



# Crosscultureel ondernemen brengt business in beweging

Dr. G. Çelik



# Crosscultureel ondernemen brengt business in beweging

**Dr. G. Çelik**

Publicatie bij de rede, uitgesproken bij  
de aanvaarding van het ambt als lector  
Crosscultureel Ondernemerschap aan  
Hogeschool Inholland te Rotterdam  
op 28 september 2015  
door Dr. G. Çelik

## Colofon

Copyright © 2015 Hogeschool Inholland

gurkan.celik@inholland.nl

www.inholland.nl/brc

@brcinholland



Crosscultureel ondernemen brengt business in beweging van Gürkan Çelik.

Dit werk is gelicenseerd onder de licentie Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal. Ga naar <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> om een kopie van de licentie te kunnen lezen.

ISBN/EAN: 978-90-77812-50-1

# Inhoud

1. Inleiding	7
2. Crosscultureel ondernemerschap	11
3. Crossculturele samenwerking	17
4. Projecten en instrumenten	23
5. Onderzoeksagenda	29
Dankwoord	37
Literatuur	39



<b>Arbeidsrelaties worden vluchtiger</b> 	<b>Business trends</b>		<b>Crosscultureel organiseren en ondernemen</b> 
<b>Big data wordt bigger</b> 0101010 0101010 0101010 0101010	<b>De werknemer moet superman worden</b> 	<b>Flexibele organisatiegrenzen</b> 	<b>Doorlopende en doodlopende loopbanen</b> 
<b>Grenzeloos ondernemen</b> 	<b>IT is tikking</b> 		<b>Oplettend en loslatend leiderschap</b> 
<b>(Hyper)diversiteit wordt de norm</b> 	<b>Omgaan met het 'Billie Turf' effect</b> 	<b>Opkomst van de 'multimania' organisatie</b> 	<b>Veranderend speelveld voor financiers</b> 

[www.inholland.nl/brc](http://www.inholland.nl/brc)  
 [brc@inholland.nl](mailto:brc@inholland.nl)  
 @brcinholland

# 1. Inleiding

Ondernemers in het midden- en klein bedrijf (MKB) zijn de locomotieven en de cruciale aanjagers van de economie: ze zorgen voor werkgelegenheid en welvaart. Ruim 99 procent van de bedrijven in Nederland – en de Europese Unie – behoort tot het MKB. In Nederland zijn ze verantwoordelijk voor 58 procent van de omzet in het bedrijfsleven en bieden werkgelegenheid aan 60 procent van de beroepsbevolking (MKB, 2015). De groei van het MKB is een essentiële voorwaarde voor de economische vooruitgang van een land. Nederland hecht er daarom groot belang aan om de economische ontwikkelingen op een hoger niveau te tillen door ondernemerschap in het MKB te stimuleren. Dit draagt bij aan de kwaliteit en vitaliteit van ondernemend Nederland.

Je hoort het vaker: alle ondernemers willen hetzelfde, namelijk groeien. Groei van een onderneming is niet altijd alleen gericht op het streven naar meer omzet en omvang, maar kan ook als doel hebben het versterken van de expertise, de impact of de (markt)positie. Groeien impliceert namelijk een groter klantenbereik en dus breder kijken dan alleen naar de huidige afnemersgroepen. Nieuwe afzetmarkten bieden nieuwe kansen om te groeien.<sup>1</sup>

Uit het recente onderzoek door het Business Research Centre (BRC) van Inholland naar het economisch werkveld en de gevolgen daarvan voor organisatie en werk komt naar voren dat organisaties continu moeten veranderen door interne en externe invloeden (Biemans, Çelik, de Koning & Ropes, 2015). In dit onderzoek is ook te zien dat door globalisering en technologische ontwikkelingen nieuwe manieren ontstaan in het denken en doen van ondernemers, waardoor grenzeloos ondernemen toeneemt. Online ondernemen is hiervan een verschijningsvorm. Ondernemers die willen floreren, grijpen ook kansen voorbij de eigen culturele en fysieke grenzen. Verder blijkt dat crossculturele samenwerking steeds belangrijker wordt, mede gezien de diversiteit in de samenleving, in het bedrijfsleven en op de afzetmarkten. Dit vraagt om een goede match tussen de verschillende culturen van de ondernemer (Tung, Walls & Frese, 2007). Daarmee komen we bij het belang van crosscultureel organiseren en het thema van deze lectorale rede, namelijk crosscultureel ondernemen.

Crosscultureel ondernemen heeft betrekking op alle ondernemers die verschillende etnisch-culturele (afzet)markten willen betreden. Dit concept is omvattend en vergt

---

<sup>1</sup> Gesprekken van de auteur met 11 ondernemers tijdens de twee rondetafelgesprekken van het DELI (Diversity Economy and Local Integration) project in Rotterdam op 2 oktober 2014 en 28 januari 2015.

