelen van de juiste managementstijl heeft de ondernemers meer vertrouwen in het eigen kunnen gegeven. Volgens de ondernemers brengt deze ervaring hen ook meer concreet succes, wat aansluit bij de bevindingen van Baum & Locke (2004). Dit concrete succes verhoogt mogelijk weer hun self-efficacy als een vicieuze cirkel. De bevindingen van Davidsson (1989) en Mayer & Goldstein (1961) gaan niet altijd op voor de geïnterviewde ondernemers: zelfkennis opdoen over eigen sterktes en zwaktes, het organiseren en plannen binnen een bedrijf en het leren communiceren met klanten zijn vaardigheden die je bedrijfsgroei bezorgen, ook als deze vaardigheden niet in dezelfde sector zijn opgedaan.

Andere resultaten uit de onderzoeken van Davidsson (1991) en Mayer & Goldstein (1961) worden wel bevestigd door wat de geïnterviewde ondernemers vertellen: een eerdere ervaring als ondernemer speelt een grote rol voor de bedrijfsgroei. Volgens deze literatuur is deze invloed groter dan de invloed van een universitaire studie. De geïnterviewde ondernemers beamen dit met uiteenlopende redenen.

Hoofdstuk 5: De invloed van de persoonlijkheidskenmerken op de bedrijfsgroei volgens de ondernemers

In dit hoofdstuk wordt de volgende deelvraag beantwoord: *In hoeverre, hoe en waarom dragen persoonlijkheidskenmerken bij aan de omzet- en werknemersgroei van ondernemingen tijdens de vroege groeifase in de softwaresector in Amsterdam en Utrecht in de ogen van de ondernemers?*

5.1 Locus of control

Volgens de ondernemers draagt een hoge interne locus of control altijd bij aan de omzet- en werknemersgroei van hun onderneming. De ondernemers geven allen aan dat een hoge interne locus of control ervoor zorgt dat de ondernemer een eigen toekomstvisie heeft en bereid is deze vast te houden ondanks externe invloeden. Een ondernemer met een hoge interne locus of control neemt daarnaast volgens de ondernemers sneller actie: hij of zij zegt wat hij doet en laat zich hier niet van weerhouden door externe invloeden. De ondernemers geven aan dat ze veel invloed hebben op het gedrag van personeel en bestaande klanten. Dit beïnvloedt hen positief en zorgt voor omzet- en werknemersgroei. Daarnaast geven de ondernemers aan dat wanneer ze samenwerken met een compagnon, risico's beter afgewogen worden. Enerzijds zorgt dit er volgens de ondernemers voor dat grotere risico's minder snel genomen worden. Anderzijds zorgt dit er volgens de ondernemers voor dat stappen die de ene ondernemer als groot risico ziet, kunnen worden gerelativeerd door de andere ondernemer. In het citaat hieronder wordt met 'extern', extern contact bedoeld met klanten.

"Extern heb ik veel invloed op de groei van mijn bedrijf vanwege mijn gave om klanten te overtuigen van de meerwaarde van onze diensten."

- Ondernemer in clouddiensten in Amsterdam -

5.2 Self-efficacy

Volgens de ondernemers draagt een hoge interne locus of control altijd bij aan de omzet- en werknemersgroei van hun onderneming. Ondernemers met veel vertrouwen in het eigen kunnen, durven vast te houden aan hun visie. Dit leidt volgens de ondernemers tot groei. Ondernemers met veel vertrouwen in het eigen kunnen, durven een positief beeld neer te zetten van het bedrijf naar potentiële en bestaande klanten. Dit leidt volgens de ondernemers tot groei. Daarnaast maken ondernemers met veel vertrouwen in het eigen kunnen, gemakkelijker beslissingen, ook al weten ze dat ze beperkte informatie hebben. Dit leidt volgens de ondernemers tot groei. Ondernemers met minder vertrouwen in het eigen kunnen geven aan dat ze spijt hebben van het afhouden van beslissingen, terwijl ze 'wel wisten' dat ze een beslissing wilden maken. Dit leidt volgens ondernemers tot een minder groei.

''Want als jij er aan twijfelt, gelooft je klant je niet… Uiteindelijk hebben succesvolle ondernemers het vertrouwen dat ze de beste keuzes maken aan de hand van wat ze weten, ook al is deze kennis beperkt. Ze geloven er in.''

- Ondernemer in webdesign & webontwikkeling in Amsterdam -

5.3 Need for achievement

Volgens de geïnterviewde ondernemers zorgt de behoefte om te presteren van de onderneming voor de wil tot groei van de onderneming. Dit zorgt volgens de ondernemers voor een hogere omzet- en werknemersgroei van de onderneming. De behoefte om te presteren komt naar eigen zeggen van de

ondernemers voort uit eigenbelang. De ondernemers geven aan dat geliefd worden door hun omgeving, angst om te falen en passie voor de werkzaamheden de drive zijn om te presteren. Daarnaast menen ze dat voor hen ook een maatschappelijk belang geldt. Ondernemers willen met hun dienst of product een verschil maken voor de maatschappij. Ondernemers met minder behoefte om te presteren geven aan dat de behoefte voortkomt uit de plicht van het betalen van de kosten en de salarissen van medewerkers.

"Ik heb een drang om echt iets te doen voor de wereld: in mijn geval is dat de mooiste websites ontwikkelen."
- Ondernemer in webdesign & webontwikkeling in Amsterdam -

"Presteren zorgt er namelijk voor dat je geliefd wordt door je omgeving. Dat is waar het uiteindelijk echt om gaat. Zo krijg ik balans in mijn leven en voel ik stabiliteit. Ik heb niet zozeer de behoefte om te presteren vanwege materieel succes. Een bloemetje is ook fijn."
- Ondernemer in webdesign, webontwikkeling en applicatieontwikkeling in Utrecht -

5.4 Kansperceptie

Het zien van kansen leidt volgens de ondernemers tot de wil om te groeien. Het zien van kansen leidt echter niet volgens alle ondernemers tot omzet- en werknemersgroei, want een hoge kansperceptie leidt volgens de ondernemers tot het risico om de bedrijfsfocus te verliezen. Volgens de ondernemers leidt denken in mogelijkheden in plaats van in beperkingen tot een hogere kansperceptie en een lagere risicoaversie. De ondernemers geven aan dat de kansperceptie ook het benutten van kansen beïnvloedt. Ondernemers die denken in mogelijkheden staan anders in de kosten-batenafweging dan ondernemers die denken in beperkingen bij het nemen van een beslissing, aldus de ondernemers. Daarnaast leidt het werken met meerdere compagnons volgens de ondernemers tot het zien van meer kansen.