enige toelichting. Met crosscultureel ondernemerschap verwijs ik niet alleen naar migrantenondernemerschap oftewel allochtoon ondernemerschap (Kloosterman & Rath, 2001; Walraven & Bhagwanbali, 2008). Crosscultureel ondernemerschap gaat verder dan de etnische afkomst. In haar oratie hanteert Schutjens (2013) de term Etnisch ondernemerschap waarin zij verwijst naar de allochtone afkomst van de ondernemer. Engelen (2011) spreekt van *Etnisch ondernemerschap 1.0*. Dit begrip associeert hij met geringe toegevoegde waarde van ondernemers, laagdrempelige markten, weinig professionaliteit en negatieve motieven zoals de noodzaak om te gaan ondernemen wegens werkloosheid en discriminatie op de arbeidsmarkt. Als vervolg hierop introduceert Engelen *Etnisch ondernemerschap 2.0*. Dit houdt in dat etnische ondernemers een positieve motivatie hebben, meer toegevoegde waarde creëren, professioneel en winstgevend zijn en inspelen op de kansenstructuur van de postindustriële stad. Mede door diverse ontwikkelingen kan mijns inziens het tijdperk van crosscultureel ondernemen ingeluid worden. Deze benadering richt zich op ondernemers met zowel een Nederlandse als niet-Nederlandse achtergrond die (willen) zorgen voor variëteit in hun toeleveranciers, de afnemers, het personeel van de onderneming, en de producten en diensten die worden aangeboden. Crosscultureel ondernemen betekent daarnaast ook meer en meer wisselwerking en uitwisseling tussen ondernemers met verschillende achtergronden. Deze nieuwe benadering duid ik aan met crosscultureel ondernemerschap.

Het unieke aan crosscultureel ondernemerschap is dat het zich verbreedt naar de oorspronkelijk Nederlandse ondernemers en hun ondernemingen. Voor alle ondernemers geldt immers dat het steeds interessanter is om ook buiten de eigen etnische groep groei te realiseren. Bedrijven blijven daarom op zoek gaan naar nieuwe afzetmarkten. Daar zien we verschillende voorbeelden van in de praktijk. Zo is de laatste jaren toenemende aandacht voor het eet- en koopgedrag van diverse consumentengroepen. Supermarkten verkopen bijvoorbeeld dadels en nemen cultuurspecifieke producten op in hun assortiment om onder meer bepaalde etnisch-culturele klantengroepen aan te trekken. Deze trend is ook te zien in de modebranche. Er wordt niet alleen speciale kleding rondom Kerst verkocht maar ook rond islamitische feestdagen, zoals de ramadancollectie van de modeketens Mango en Zara.

Bij het betreden van nieuwe afzetmarkten is er vooral aandacht voor de etnische voedsel- en dienstenmarkt. De jaarlijkse omzet in de etnisch-culturele voedsel- en dienstenmarkt bedraagt in 2007 circa 2,7 miljard euro in Nederland. Dit zal jaarlijks groeien met ten minste 3,5 procent (Schans, Dvortsin, van den Berg, Haubenhofer, Hassink, Vijn & de Buck, 2009). Zo is er een snelle groei in de halal industrie, met speciale aandacht voor voeding, cosmetica en de financiële sector. Neem bijvoorbeeld The Burger House in Rotterdam met de verkoop van halal burgers en halal ingrediënten voor ijs. Een belangrijke afzetmarkt voor deze sector zijn de



meer dan 50 miljoen moslims in Europa. Mede door de stijgende koopkracht van deze specifieke consumentengroep heeft de halal sector in Europa een waarde van circa 70 miljard dollar.<sup>2</sup> Nederland is met ruim 850 duizend moslims en haar centrale en strategische ligging een kansrijke omgeving voor de halal industrie waarin ondernemers vele groeikansen creëren. Steeds meer niet-moslims blijken gebruik te maken van de producten en diensten in zowel de halal voedingssector als de halal cosmetica. Zo liggen er overeenkomsten met de behoeften van klanten die halal cosmetica en voedingsmiddelen kopen en klanten die voorkeur geven aan biologische cosmetica en voedingsmiddelen. Onderzoek op dit vlak is nog beperkt.

De groei van bedrijven hangt sterk af van de kwaliteit en intensiteit van de onderlinge verbindingen en de interacties tussen bedrijven en hun afnemers. Ondernemers kunnen de interactie bevorderen door meer samen te werken. Mensen en organisaties die samenwerken, floreren. Samenwerking leidt tot kruisbestuiving en is een belangrijke drijvende kracht voor het bevorderen van groei en innovatie (Bertens & de Vries, 2008). In de economie wordt innovatie afgedwongen door concurrentie. Innovatie wordt ook beschreven als een interactief proces waarbij verschillende partijen samenwerken en hun kennis, ervaring, achtergronden en kenmerken verbinden (Çelik, 2013; Braam, 2013). Dit geldt ook op internationaal niveau. De samenwerking met nationale en internationale bedrijven, al dan niet met prikkels vanuit de Nederlandse overheid en de Europese Unie, neemt toe. Daarnaast vestigen bedrijven zich vaker in het buitenland of vinden nieuwe (internationale) afzetmarkten. Neem de Zweedse oprichter Ingvar Kamrad van IKEA die met zijn innovatieve concept gegroeid is van een lokale verkoper naar een internationale speler in de retail met vestigingen over de hele wereld. Niet alleen de nieuwe innovaties zijn de sleutel van het succes van IKEA maar vooral ook de verschillende nieuwe samenwerkingsverbanden die IKEA aangaat, zoals met een Londens "street wear" ontwerper en een Vlaamse modeontwerper.

Ondernemers missen groeikansen als ze niet crosscultureel ondernemen. Eerst waren ondernemers gericht op eigen etnische groep en nu worden zij uitgedaagd zich ook te oriënteren op andere etnische afnemersgroepen. Er ontstaan ongekende mogelijkheden door samenwerking tussen ondernemers van verschillende achtergronden. Versterking van de economie door crosscultureel ondernemen en organiseren is een belangrijke trend (Biemans, e.a., 2015). Het doel van het Business Research Centre waar ik als lector aan verbonden ben, is meer inzicht te vergaren in ondernemerschap - en in het bijzonder in crosscultureel ondernemerschap -, en op grond daarvan aanbevelingen doen voor het werkveld, beleid, onderwijs en onderzoek.

---

<sup>2</sup> De eerste editie van de beurs Halal Expo Europe werd georganiseerd door Hogiaf en NBI International in april 2015 in Eindhoven.

Ik zie dat er talrijke kansen liggen voor MKB-ondernemers in Nederland met een niet-westerse achtergrond om een doorbraak te realiseren in hun groei. Deze groep ondernemers is groeiende. Zo is één op de zes MKB-ondernemers in Nederland van niet-Nederlandse origine (Span, Doove & Smit, 2014). Deze laatste groep onderneemt doorgaans binnen de eigen etnische kringen en halen kracht uit de eigen netwerken. Vooral in de startfase van hun onderneming is dit een vaak gebruikte strategie. Hoewel dit goed van pas komt bij de start van de onderneming, is het noodzakelijk verder dan de eigen netwerken te gaan opereren om te overleven en om te kunnen blijven groeien. Deze lectorale rede legt daarom het accent op niet-westerse ondernemers als kerndoelgroep. Voor niet-westerse ondernemer<sup>3</sup> hanteer ik in deze publicatie de definitie van het CBS (2015): de ondernemer die zelf of van wie ten minste één ouder geboren is in de Turkije, Afrika, Latijns-Amerika en Azië (met uitzondering van Japan en Indonesië). In mijn betoog gebruik ik de benamingen crosscultureel en etnisch ondernemerschap niet als synoniemen van elkaar. Als ik spreek over de etnische ondernemer, dan doel ik op de ondernemer van niet-westerse komaf. Doordat er verschillen zitten in ondernemerschap tussen generaties maak ik in deze lectorale rede onderscheid in de eerste, tweede en derde generatie etnische ondernemer. Tot de eerste generatie behoren de ondernemers die zelf in een niet-westers land zijn geboren. Tot de tweede generatie behoren de ondernemers die zelf in Nederland, maar een van hun ouders in een niet-westers land is geboren. Bij de derde generatie, ook wel de nieuwe generatie genoemd, is een van de grootouders van de ondernemer in een niet-westers land geboren.

De onderzoeksgroep BRC doet onderzoek naar de verschillende facetten van crosscultureel ondernemerschap om inzicht te krijgen in de mate waarin, de manieren waarop en de motieven waarom etnische MKB-ondernemers al dan niet samenwerken in ondernemen buiten hun eigen grenzen. Waar lopen zij tegenaan? Welke kansen biedt het crosscultureel ondernemen en hoe kunnen de ondernemers zich hierin professionaliseren? Samen met de onderzoekers, ondernemers en studenten ontwikkelen we instrumenten om crosscultureel ondernemen en samenwerken te bevorderen in het MKB.

In de volgende hoofdstukken wordt het onderzoeksveld nader gedefinieerd aan de hand van inzichten en voorbeelden uit de praktijk, aangevuld met feiten en cijfers. De onderzoeksthema's zijn beschreven in het licht van de theorie en empirie. Vervolgens komen enkele voorbeelden van onderzoeksprojecten en instrumenten aan bod. Tot slot wordt de onderzoeksagenda gepresenteerd waarin ook een link naar het onderwijs en de samenwerkingspartners wordt gelegd. Ik sluit de lectorale rede af met een dankbetuiging.

---

<sup>3</sup> In deze publicatie gebruik ik niet-westerse ondernemer en allochtone ondernemer als synoniemen van elkaar.

## 2. Crosscultureel ondernemerschap

Bij crosscultureel ondernemerschap gaat het in deze lectorale rede, naast de etnische achtergrond van de ondernemers (eigenaarschap), hun afnemers (klanten) en hun toeleveranciers, ook om het etnisch personeel alsmede het etnische of cultuurspecifieke product of dienst (zie figuur 1). Wanneer een ondernemer of een onderneming zich ten minste op twee van voorgaande specifieke dimensies onderscheidt, kan de manier van ondernemen aangeduid worden als crosscultureel. Illustraties kunnen dit verduidelijken.

Neem de vliegmaatschappij Corendon en de mede-eigenaar Atilay Uslu als voorbeeld voor *eigenaarschap* en een diverse *afnemersgroep*: het merendeel van de passagiers die met Corendon vliegen is van Nederlandse komaf. Een ander voorbeeld zijn de Turkse broers Tagi van de vishandel Atlantic gevestigd in Den Haag.<sup>4</sup> Hun export van verse vis en Nederlandse haring naar landen als Turkije, Rusland, Oekraïne en België blijft groeien.

Een verzekeringsmaatschappij stelt adviseurs en medewerkers van niet-Nederlandse afkomst aan om zo een specifieke klantengroep te bereiken en/of voor een betere dienstverlening. Dit illustreert crosscultureel ondernemerschap door middel van het bevorderen van een *divers personeelsbestand*. De diversiteit van multiculturele teams is geassocieerd met positieve resultaten zoals toegenomen niveaus van innovatie (Adler, 2002; Celik, Vos & de Vries, 2014).