5.5 Conclusie

Uit de interviews met de ondernemers blijkt dat de ondernemers vinden dat een hoge interne locus of control, self-efficacy en need for achievement *altijd bijdragen* aan zowel de omzet- als de werknemersgroei. Tenzij de ondernemers zelf hebben bepaald dat ze geen intentie hebben om te groeien. Ondernemers vinden *niet* unaniem dat een hoge kansperceptie bijdraagt aan de omzet- en werknemersgroei.

5.6 Een theoretische reflectie

De unanieme mening van de ondernemers stemt overeen met wat veel wetenschappelijke auteurs concluderen in hun onderzoek (Begley & Boyd, 1987; Lee & Tsang, 2001, Brockhaus, 1980), namelijk: ondernemers met een interne locus of control behalen doorgaans positievere bedrijfsresultaten en overleven met hun onderneming. Dit geldt ook voor alle geïnterviewde ondernemers. De ondernemers geven aan dat ondernemers met een hoge interne locus of control sneller actie nemen. De reden hiervoor is vermoedelijk dat dat ze meer overtuigd zijn van het effect van hun acties (Maddi, Kobosa & Hoover, 1997). Hierdoor schatten ondernemers mogelijk het belang en de urgentie van hun acties hoger in, waardoor zij sneller actie ondernemen. Volgens Maddi, Kobasa & Hoover (1997) zien deze ondernemers ook minder snel belemmeringen in hun omgeving en zo mogelijk ook

minder belemmering om snel actie te nemen. De opvolging van snelle opeenvolgende acties kan de interne locus of control vervolgens een 'reinforcement' geven (Rotter, 1966). De ondernemer schept na een aantal succesvolle acties namelijk de verwachting dat een vervolgactie nogmaals succesvol is en hij bouwt zo een steeds dieper geloof in zijn eigen kunnen op. Lee & Tsang (2001) en ook Brockhaus (1982) concluderen niet voor niets dat het geloof in het eigen kunnen – de self-efficacy – in verband staat met de interne locus of control van de ondernemer. Het feit dat ondernemers volgens Maddi, Kobasa & Hoover (1997) minder belemmeringen in hun omgeving zien – kan een reden zijn tot de vasthoudendheid aan de eigen toekomstvisie die de geïnterviewde ondernemers aangeven te hebben. Waarom zou een ondernemer immers zijn toekomstvisie aanpassen en loslaten wanneer de invloed vooral vanuit zijn eigen actie voortkomt en minder vanuit allerlei omgevingsfactoren?

Baum & Locke (2004) tonen aan dat self-efficacy de beste voorspeller is van bedrijfsgroei. Dat de locus of control en de self-efficacy van de ondernemer nauw verwant zijn aan elkaar, blijkt ook uit de resultaten van de interviews (Lee & Tsang, 2001; Brockhaus, 1982). Opnieuw sluit de unanieme mening van de ondernemers aan bij conclusies uit wetenschappelijke onderzoeken. Volgens de geïnterviewde ondernemers draagt namelijk naast de interne locus of control ook een hoge self-efficacy bij aan het vasthouden van een toekomstvisie en het uitdragen van een positief beeld van het bedrijf naar potentiële en bestaande klanten. De geïnterviewde ondernemers geven aan dat ze ondanks beperkte informatie toch gemakkelijk beslissen. Dat sluit aan bij wat Krueger & Dickson (1994) concluderen: het maken van beslissingen van individuen met een hoge self-efficacy hangt minder af van de bronnen die ze tot hun beschikking hebben, dan hoe iemand over de eigen competenties denkt. Het feit dat de geïnterviewde ondernemers verwachten dat dit tot groei leidt, vindt een mogelijke verklaring in de literatuur: ondernemers die geloven dat zij en hun bedrijf competent zijn en gemakkelijk beslissingen maken, nemen meer risico's en durven sneller voor uitbreiding van het bedrijf te gaan (Krueger & Dickson, 1994; Bandura & Wood, 1989). Dat geïnterviewde ondernemers met minder vertrouwen in het eigen kunnen spijt hebben van afgehouden beslissingen, komt mogelijk omdat zij hun waargenomen fout niet als leerervaring zien (Bandura & Wood, 1989).

In de literatuur komt de relatie die de geïnterviewde ondernemers aangeven helder naar voren: een hoge need for achievement draagt bij aan de bedrijfsgroei en het succes van de ondernemer (Sexton & Bowman, 1985; Smith & Minder, 1984; Begley & Boyd, 1987). Volgens Begley & Boyd zijn dat namelijk personen die constant manieren zoeken om beter te presteren. De geïnterviewde ondernemers geven vaak, op verschillende manieren geformuleerd, aan altijd 'te kijken hoe het beter kan'. Constant kijken hoe het beter kan door de ondernemer verklaart mogelijk de conclusie van Hansemark (2003) dat een hoge need for achievement ervoor zorgt dat een persoon taken beter en sneller uitvoert. De geïnterviewde ondernemers bevestigen in de interviews de relatie tussen need for achievement en de wil tot groei. Echter, de conclusie die Davidsson (1989) trekt over dat dit alleen het geval is bij het krijgen van een potentiële financiële beloning als stimulans, is volgens de ondernemers onvolledig. De geïnterviewde ondernemers geven andere redenen, zoals passie voor werkzaamheden en geliefd worden door de omgeving, aan als sterkere drijfveren om te presteren.

Het is opmerkelijk dat de bevindingen uit de studie van Davidsson (1991) voor een deel niet aansluit bij wat de geïnterviewde ondernemers vertellen. In lijn met de bevindingen van Davidsson menen de

ondernemers dat de aanwezigheid van kansen inderdaad de waarneming van kansen beïnvloedt. Daarnaast vertellen de ondernemers dat het zien van meer kansen inderdaad leidt tot de wil om te groeien. Echter, het zien van kansen leidt volgens de ondernemers niet per se tot bedrijfsgroei, omdat het zien van veel kansen de ondernemers kan afleiden van het exploiteren van de diensten waarop het bedrijf zich richt. Cooper, Woo & Dunkelberg (1988) concluderen dat het zien van kansen op succes vergroot kunnen worden door commitment aan het bedrijf en optimisme van de ondernemer. De geïnterviewde ondernemers vertellen dat dit optimisme inderdaad een positieve uitwerking heeft. Volgens hen kijken optimistische ondernemers namelijk anders naar kosten-batenafwegingen dan ondernemers die denken in beperkingen. Ze denken in mogelijkheden. Ze wegen de baten zwaarder, waardoor ze bereid zijn om meer risico's te nemen. Vanuit Cooper, Woo & Dunkelberg (1988) kan dat verklaard worden vanuit hun conclusie dat optimistische ondernemers de overtuiging hebben om obstakels gemakkelijker te kunnen overwinnen.