Crosscultureel ondernemerschap behelst ook het aanbieden van andere etnische *producten of diensten*. Een voorbeeld van het leveren van een nieuwe dienst zien we bij Yarden, een van de grootse uitvaartorganisaties in Nederland. Yarden verzorgt tegenwoordig uitvaartdiensten voor meerdere culturele gemeenschappen in Nederland. Daarbij wordt personeel ingezet met verschillende etnische en religieuze achtergronden.

Matex Matrassen in Zevenbergen is een voorbeeld van een crossculturele onderneming die boxsprings fabriceert. Niet alleen de ondernemer heeft een niet-westerse komaf. Ze werken met niet-Europese *toeleveranciers*, hebben een *divers personeelsbestand* en leveren aan een brede klantengroep. Matex Matrassen is daarmee een mooi voorbeeld dat meerdere dimensies van crosscultureel ondernemerschap omvat.

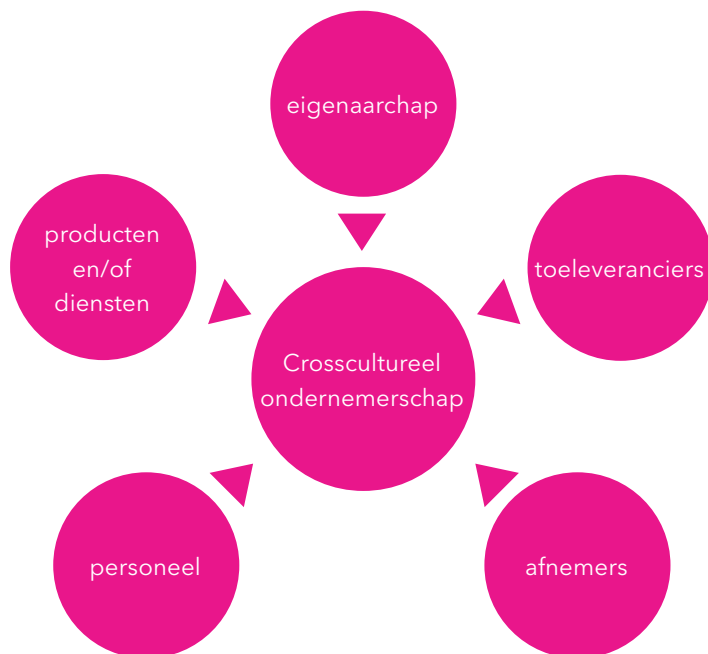
---

<sup>4</sup> In de haringhandel zijn de broers Tagi de winnaars van de AD Haringstest in zowel 2012 als in 2013.

Ander en meer bekend voorbeeld van crosscultureel ondernemerschap met diverse *toeleveranciers* is de foodsector zoals supermarkten en horecabedrijven. Denk bijvoorbeeld aan Albert Heijn en Dirk van de Broek. Deze supermarktketens breiden hun assortiment uit met etnisch-culturele producten en werken daartoe met (toe)leveranciers van niet-westerse komaf.

Niet-westerse ondernemers kiezen nieuwe locaties om hun producten te verkopen en een bredere klantengroep te bereiken, zoals de verkoop van döner op de campus van de Erasmus Universiteit. Wanneer het klantenbereik afneemt, kan crosscultureel ondernemerschap er voor zorgen dat er nieuwe producten worden ontwikkeld en aangeboden. Deze beweging zagen we bij Chinese restaurants. De vermindering van de populariteit van Chinese restaurants heeft er toe geleid dat een deel van deze ondernemers, veelal met een Chinese achtergrond, een draai heeft gemaakt naar de snackbar wereld en een ander deel naar de Japanse "all you can eat" concepten. Niet-westerse ondernemers die zijn begonnen met cultuurspecifieke producten die niet buiten de etnische groep worden gebruikt, moeten hun repertoire aanpassen of met nieuwe producten experimenteren.

We zien nog steeds dat niet-westerse ondernemers zich richten op hun eigen niche (Tung, e.a., 2007). Neem de vele zorgondernemingen, zoals Royaal Zorg in Den Haag, Sensa Zorg in Haarlem, Memosa Zorg in de regio Utrecht en Sanitas gezondheidscentra in de Randstad. Zij bieden diensten voor etnische en cultuurspecifieke groepen. Het zich richten op één etnische of cultuurspecifieke afzetmarkt is kwetsbaar, omdat een beperkte groep afnemers gebruik maakt van de diensten of producten. Dit kan de groei van de onderneming begrenzen (Saxenian, 2006). Het overschrijden van de etnisch-culturele grenzen, ook wel de break-out strategie genaamd, om toegang te creëren tot nieuwe markten genereert meer kansen (Sahin, 2012). De break-out mogelijkheid voor zorginstellingen kan zijn het richten op een bredere groep zorgbehoevenden en daarvoor de samenwerking opzoeken met zorginstellingen die zich op meerdere etnische groepen richten. De toepassing van de break-out strategie zien we vooral bij voedingsproducten. De roti, de bami, de nasi, de döner of de shoarma zijn bekende voorbeelden: de consumptie van deze producten is niet beperkt tot de eigen etnische groep, maar deze gerechten vinden ook in andere groepen afzet (Gowricharn & Soentik, 2009).