Hoofdstuk 6: De invloed van de omgevingskenmerken op de bedrijfsgroei volgens de ondernemers

In dit hoofdstuk wordt de volgende deelvraag beantwoord: *In hoeverre, hoe en waarom dragen omgevingskenmerken bij aan de omzet- en werknemersgroei van ondernemingen tijdens de vroege groeifase in de softwaresector in Amsterdam en Utrecht, volgens de ondernemers?*

6.1 Bereikbaarheid voor en van klanten

Volgens alle geïnterviewde ondernemers is de fysieke multimodale bereikbaarheid voor en van klanten voor alle ondernemers van belang. Vaak blijkt de tweede locatie waarnaar de geïnterviewde ondernemer verhuist, dichtbij de grootste of belangrijkste klant te zijn. Sommige geïnterviewde ondernemers kiezen er zelfs voor om in hetzelfde pand te gaan zitten als hun grootste of belangrijkste klant. Daarnaast kiezen de geïnterviewde ondernemers ervoor om zich centraal in Nederland te vestigen, zodat klanten uit de grote steden gemakkelijk naar het kantoor kunnen afreizen. In de grote steden zijn namelijk de meeste (potentiële) klanten gevestigd. De ondernemers vinden het belangrijk om zich vlakbij de klant te vestigen om zo geen opdrachten en after-sales mis te lopen. Constant zakelijk contact houden of 'vrijblijvend koffie blijven drinken' is volgens de ondernemers van ontzettend groot belang om op de hoogte te blijven van wat er bij de klant speelt. Daarnaast blijf je als ondernemer zo bij de klant 'in the picture'. Iedere geïnterviewde ondernemer houdt hier rekening mee en vindt de bereikbaarheid voor en van klanten belangrijk voor de omzet- en werknemersgroei.

"Je moet de klant kunnen knuffelen."
- Ondernemer in de applicatieontwikkeling uit Utrecht-

6.2 Nabijheid van relevante arbeidspool

Alle geïnterviewde ondernemers vinden het belangrijk om zich nabij een relevante arbeidspool te vestigen. Dit bezorgt hen omzet- en werknemersgroei. Deze relevante arbeidspool is voor de ondernemers het grootst in Amsterdam en Utrecht. Volgens de ondernemers bevinden zich in Amsterdam en Utrecht veel freelancers en flexibele werknemers op het gebied van tekstschrijven, softwareontwikkeling en website-ontwikkeling. Dit komt mede door de aanwezigheid van grote universiteiten met handige studenten. Deze werknemers zijn interessant in onzekere ondernemersfasen, omdat ze geen vast contact behoeven. Hierdoor kan gemakkelijk maandelijks rekening worden gehouden met het budget van de onderneming. Daarnaast vertelden ondernemers uit Amsterdam dat de aanwezige arbeidspool graag in Amsterdam blijft, vanwege de gehechtheid aan Amsterdam als leefomgeving.

"De arbeidspool is wel heel belangrijk, omdat medewerkers ook in persoonlijke sferen vasthouden aan Amsterdam als woonplek. Buiten Amsterdam vestigen is daarom niet zo interessant voor de Amsterdamse arbeidspool."
- Ondernemer in geautomatiseerde chatoplossingen uit Amsterdam -

6.3 Bereikbaarheid voor personeel

De bereikbaarheid van de onderneming voor bestaand personeel is voor zeven van de tien ondernemers de reden voor de vestigingskeuze geweest en draagt ook bij aan de omzet- en werknemersgroei, volgens de ondernemers. De bereikbaarheid van personeel is voor alle geïnterviewde ondernemers in Utrecht belangrijk en voor slechts twee van de vijf in Amsterdam. De geïnterviewde ondernemers die in Utrecht of Amsterdam wonen, beginnen en nestelen hun onderneming in die steden. De belangrijkste reden daarvoor is dat ze in dezelfde stad willen werken als dat ze wonen. Dat is vertrouwd en daar hebben zij een al relevant netwerk opgebouwd van andere professionals en ondernemers. Volgens de geïnterviewde ondernemers kiezen talentvolle werknemers expres voor kleine softwarebedrijven vanwege de persoonlijke cultuur en de bereikbaarheid met bijvoorbeeld de fiets. De geïnterviewde ondernemers menen dat dit voor hen vaak opweegt tegen de secundaire arbeidsvoorwaarden van grote softwarebedrijven.

''Medewerkers kiezen namelijk voor [bedrijf] en niet voor een groot bedrijf zoals ATOS, onder andere omdat we zo gemakkelijk op de fiets te bereiken zijn.''

- Ondernemer in de clouddienstverlening uit Amsterdam -

6.4 Concentratie van andere organisaties in de buurt

Volgens vijf van de tien ondernemers is de concentratie van andere organisaties in de buurt van belang voor de omzet- en werknemersgroei van hun onderneming. Drie van die vijf ondernemers heeft een softwarebedrijf in Amsterdam. Eén ondernemer gaf aan dat het centrum van Amsterdam een bolwerk van designers kent waarmee kan worden samengewerkt. Een andere ondernemer in Amsterdam noemt de vestiging in het hippe en bruisende mediacluster van Amsterdam een voorname reden voor het aantrekken van nieuw personeel. In Utrecht vestigden de twee ondernemers zich met opzet in een bedrijfsverzamelgebouw. Eén van de Utrechtse ondernemers gaf duidelijk de meerwaarde van de aanwezigheid van tachtig á negentig andere diverse bedrijven. Hij gaf aan dat je immers ook boekhouders nodig hebt voor de onderneming en dat het gunstig is als die in hetzelfde gebouw gevestigd zijn vanwege het persoonlijke contact.

"De sociale cohesie in de buurt speelt geen rol voor de ondernemer. De cohesie van softwareondernemers met vergelijkbare belangen echter wél."

- Ondernemer in geautomatiseerde chatoplossingen uit Amsterdam -

6.5 De veiligheid in de buurt

Eén ondernemer in Amsterdam gaf aan de veiligheid in de buurt waar de onderneming is gevestigd, belangrijk te vinden. Zijn apparatuur is namelijk wel eens uit de vestiging gestolen en dat is ongunstig voor de groei van de onderneming. De ondernemer vertelde dat het er dan vooral om gaat dat de onderneming niet in een zeer onveilige buurt zit.

"Het gaat er vooral om dat de onderneming niet in een heel onveilige buurt zit."
- Ondernemer in de webdesign & webdevelopment uit Amsterdam -

6.6 Conclusie

Volgens alle ondernemers dragen de bereikbaarheid voor en van klanten en werknemers en de nabijheid van een arbeidspool bij aan de omzet- en werknemersgroei. Die factoren nemen ze ook altijd bewust mee in hun overwegingen om zich ergens te vestigen. Volgens de alle ondernemers zijn het tempo van innovatie in de regio en de sociale cohesie in de buurt niet bepalend voor de omzet- en werknemersgroei. De ondernemers nemen deze factoren ook niet in overweging bij de vestigingskeuze. Volgens de ondernemers dragen de veiligheid in de buurt (één geïnterviewde), de concentratie van andere organisaties in de buurt (vijf geïnterviewden), de bereikbaarheid voor personeel (zeven geïnterviewden) bij aan de omzet- en werknemersgroei.