Figuur 1. Dimensies van crosscultureel ondernemerschap

### Etnische ondernemers in Nederland

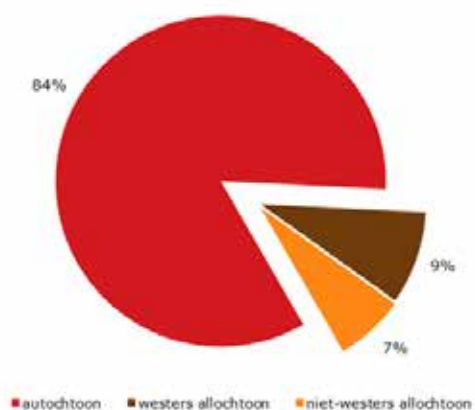
Hoewel crosscultureel ondernemerschap in beginsel alle ondernemers en afzetgroepen betreft, leg ik in deze lectorale rede het accent op ondernemers met een niet-westerse achtergrond. Mensen met een etnische achtergrond maken een steeds groter deel uit van ondernemend Nederland. In een periode van 2007 tot 2011 is het aandeel etnische ondernemers gestegen van 14 procent naar ruim 16 procent (CBS, 2013). In absolute termen zijn dit meer dan 190.000 ondernemers. De relatieve omvang van ondernemers met een niet-Nederlandse achtergrond is daarmee groeiende. In 2011 telde de totale groep ondernemers in Nederland circa 1,2 miljoen. Het merendeel (86 procent) van de etnische ondernemers betreft de kleine onderneming (1-10 fte). Het aantal grotere etnische ondernemingen is beperkt maar groeiende. Uit cijfers van de Kamer van Koophandel blijkt dat het aantal starters van etnische komaf toeneemt, maar de uitval is ook beduidend hoger (Bleeker, Bruins & Braaksma, 2011; KvK, 2013). Dit toont aan dat ze succesvol zijn bij het starten van de onderneming maar dat er iets ontbreekt in de verdere groei van de onderneming. Er is dus nog wat te winnen bij het bevorderen van het succes van de ondernemer van niet-Nederlandse komaf.

De grootste groep van deze etnische ondernemers bestaat uit ondernemers van westerse afkomst: veelal ondernemers uit omliggende Europese landen. In 2011 vormde deze groep 9 procent van alle ondernemers in Nederland. De resterende 7 procent bestaat uit een groep niet-westerse ondernemers (zie figuur 2). Steeds meer mensen van Turkse, Marokkaanse, Surinaamse, Chinese en Poolse afkomst

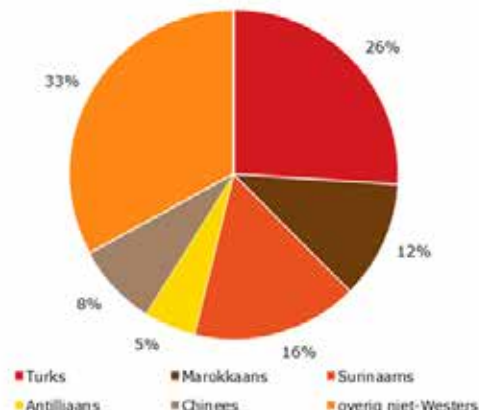
starten hun eigen onderneming in Nederland. Van deze etnische groepen vormen Turkse ondernemers de grootste groep (Roolvink, 2009). Ze worden op de voet gevolgd door Marokkaanse en Surinaamse ondernemers. Opvallend is de percentuele opmars van de Chinese starters.

Bij het inzoomen op de grootste niet-westerse ondernemersgroep is te zien dat het aantal Turks-Nederlandse ondernemers verviervoudigde sinds 1993 naar zo'n 23 duizend in 2015. Inmiddels dragen ze jaarlijks fors bij aan de Nederlandse economie. In 2011 was hun economische bijdrage aan bruto toegevoegde waarde ruim € 2,64 miljard.<sup>5</sup> Dat komt neer op een toegevoegde waarde van 1 procent aan het bruto binnenlands product. Hun bijdrage aan de werkgelegenheid neemt toe. In 2005 lag de gecreëerde werkgelegenheid op 33 duizend banen (0,5 procent), in 2009 op 53 duizend (0,7 procent) en in 2012 was dat ruim 67 duizend (1 procent). Anno 2015 creëren deze Turks-Nederlandse bedrijven in totaal bijna evenveel banen als het aantal rijksambtenaren op de Haagse ministeries.

Ondernemerschap naar etniciteit



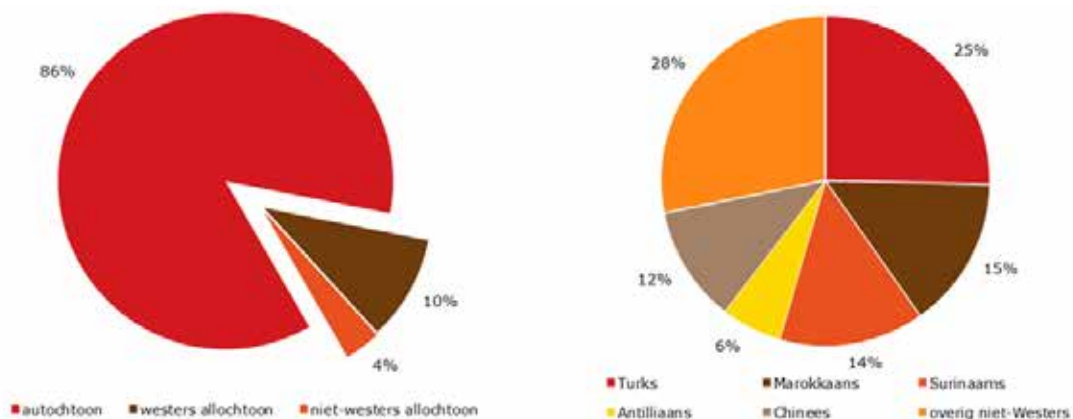
Uitsplitsing naar niet-westerse allochtonen