6.7 Een theoretische reflectie

Sleutjes & Schutjens (2012) concluderen dat bedrijven eerder geneigd zijn te investeren in fysiek kapitaal en/of menselijk kapitaal wanneer het bedrijf zich bevindt nabij een aantrekkelijk productiemilieu en een rijk sociaal netwerk. De geïnterviewde ondernemers geven aan dat vooral de bereikbaarheid van het klantennetwerk daarbij een rol speelt. Een andere belangrijke reden die Sleutjes & Schutjens (2012) beschrijven is de nabijheid van het juiste personeel. De ondernemers zijn het doorgaans dan ook oneens met Davidsson (1991) dat de aanwezigheid van een universiteit in hun omgeving onbelangrijk is voor bedrijfsgroei. De universiteit is namelijk een bron van studerende flexwerkers. De geïnterviewde ondernemers bevestigen dat dit een belangrijke overweging is bij hun vestigingskeuze en voor de bedrijfsgroei. Daarnaast bevestigen de geïnterviewde ondernemers de bevindingen van Begley & Boyd (1987) en Welch & Young (1993) dat de aanwezigheid van een rijk sociaal netwerk leidt tot het zien van meer kansen en dus tot groeimotivatie. Dit leidt volgens hen ook tot daadwerkelijke groei van de onderneming (Davidsson, 1991). Het productiemilieu of de juiste productiegoederen spelen echter volgens de geïnterviewde ondernemers geen rol. De reden hiervoor kan zijn dat in de softwaresector nauwelijks producten en vooral diensten worden geleverd aan klanten. De door Sleutjes & Schutjens (2012) beschreven sociale cohesie en veiligheid in de buurt, spelen volgens de ondernemers geen rol in de bedrijfsgroei. De conclusie die Williams & Williams (2011) trekken over een verlaagd zelfvertrouwen door een onveilige omgeving en door het ontbreken van sociaal kapitaal is door de ondernemers niet genoemd.

De drie variabelen die Baum & Locke (2004) beschrijven – dynamism, munificence en complexity – worden door de geïnterviewde ondernemers in andere woorden genoemd. Munificence – oftewel de ondersteuning voor bedrijfsgroei vanuit de omgeving – wordt zeer belangrijk gevonden. De ondernemers lijken zelfstandig en refereren niet naar overheidsondersteuning als een belangrijke factor voor bedrijfsgroei. De aanwezigheid van financiële bronnen en een marktvraag is wel van groot belang voor de ondernemer om de vroege groeifase te overleven. Ze hechten daarom veel waarde aan de bereikbaarheid van klanten. Al noemen de ondernemers vaak het belang van

dynamism in hun omgeving, ze noemen niet dat ze leren van succes van andere ondernemers in hun omgeving zoals Davidsson (1991) het beschrijft. De ondernemers geven namelijk aan dat succes voor iedereen een andere betekenis heeft. De ondernemers vinden dynamism belangrijk omdat ze willen inspelen op veranderingen in de industrie. Zo geven meerdere ondernemers aan trends binnen grote ICT-bedrijven te volgen en daarop in te spelen met hun dienst of product. Als kleine onderneming kunnen ze namelijk sneller innoveren. Wanneer deze trends zichtbaar zijn en de omgeving stabiel is, leidt dit volgens de ondernemers tot bedrijfsgroei (Sleutjens & Schutjens, 2012). De complexity – oftewel een hoge concentratie van organisaties – zien de ondernemers als een positieve factor voor bedrijfsgroei, zoals Davidsson (1991) eerder uitwees, integendeel tot Baum & Locke (2001). Het zorgt namelijk voor een diverse arbeidspool aan flexwerkers en bedrijven die hen kunnen helpen om te groeien.

Hoofdstuk 7: Conclusie & discussie

Deze studie beantwoordt de vraag: *'In hoeverre, hoe en waarom hebben persoonskenmerken, persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer en omgevingskenmerken invloed op de omzet- en werknemersgroei van ondernemingen tijdens de vroege groeifase in de softwaresector in Amsterdam en Utrecht in de ogen van de ondernemers?'*

7.1 Persoonlijkheidskenmerken

Volgens de bestudeerde literatuur hebben vooral de ondernemers persoonlijkheidskenmerken 'self-efficacy', 'need for achievement', 'locus of control' en de 'kansperceptie' een grote invloed op de omzet- en werknemersgroei van ondernemingen. Volgens de geïnterviewde ondernemers dragen een hoge interne locus of control, self-efficacy en need for achievement altijd bij aan zowel de omzet- als de werknemersgroei binnen de softwaresector. Tenzij de ondernemers zelf hebben bepaald dat ze geen intentie hebben om te groeien. Ondernemers vinden niet unaniem dat een hoge kansperceptie bijdraagt aan de omzet- en werknemersgroei.

Volgens de geïnterviewde ondernemers hebben ondernemers binnen de softwaresector met een hoge 'interne locus of control' een eigen toekomstvisie waar ze aan vast houden, ongeacht veranderingen in de externe factoren. Ze nemen ook sneller actie en vullen de taken in die ze beloven te doen. Daarnaast geloven ze in hun positieve invloed op het gedrag van personeel en klanten. De reden dat ze sneller actie nemen is dat ze minder omgevingsbelemmeringen zien.

De geïnterviewde ondernemers menen dat self-efficacy van de ondernemer belangrijk is voor de groei van ondernemingen in de softwaresector vanwege het vertrouwen in hun eigen visie. Ze durven aan de visie vast te houden, omdat ze ervan uitgaan dat ze deze visie kunnen realiseren. Deze ondernemers durven een positief beeld te communiceren van het bedrijf naar hun potentiële en bestaande klanten. Daarnaast maken ondernemers met self-efficacy gemakkelijker beslissingen, ook al zijn ze zich ervan bewust dat ze niet alle informatie hebben om die beslissingen te maken. De oorzaak hiervan is mogelijk dat ondernemers die gemakkelijk beslissingen maken, meer risico's durven te nemen en sneller gaan voor uitbreiding van het bedrijf.

Daarnaast geven de geïnterviewde ondernemers aan dat de ondernemer in de softwaresector een hoge need for achievement nodig heeft, omdat dit de wil om te groeien met hun bedrijf versterkt. Deze wil versterkt volgens de ondernemers ook de daadwerkelijke bedrijfsgroei. De need for achievement komt voort uit de overtuiging dat 'het altijd beter kan'. Hiermee duiden de ondernemers op de prestaties binnen bedrijven. Deze overtuiging is volgens de ondernemers ontstaan uit eigenbelang: ze willen geliefd worden door hun omgeving, zijn angstig voor falen en hebben passie voor hun werkzaamheden. Daarnaast willen ondernemers ook verschil maken in de maatschappij door middel van hun specifieke dienst of product.