Figuur 2. Aandeel etnische ondernemers in Nederland in 2011 (Span, Doove & Smit, 2014)

De economische toegevoegde waarde van niet-westerse ondernemers bedraagt 4 procent van het BNP (zie figuur 3). Verondersteld wordt dat met de juiste innovaties en stimulansen de bruto economische toegevoegde waarde door niet-westerse etnische ondernemers in Nederland vergroot kan worden. Met andere woorden: de potentie is aanwezig om een toename te realiseren.

<sup>5</sup> Economische toegevoegde waarde is het verschil tussen bedrijfsopbrengsten en inkoopkosten.



Bruto toegevoegde waarde naar etniciteit

Uitsplitsing naar niet-westerse allochtonen

Figuur 3. Bruto economische toegevoegde waarde door niet-westerse ondernemers in Nederland (Span, Doove & Smit, 2014)

### *Intermezzo: van werknemer naar ondernemer*

Veel Turkse en Marokkaanse migrantenondernemers hadden in eerste instantie niet als doel voor ogen om in Nederland ondernemer te worden, maar werden overvallen door de economische recessie begin jaren tachtig van de vorige eeuw. Ze werden werkloos en zochten alternatieve bronnen van inkomsten. Deze migrantengroepen hadden vaak geen andere keuze dan een onderneming te starten. Vaak in de winkeltjes, in een laagdrempelige branche, in de detailhandel. De nieuwe generatie ondernemer duikt steeds vaker op in andere branches, zoals de zorg, zakelijke dienstverlening, bouw, advocatuur. Van starters, kleine, ondernemingen, familiebedrijven maken ze een stap naar middelgrote bedrijven en zo groeit een deel daarvan naar topondernemer. De Tanger Supermarkt en de Edelstaal Holding zijn slechts twee voorbeelden. De Marokkaanse Ahmed Barghaoul is gegroeid van kippen-groothandelaar tot de eigenaar van de supermarktketen Tanger in Nederland. Zijn unique selling point is etnische producten. Torunogullari was werkzaam bij de Edelstaal Groep en is in 1981 gaan ondernemen door pannen te verkopen onder de merknaam Simtronic. Hij nam in korte tijd het bedrijf Edelstaal over en slaagde erin om te groeien tot het internationale gekende merk Simtronic.

Een interessante ontwikkeling is de verandering van het traditionele beeld van etnische ondernemers. Traditioneel zijn zij sterk vertegenwoordigd in de detail- en groothandel en de horeca (restaurants, theehuizen). Maar het aandeel niet-westerse ondernemers in de sectoren bouw, vervoer, onderwijs, zorg en de diverse dienstverlenende branches (advies, media, ICT, creatieve industrie) neemt toe (zie tabel 1). Door deze ontwikkelingen zijn de ondernemingen van een Nederlandse en andere etnische achtergrond steeds meer op elkaar gaan lijken qua verdeling

van branches (Engelen, 2011; Çelik, 2013). Nieuwe generaties van niet-Nederlandse komaf, de stijging van het opleidingsniveau en de verbeterde arbeidsmarktpositie van etnisch-culturele groepen in Nederland spelen hierbij een rol (Çelik & Notten, 2014).

	totaal	autochtoon	allochtoon	w.v. westers allochtoon	w.v. niet- westers allochtoon	w.v. 1e generatie	w.v. 2e generatie
<b>2007</b>							
landbouw	11	12	2	3	1	2	3
delfstoffenwinning, industrie, energie	5	5	4	4	3	4	4
bouwnijverheid	10	11	8	10	6	9	8
handel en reparatie	19	19	19	16	23	20	18
horeca	5	4	13	6	23	18	5
vervoer, opslag en communicatie	4	3	4	3	6	5	4
financiële instellingen	7	8	5	6	2	3	7
zakelijke dienstverlening	21	21	23	27	17	19	28
zorg, openbaar bestuur, onderwijs	8	8	10	11	8	9	11
overige dienstverlening	10	9	12	14	9	12	13
<b>totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>2011*</b>							
landbouw	9	10	2	2	1	2	2
delfstoffenwinning, industrie, energie	5	5	4	4	3	3	4
bouwnijverheid	11	12	10	12	8	12	8
handel en reparatie	17	18	17	14	20	17	16
horeca	5	4	11	5	19	15	5
vervoer, opslag en communicatie	7	7	9	8	10	8	10
financiële instellingen	6	7	4	5	2	2	6
zakelijke dienstverlening	21	21	22	25	16	18	26
zorg, openbaar bestuur, onderwijs	10	9	12	13	10	11	13
overige dienstverlening	9	9	11	12	10	11	12
<b>totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Bron: Panteia o.b.v. CBS microdatabestanden

\*voorlopige cijfers aantal zelfstandigen

Tabel 1. Verdeling ondernemers naar sectoren en etniciteit (Bleeker, Bruins & Braaksma, 2011)



# 3. Crossculturele samenwerking

Het economische groeivermogen van Nederland krijgt in toenemende mate vorm in verschillende verbanden waarin uiteenlopende partijen samenwerken. Deze partijen hebben elkaars inventiviteit nodig om nieuwe producten of diensten te ontwikkelen en nieuwe (buitenlandse) markten te veroveren. Ondernemers van niet-westerse komaf werken nog weinig onderling samen, eveneens nauwelijks met ondernemersorganisaties (bijv. MKB Nederland, FNV) en overheidsinstellingen (bijv. KvK). Dit blijkt uit onderzoeksrapporten (van den Tillaart, 2007) en mijn vele gesprekken met ondernemers. De veronderstelling is dat het gebrek aan crossculturele samenwerking de innovatiekracht van het MKB kan beperken. Hier is weinig onderzoek naar gedaan alsmede naar de redenen van terughoudendheid in crossculturele samenwerking en de achtergronden daarvan.

In de literatuur worden verschillende factoren genoemd die crossculturele samenwerking kunnen belemmeren. Een daarvan is dat etnische ondernemers nog maar mondjesmaat aansluiten bij reguliere verenigingen en organisaties van ondernemers op lokaal en sectoraal niveau, al gebeurt dit bij de tweede generatie al weer meer dan bij de eerste generatie (Rušinović, 2006). Dit komt onder meer doordat ondernemers zich sterk op de eigen groep (blijven) oriënteren. Etnische en oorspronkelijk Nederlandse ondernemers vormen dus nog sterk gescheiden werelden (Rademaker & Masurel, 2007). Het verbinden van deze werelden is daarom een belangrijk onderwerp om crossculturele samenwerking tussen ondernemingen te bevorderen. Een cultuuromslag bij de ondernemers kan dit positief veranderen, omdat er bij samenwerking onderlinge verbindingen worden gelegd en meer interactie is tussen ondernemers en afnemers uit verschillende culturen.

Samenwerken ontspint op verschillende niveaus, geschiedt op basis van gelijkwaardigheid en veronderstelt vertrouwen, iemand iets gunnen, langetermijndenken, risico's nemen en afhankelijkheid accepteren. Samenwerken kun je wel willen, maar je moet het ook nog waar maken om tot een goed resultaat te komen. Succesvol samenwerken vereist kennis, visie, autonoom denkvermogen, competenties, managementkwaliteiten, tolerantie en omgaan met diversiteit (onder andere gender, etniciteit en leeftijd). Samenwerken impliceert een culturele component en inzicht in mentaliteiten, werkwijzen en spelregels. Thuis zijn in crosscultureel communiceren is daarvoor van cruciaal belang.

### ***Intermezzo: het belang van crossculturele communicatie***

In 2013 voerde ik een gesprek bij het *Netherlands Business Support Office* (NBSO) in Izmir. Ter sprake kwam een aanbesteding van een deelgemeente van de provincie Izmir die ruim 3,5 miljoen inwoners telt. Deze case raakt crosscultureel ondernemen en samenwerken. Een Nederlandse en een Italiaanse aannemer deden mee aan een aanbesteding. De burgemeester gunde de opdracht aan de Nederlandse aannemer. De opdracht zou nog geformaliseerd en getekend worden. Met de toezegging dacht de Nederlandse aannemer de opdracht binnen te hebben en stuurde voor de contracttekening een van zijn managers naar Izmir. De burgemeester van de deelgemeente voelde zich kennelijk hierdoor niet serieus genomen: hij wilde een fotomoment, meer allure en ambiance rondom een van zijn grote projecten. De Nederlandse ondernemer zou nooit die indruk willen wekken bij de opdrachtgever. Het was een onbedoelde actie, een (culturele-etnische) inschattingsfout in het afhandelen van een zakelijk contract in een crossculturele context. De opdracht werd ingetrokken en gegund aan de Italiaanse aannemer. Een groot leermoment voor de volgende keer.

De verschillende, vaak samenhangende, factoren, zoals persoonlijke, sociale en omgevingsfactoren, zijn van invloed op het proces van samenwerking binnen het ondernemerschap en daarmee het realiseren van kruisbestuivingen. Met onderkenning van de verschillende belemmerende factoren is crosscultureel samenwerken wenselijk en noodzakelijk voor vele etnische ondernemers. Dit blijkt uit de volgende citaten.<sup>6</sup>

"Ik denk juist buiten de lijntjes en buiten de grenzen. Dat maakt mij innovatief en vooruitstrevend, dat zou ook zo moeten zijn als het gaat om cross cultureel ondernemerschap. Vooral in een cultuurrijke stad als Rotterdam. De ondernemer van nu kan niet zonder cross culturele inspiratie en samenwerking. Dit is het denken van de toekomst, vooral in een stad als Rotterdam." *Alia Azzouzi*, eigenaresse Espresso Dates.

"We zijn een groeiende onderneming in de zorg. We bereiken langzamerhand de grens als het gaat om de eigen klantendoelgroep. Een doorbraak kan alleen komen als we buiten de eigen etnische kring gaan ondernemen en onze diensten breed bekend maken. Dit vergt samenwerken met partners en vooral met Nederlandse en andere etnische groepen. Daar zit onze innovatie in en ook onze doorgroei. De komende jaren willen we, eigenlijk moeten we, ons innovatieplan aanscherpen." *Reyis Kurt*, bestuursvoorzitter Sanitas Zorgcentra.