De kansperceptie van de ondernemer in de softwaresector leidt volgens de ondernemers tot een versterking van de wil tot groei. De ondernemers menen dat de kansperceptie echter niet per se leidt tot daadwerkelijke bedrijfsgroei, omdat de ondernemers door het zien van veel kansen de bedrijfsfocus uit het oog kunnen verliezen. De kansperceptie verlaagt echter wel de risicoaversie. In kosten-batenafwegingen geven ondernemers met een hoge kansperceptie de baten namelijk meer gewicht dan de kosten. Samenwerken met meerdere ondernemers binnen de onderneming leidt volgens de ondernemers daarnaast tot het zien van meer kansen.

7.2 Persoonskenmerken

Persoonskenmerken die volgens de literatuur een grote rol spelen zijn de opleiding, managementervaring (in dezelfde sector), de ondernemerservaring van de ondernemer. In deze studie zijn ondernemers gevraagd naar hun mening over in hoeverre, hoe en waarom de opleiding, managementervaring en ondernemerservaring bijdragen aan de omzetgroei en de werknemersgroei aan ondernemingen in de vroege groeifase.

Volgens de geïnterviewde ondernemers dragen een universitaire studie, managementervaring binnen en buiten dezelfde sector en eerdere ondernemingservaring bij aan zowel de omzet- als de werknemersgroei. Tenzij de ondernemers zelf hebben bepaald dat ze geen intentie hebben om te groeien.

De geïnterviewde ondernemers in de softwaresector hebben een algemene houding en vaardigheden tijdens hun studie aangeleerd die hen bedrijfsgroei oplevert. Daarnaast geven de ondernemers aan dat het leren van een specifiek vak tijdens de universitaire studie bijdraagt aan de bedrijfsgroei. Hierdoor zien de ondernemers naar eigen zeggen meer groeikansen en hebben ze een hogere self-efficacy. Daarnaast vertellen de ondernemers ook duidelijk over hun behoefte om te presteren dat wordt ingegeven door hun constant onderzoekende houding. Het al tijdens de studie uitvoeren van relevante nevenactiviteiten en het opbouwen van een netwerk is volgens de ondernemers ook van belang, omdat een rijk netwerk de kansperceptie vergroot van de ondernemers.

Managementervaring is volgens de geïnterviewde ondernemers belangrijk voor de bedrijfsgroei. Ondernemers die binnen dezelfde sector manager zijn geweest, hebben namelijk al geleerd om het personeel aan te sturen, met klanten te communiceren en een eigen visie te hanteren. Naar eigen zeggen verhoogde dit hun self-efficacy, omdat ze meer vertrouwd raakten met het aansturen van rationeel denkend ICT-personeel. Managementervaring buiten dezelfde sector draagt volgens de ondernemers ook bij aan de bedrijfsgroei.

Ondernemerservaring zorgt volgens de geïnterviewde ondernemers voor meer bedrijfsgroei, omdat de ondernemer een visie leert te hanteren en leert in te schatten wat realistisch en belangrijk is binnen een onderneming. Daarnaast worden ondernemers door eerdere ondernemerservaringen handig in het vinden van toegang en het mobiliseren van inkomstenbronnen voor hun onderneming.

7.3 Omgevingskenmerken

De volgende omgevingskenmerken beïnvloeden volgens de literatuur de bedrijfsgroei hoofdzakelijk: *de geografische concentratie van klanten, het tempo van innovatie, de geografische fragmentatie van de markt, de marktgroei in de regio, de veiligheid, cohesie en leefbaarheid van de buurt, de aanwezige investeringskansen en natuurlijk een aantrekkelijk productieniveau met rijke sociale netwerken.*

De geïnterviewde ondernemers gaven aan de volgende omgevingskenmerken van belang te vinden voor hun bedrijfsgroei: de bereikbaarheid voor en van klanten en werknemers en de nabijheid van een arbeidspool. Tenzij de ondernemers zelf hebben bepaald dat ze geen intentie hebben om te groeien. Die factoren nemen ze ook altijd bewust mee in hun overwegingen om zich ergens te gaan vestigen.

Volgens de ondernemers zijn het tempo van innovatie in de regio en de sociale cohesie in de buurt nooit bepalend voor de omzet- en werknemersgroei. De ondernemers nemen deze factoren ook nooit in overweging voor hun vestigingskeuze. Volgens de ondernemers dragen de veiligheid in de buurt, de concentratie van andere organisaties in de buurt, de bereikbaarheid voor personeel wisselend bij aan de omzet- en de werknemersgroei. Deze factoren worden ook wisselend meegenomen in de overwegingen voor vestigingskeuze.

7.4 Reflecteren op de resultaten aan de hand van paragraaf 2.5

Aan hoofdstuk 5, 6 en 7 zijn theoretische reflecties toegevoegd. In deze theoretische reflecties zijn de resultaten van de interviews gekoppeld aan de theorie over het objectief gemeten succes uit paragraaf 2.2, 2.3 en 2.4. In paragraaf 2.5 staat beschreven wat de mening en perceptie is van ondernemers in eerdere studies over de variabelen die ondernemerssucces bepalen. Wat ondernemerssucces echter precies inhoudt, blijft in deze studies abstract en niet direct gekoppeld aan duidelijke groei-indicatoren zoals de omzetgroei of werknemersgroei van de onderneming. Daarnaast is in deze studie niet het belang vergeleken van de bevraagde variabelen. Dit had de vergelijking met paragraaf 2.5 plausibeler gemaakt. Evengoed is getracht om in deze paragraaf een vergelijking te doen van de resultaten uit deze studie en de resultaten uit de studies uit paragraaf 2.5. omdat er overlap in succesvariabelen lijkt te zijn.

De opvallende conclusie uit paragraaf 2.5 is dat variabelen waar de ondernemer zelf invloed op heeft, als belangrijkst worden ervaren voor hun succes dan omgevingsvariabelen. Gekeken naar de onderzoeken uit paragraaf 2.5, zijn variabelen waar de ondernemer zelf invloed op heeft bijvoorbeeld zijn of haar sociale- en managementvaardigheden, de reputatie en de sociale relaties. Aan omgevingsvariabelen zoals een ‘zwakke’ economie en de belastingstructuur hecht de ondernemer een minder groot belang voor het ondernemerssucces. Wanneer gekeken wordt naar de conclusies uit paragraaf 7.1, 7.2 en 7.3 blijkt dat ondernemers op de kansperceptie na, alle in deze studie onderzochte persoons- en persoonlijkheidskenmerken van belang achten voor de omzet- en werknemersgroei van ondernemingen in de vroege groeifase. Bij de persoonskenmerken is een veelgenoemd voordeel het opdoen van een sociaal netwerk tijdens studie-, werk of ondernemen. Daarnaast zijn de sociale vaardigheden inderdaad van groot belang volgens de ondernemers, omdat die de omgang met klanten gemakkelijker maken. Ook zijn de managementvaardigheden inderdaad benoemd als belangrijke variabele voor succes door de ondernemer. Slechts een deel van de omgevingskenmerken worden, zoals in 7.3 staat beschreven, als belangrijk voor omzetgroei en werknemersgroei genoemd door de ondernemers: dit zijn de bereikbaarheid van klanten en werknemers, de nabijheid van een relevante arbeidspool. Echter, in de studies van paragraaf 2.5 worden factoren zoals de sterkte van de economie en de belastingstructuur bevraagd. Dit is in deze studie niet meegenomen. Dit maakt het niet mogelijk om de resultaten van de ze studie op dit gebied te vergelijken met de resultaten uit de studies van paragraaf 2.5.

Er kan geconcludeerd worden dat de belangrijke succesvariabelen op persoons- en persoonlijkheidsniveau in de studies van paragraaf 2.5 en de resultaten van deze studie grotendeels overeenkomen. Het lijkt er ook op dat dit type variabelen belangrijker wordt gevonden dan omgevingskenmerken door de geïnterviewde ondernemers. Hier kan echter geen scherpe uitspraak worden gedaan door onderzoeksbeperkingen.

7.5 Onderzoeksbeperkingen

Tijdens dit onderzoek zijn de buitengewoon succesvolle ondernemers, die naar het buiteland zijn vertrokken, niet geïnterviewd. In dit onderzoek is daarom hun kijk op de invloed van de kenmerken op bedrijfsgroei niet meegenomen. Dit geldt ook voor de faillissementen; minder succesvolle ondernemers die tijdens de vroege groeifase van hun onderneming gefaald hebben, zijn niet meegenomen in deze studie. Hierdoor kan geen duidelijkheid worden gegeven over de verschillen tussen de kenmerken van de minder succesvolle en de kenmerken van de succesvolle ondernemers. Deze studie gaat daarnaast uitsluitend in op de perceptie van de geïnterviewde ondernemers. Of de door hun genoemde kenmerken daadwerkelijk leiden of hebben geleid tot groei is met alleen de resultaten uit deze studie niet te bewijzen.

7.6 Valkuilen van de manier van interviewen

In paragraaf 3.3.3 is de gekozen manier van interviewen die gebruikt is voor deze studie toegelicht. Er zijn mogelijke valkuilen in de manier van interviewen die in deze studie is gebruikt. De ondernemers hadden over het algemeen haast en hadden gering de tijd. Mogelijk hierdoor is over sommige topics niet tijdens elk interview evenveel uitgeweid. Hiermee had de onderzoeker kunnen omgaan door de ondernemers te vragen of het mogelijk was om op een ander tijdstip verder te interviewen, of om te vragen of het mogelijk was om bij het ontbreken van informatie alsnog contact op te nemen. Daarnaast is gebleken dat door de brede interesse van de onderzoeker voor ondernemen, de focus van het interview soms verloren of teveel de diepte in ging dan nodig was. Dit had de onderzoeker kunnen voorkomen door zich constant af te vragen of de informatie bijdroeg aan het vooraf met de ondernemer gedeelde doel van het interview. Vervolgens had de onderzoeker vaker de leiding kunnen pakken in het interview om meer doelgericht te interviewen.

Elk interview is na afronding van het interview direct aan de hand van aantekeningen gereconstrueerd. Het sterke daarvan is dat de verkregen informatie dan nog vers in het geheugen zit van de onderzoeker. Echter, de reconstructies zijn direct gestructureerd aan de hand van de vier topics (zie paragraaf 3.3.3). Het mogelijke minpunt hiervan is dat de onderzoeker de informatie op een verkeerde manier interpreteert omdat hij het gezegde niet in de juiste context plaatst. Om dat te voorkomen, zijn de reconstructies achteraf verstuurd naar de ondernemers met de vraag of ondernemers konden aanvullen of opmerken waar de reconstructie niet volledig of niet correct was. Dit verhoogt ook de integriteit van het onderzoek. De onderzoeker ook met deze valkuil kunnen omgaan door de interviews op te nemen om deze volgens te transcriberen of om deze na te luisteren zodat hij zeker was over de context van het gezegde. Hij had daarna alsnog de transcripten kunnen handmatig kunnen categoriseren op topics en met analysesoftware.

7.7 Suggesties voor verder onderzoek

Een logisch vervolgonderzoek is een longitudinaal onderzoek waarbij de periode vlak voor en de periode direct na de vroege groeifase van ondernemingen binnen de softwaresector worden onderzocht. Hierdoor kan duidelijk gemeten worden wat de succesratio is tijdens de vroege groeifase. Daarnaast biedt dit de mogelijkheid om de buitengewoon succesvolle ondernemers te bestuderen voordat ze mogelijk naar het buitenland verhuizen met hun onderneming. De minder succesvolle ondernemers kunnen op deze manier ook meegenomen worden in het onderzoek als ze voor de vroege groeifase nog niet failliet zijn verklaard. Hierdoor kan duidelijkheid worden gegeven over de verschillen tussen de kenmerken van de minder succesvolle ondernemers en de kenmerken van de succesvolle ondernemers. Door verschillende meetmomenten te hanteren, kan ook de

verandering van de perceptie op de verschillende kenmerken onderzocht worden. De onderzoeker heeft er voor gekozen om niet zelf een longitudinaal onderzoek te doen omdat de onderzoeksperiode niet lang genoeg is om op twee logische meetmomenten onderzoek te doen.

Daarnaast biedt toekomstig onderzoek de kans om de perceptie of de mening van ondernemers over succesvariabelen te koppelen aan duidelijk gedefinieerde indicatoren voor groei of succes. In paragraaf 2.5 staat beschreven dat dit bij studies die specifiek in gaan op de mening of perceptie van de ondernemer op succesvariabelen niet of nauwelijks het geval is. Daarnaast is er een tekort aan studies die de perceptie of mening van de ondernemers onderzoekt in Europa.

7.8 Nieuwe inzichten

De verwachtingen van de resultaten zijn grotendeels juist gebleken. Veel van de hypothesen en de bestudeerde literatuur komt overeen met de resultaten van dit onderzoek. De nieuwe inzichten die deze studie geeft, zijn vooral inzichten in het hoe en waarom van de invloed van de kenmerken op de bedrijfsgroei. Deze zijn in de analyse uitgebreid beschreven. Interpretaties van de resultaten zijn opgenomen in de theoretische reflecties van hoofdstuk 4, 5 en 6. Deze studie geeft ook een aantal opmerkelijke inzichten die niet stroken met de conclusies uit de onderzochte literatuur.

De bevindingen van Davidsson (1989) en Mayer & Goldstein (1961) gaan niet altijd op voor de geïnterviewde ondernemers. Zo menen de ondernemers dat het leren communiceren met klanten vaardigheden zijn die voor bedrijfsgroei zorgen, ook als deze vaardigheden niet in dezelfde sector zijn opgedaan wat in de genoemde literatuur wordt beweerd. Het is daarnaast opmerkelijk dat de uitgebreide studie van Davidsson (1991) voor een deel niet aansluit bij wat de geïnterviewde ondernemers vertellen. Volgens de ondernemers beïnvloedt de aanwezigheid van kansen, wel de waarneming van kansen, zoals Davidsson laat zien, maar dit leidt volgens de ondernemers niet tot omzet- en werknemersgroei (in Davidsson (1991) de index ‘Actual Growth’). Het zien van veel kansen kan ondernemers namelijk afleiden van het exploiteren van de diensten waarop het bedrijf zich richt. Daarnaast zijn ondernemers het met Davidsson (1991) oneens over dat de aanwezigheid van een universiteit in hun omgeving onbelangrijk is voor bedrijfsgroei. De universiteit is volgens de geïnterviewde ondernemers namelijk een belangrijke bron van studerende flexwerkers.

7.9 Relevantie voor de praktijk

Deze studie kan als naslag en inspiratie gelden voor ondernemers van kleinbedrijven in de softwaresector die de zich in de vroege groeifase bevinden en in Amsterdam of Utrecht gevestigd zijn. Ze leren wat ondernemers in dezelfde sector denken over belangrijke omgevingskenmerken, persoonlijkheidskenmerken en persoonskenmerken. De ondernemer krijgt ook handvatten voor het aannemen van ‘ondernemend’ personeel doordat de effectieve persoonlijkheidskenmerken en persoonskenmerken in de theorie en analyse in kaart zijn gebracht.

Literatuurlijst

Acs, Z. J., & Mueller, P. (2008). Employment effects of business dynamics: Mice, Gazelles and Elephants. *Small Business Economics*, *30*(1), 85-100.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*, 179-211.

Aldrich, H. E., & Wiedenmayer, G. (1993). From Traits to Rates: An Ecological Perspective on Organizational Foundings. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, *1*, 145-195

Ardishvili, A., Cardozo, S., Harmon, S. & Vadakath, S. (1998). *Towards a theory of new venture growth.* Paper presented at the 1998 Babson Entrepreneurship Research Conference, Ghent, Belgium.

Arrighetti, A., & Vivarelli, M. (1999). The role of innovation in the post-entry performance of new small firms: Evidence from Italy. *Southern Economic Journal*, 927-939.

Bandura, A. (1989). Perceived self-efficacy in the exercise of personal agency. *The Psychologist: Bulletin of the British Psychological Society*, *2*, 411-424.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, Verenigde Staten: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.

Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, *89*(4), 587-598.

Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). Psychological Characteristics of Asscoci. *Journal of Business Venturing*, *2*, 79-83.

Benzing, C., Chu, H. M., & Bove, R. (2005). The motivation, problems, and perceived success of entrepreneurs in Romania. *Journal of the Academy of Business Administration*, *10*(1&2), 73-88.

Benzing, C., Chu, H. M., & Kara, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A factor analysis of motivations, success factors, and problems. *Journal of small business management*, *47*(1), 58-91.

Brockhaus, R. H. (1982). The Psychology of the Entrepreneur. *Encyclopedia of Entrepreneurship*, *1*, 39-57.

Cassar, G. (2007). Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth. *Entrepreneurship and Regional Development*, *19*(1), 89-107.

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.

Churchill & Lewis (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review: Entrepreneurial Management, may 1983.*

Chu, H. M., Benzing, C., & McGee, C. (2007). Ghanaian and Kenyan entrepreneurs: A comparative analysis of their motivations, success characteristics and problems. *Journal of Developmental Entrepreneurship*,*12*(03), 295-322.

Cliff, J. E. (1998). Does One Size Fit All? Exploring the Relationship Between Attitudes Towards Growth, Gender, and Business Size. *Journal of Business Venturing*, *13*, 523-542.

Cooper, A. C., Woo, C. Y., & Dunkelberg, W. C. (1988). Entrepreneurs\' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, *3*, 97-108.

Davidsson, P. (1989). Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth. Stockholm: *The Economic Research Institute (diss.).*

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.

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and Intrinsic Motivation to use Computers in the Workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, *22*, 1111-1132.

Delmar, F. (1997). Measuring growth: Methodological considerations and empirical results.

Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing, 18*(2), 189-216.

Dialogic. (2014). *De softwaresector in Nederland Survey 2014*. Geraadpleegd op http://www.nederlandict.nl/Files/TER/De%20Nederlandse%20softwareindustrie%202014.pdf

Donovan, S. M., O'Rourke, M., & Looney, C. (2015). Your Hypothesis or Mine? Terminological and Conceptual Variation Across Disciplines. *SAGE Open*, *5*(2), 2158244015586237.

Flamholtz, E. G. (1986). *Managing the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Jossey-Bass.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, *12*(2), 219-245.

Hagemaster, J. N. (1992). Life history: a qualitative method of research. *Journal of Advanced Nursing*, *17*(9), 1122-1128.

Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, *9*, 369-406.

Hansemark, O. C. (2003). Need for Achievement, Locus of Control and the Prediction of Business Start-Ups: A Longitudinal Study. *Journal of Economic Psychology*, *24*, 301-319.

Hoad, W. & Roscoe, P. (1964).Management factors contributing to the success and failure of new small manufacturers. Bureau of Business Research. Ann Arbor, MI, University of Michigan.

Hoy, F., McDougall, P. P. & Dsouza, D. E. (1992). Strategies and environments of high growth firms. In D. L. Sexton & J. D. Kasarda (Eds.), *The State of the Art of Entrepreneurship* (pp. 341-357). Boston: PWS-Kent Publishing.

Hyde, K. F. (2000). Recognising deductive processes in qualitative research. *Qualitative market research: An international journal*, *3*(2), 82-90.

Ibrahim, A. B., & Goodwin, J. R. (1986). Perceived causes of success in small business. *American journal of small business*, *11*(2), 41-50.

Julian, J. W., Lichtman, C. M., & Ryckman, R. M. (1968). Internal-external control and need to control. *Journal of Social Psychology*, *76*, 43-48.

Kim, M., & Hunter, J. E. (1993). Attitude-Behavior Relations: A Meta-Analysis of Attitudinal Relevance and Topic. *Journal of Communication*, *43*, 101-142.

Krueger, N., & Dickson, P. R. (1993). How Believing in Ourselves Increases Risk Taking: Perceived Self-Efficacy and Opportunity Recognition. *Decision Sciences*, *25*(3), 385-400.

Langness, L., & Frank, G., (1981). Lives - *An Anthropological Approach to Biography.* Chandler & Sharp, Novato, California.

Lee, D. Y., & Tsang, E. W. K. (2001). The Effects of Entrepreneurial Personality, Background, and Network Activities on Venture Growth. *Journal of Management Studies*, *38*(4), 583-602.

Maddi, S. R., Kobasa, S. C., & Hoover, M. (1979). An alienation test. *Journal of Humanistic Psychology*, *19*, 73-76.

Mayer, K.B., and Goldstein, S. 1961. The First Two Years: Problems of Small Firm Growth and Survival. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York, Verenigde Staten: The Free Press.

MKB-financieringsgids.nl. (z.j.). Op zoek naar financieringsmogelijkheden voor uw bedrijf? Geraadpleegd op http://www.brainportdevelopment.nl/wp-content/uploads/2011/11/MKB-Financieringsgids.pdf

Mulder, W. W. (2011, 29 mei). Levensfase en kapitaalbehoefte. Geraadpleegd op http://www.investormatch.nl/levensfase-en-kapitaalbehoefte#.VPhBTvmG98E

Palmer, M. (1971). The application of psychological testing to entrepreneurial potential. *California Management Review*, *13*(3), 32-39.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, *80*, 609.

Santarelli, E., & Vivarelli, M. (2007). Entrepreneurship and the process of firms' entry, survival and growth. *Industrial and Corporate Change*, *16*(3), 455-488.

Sexton, D. L., & Bowman, N. (1985). The entrepreneur: a capable executive and more. *Journal of Business Venturing*, *1*(1), 129-140.

Shepherd, D., & Wiklund, J. (2009). Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies. *Entrepreneurship Theory and Practice, 33*(1), 105-123.

Silva, O., & Michelacci, C. (2005). Why so many local entrepreneurs?.*Documentos de Trabajo (CEMFI)*, (6), 1.

Sleutjes, B., & Schutjens, V. (2012). The added value of firm networks: an empirical study of local firm success determinants. *Entrepreneurship Research Journal*, *2*, 1-31.

Smith, N. R., & Miner, J. B. (1984). Motivational considerations in the success of technologically innovative entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, *1*, 488-495.

Vivarelli, M., & Audretsch, D. (1998). The link between the entry decision and post-entry performance: evidence from Italy. *Industrial and Corporate Change*,*7*(3), 485-500.

Vivarelli, M. (2004). Are all the potential entrepreneurs so good?. *Small Business Economics*, *23*(1), 41-49.

Welsch, H. P., & Young, E. C. (1982). The Information Source Selection Decision: The Role of Entrepreneurial Personality Characteristics. *Journal of Small Business Management*, *20*, 49-57.

Wiklund, J. (1998). *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Doctoral dissertation. Jönköping: Jönköping International Business School.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, *24*, 1307-1314.

Williams, N., & Williams, C. (2011). Tackling barriers to entrepreneurship in a deprived urban neighbourhood. *Local Economy*, *26*(1), 30-42.

Weinzimmer, L. G., Nystrom, P. C. & Freeman, S. J. (1998). Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines. *Journal of Management, 24*(2), 235-262.

Young, E. C., & Welsch, H. P. (1993). Major elements in entrepreneurial development in central Mexico. *Journal of Small Business Management*, *10*, 80-85.

Yusuf, A. (1995). Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, *33*, 2-68.

Bijlage 1: Het interview

Intro

- -Wat doet [bedrijf] precies voor klanten?
- -Hoe heeft [bedrijf] zich vanaf de start ontwikkeld?
- -Hoe lang bent u eigenaar/werkt u bij [bedrijf]?

Deel 1: Omgevingskenmerken

Uit literatuur over omgevingskenmerken lijken omgevingskenmerken een invloed te hebben op de omzetgroei binnen kleinbedrijven. Volgens bestaande onderzoeken blijken dat vele uiteenlopende factoren te zijn zoals de nabije arbeidspool, een concentratie van vergelijkbare bedrijven of de aanwezigheid van klanten.

- Om welke redenen is [bedrijf] hier gevestigd?
- In hoeverre draagt de locatie van het kantoor van [bedrijf] in uw ogen bij aan de groei van [bedrijf]?
- Waarom is dat en hoe komt dat?

(Codewoorden: cohesie, leefbaarheid, veiligheid, nabije arbeidspool, concentratie van organisaties, tempo van innovatie, aanwezigheid kansen, warme netwerk).

Deel 2: Persoonskenmerken

Uit ondernemerschapsliteratuur lijken persoonskenmerken een invloed te hebben op de omzetgroei binnen kleinbedrijven. Volgens bestaande onderzoeken blijkt een universitaire studie, eerdere ondernemerservaring en managementervaring belangrijk.

- Heeft u enige vorm van universitaire studie gedaan?
    - In hoeverre denkt u dat dat bijdraagt aan de groei van [bedrijf]?
- Heeft u enige vorm van management ervaring in dezelfde sector?
    - In hoeverre denkt u dat dat bijdraagt aan de groei van [bedrijf]?
- Heeft u eerdere ervaring als ondernemer?
    - In hoeverre denkt u dat dat bijdraagt aan de groei van [bedrijf]?

Deel 3: Persoonlijkheidskenmerken

Uit ondernemerschapsliteratuur lijken bepaalde persoonlijkheidskenmerken de omzetgroei binnen kleinbedrijven te beïnvloeden. Dit zijn bijvoorbeeld de invloed die de ondernemer op situaties en zijn omgeving denkt te hebben, het vertrouwen in het eigen kunnen en om beslissingen te nemen, de behoefte om te presteren, de gave om kansen waar te nemen.

- In hoeverre schat u uw invloed op de omzet- en werknemersgroei binnen [bedrijf]?
    - Waarom en hoe heeft u deze invloed?

- In hoeverre heeft u vertrouwen in uw eigen kunnen binnen [bedrijf] en heeft dit invloed op de omzetgroei binnen [bedrijf]?
    - Waarom heeft u dit vertrouwen en hoe komt dat?

- In hoeverre heeft u de behoefte om te presteren binnen [bedrijf] en heeft dit invloed op de omzetgroei binnen [bedrijf]?
    - Waarom heeft u deze behoefte en hoe komt dat?

- In hoeverre denkt u aanwezige kansen te kunnen waarnemen voor [bedrijf] en heeft dit invloed op de omzetgroei binnen [bedrijf]?
    - Waarom denkt u deze kansen waar te nemen en hoe komt dat?