---

<sup>6</sup> Deze gesprekken zijn door de auteur gevoerd met ondernemers in het voorjaar van 2015.

"Iedere ondernemer op het industrieterrein de Spaanse Polder onderneemt voor zichzelf. We kennen elkaar onvoldoende. We lopen tegen problemen aan maar durven die problemen onvoldoende met elkaar te delen. Als we van elkaars kennis gebruik kunnen maken door een netwerk te ontwikkelen, kunnen we onze onderneming versterken, meer samenwerken en ook van elkaar leren en elkaar benutten. En zo zorgen we er voor dat de ondernemers in het netwerk hun ondernemingen versterken." *Sedat Kocak*, directeur-eigenaar Leeuw Beveiliging.

"We zien dat in de regio Rotterdam, Rijnmond en de Drechtsteden er velen tientallen etnische ondernemers zijn die goed ondernemen, maar blijven hangen op een bepaald niveau. We willen ze door middel van inzet van business developers uit het HBO en WO helpen met het maken van innovatieplannen waardoor de groei en de kwaliteit van hun onderneming wordt bevorderd." *Turan Yazir*, managing partner Nextworker.

"Een deel van de kleine etnische ondernemers is sterk naar binnen gericht in plaats van naar buiten, waar de kansen liggen. Dit kan onder meer te maken hebben met onvoldoende kennis, beperkt kapitaal en het ontbreken van een breed netwerk buiten de eigen groep. Dit heeft als gevolg een beperking in de groeimogelijkheden en innovatiekansen. Vanuit mijn onderneming adviseer ik deze startups, kleine ondernemers en ook bedrijven met groeipotentie om buiten de eigen etnische zones te ondernemen en dus ook buiten de eigen comfort zone. Het ontbreken van een krachtig netwerk, het verstaan van de Nederlandse businesscultuur en het goed spreken van talen betekenen dat deze ondernemers een inhaalslag moeten maken ten opzichte van ondernemers van Nederlandse komaf. De omslag in denk- en handelwijze is noodzakelijk om te innoveren." *Farid Darkaoui*, directeur Zaken Expert.

"Als Nederlandse ondernemer heb ik er in mijn bedrijf zeer veel behoefte aan dat de huidige barrières tussen de verschillende etnische ondernemersgroepen (zowel individueel als collectief) worden geslecht. Nu blijven vele kansen onnodig onbenut. Graag wil ik meer weten over hoe ik kennis kan krijgen over hoe beter intercultureel te kunnen ondernemen. In dat verband ben ik een groot voorstander van het stimuleren van wisselwerking tussen ondernemers met verschillende culturele achtergronden. Ik sta open om samen te werken en wil mijn kennis delen met anderen zodat de culturele barrières over en weer er niet meer zijn." *Cees Buys*, directeur Bizztoday.

### Professionalisering is een pré

Verondersteld wordt dat een substantieel deel van de niet-westerse ondernemers bewust of onbewust in een cultureel isolement zitten waardoor hun onderneming onvoldoende is aangesloten op ontwikkelingen en kansen in de markt of sector. Uit mijn gesprekken met ondernemers komt naar voren dat ondernemers elkaar eerder opzoeken op etniciteit dan op type onderneming.<sup>7</sup> De nieuwe generatie etnische ondernemers weet inmiddels beter de weg te vinden naar ondersteuning buiten de eigen kring (Bleeker, e.a., 2011).

Er ontbreekt inzicht in de mate waarin, de manieren waarop en de motieven waarom etnische MKB-ondernemers al dan niet samenwerken buiten hun eigen grenzen. Er bestaat nauwelijks academische kennis over de beproefde en begaanbare wegen naar crosscultureel samenwerken in ondernemen. Waar lopen zij tegenaan? Hoe ontwikkelen zij zich hierin? Veel studies hebben de (karakter)eigenschappen van typische ondernemers onderzocht, gebaseerd op onder andere hun persoonlijkheid (Bhidé, 2000; Busenitz, 1999) en hun sociale omgeving (Smith & Lohrke, 2008; Baron, 2000; Pannekoek, van Kooten, Remp & Omta, 2005). Sommige onderzoeken relateren ook cultuur van de ondernemer aan verschillende aspecten van ondernemerschap (Morris, Avila & Allen, 1993; Tiessen, 1997; Zacharakis, McCullen & Shepherd, 2007) en innovatie (Herbig, 1994; Jones & Davis, 2000). Uit mijn gesprekken met etnische ondernemers blijkt dat culturele elementen belangrijke aspecten zijn in het succes en falen van ondernemers.<sup>8</sup> Tradities en gebruiken zoals eer en respect, niet-willen werken voor een baas, familiale en/of etnische solidariteit, domineren en staan vaak nog centraal in plaats van professionaliteit en competenties van mensen. Degelijke tradities en culturele waarden kunnen echter ook als een resource beschouwd worden in ondernemerschap. Aandacht voor de persoon van de ondernemer brengt mij bij de professionalisering van de ondernemers zelf.

Professionalisering van de ondernemer alleen is niet voldoende. Deskundigheid van de werknemer is ook van belang. Professionalisering van de ondernemer zelf en zijn werknemers hebben onder meer betrekking op het HRM-beleid van de ondernemer. Kennis hierover is deels wel in den brede aanwezig, maar wordt niet goed gebruikt en vertaald naar de concrete praktijk of onvoldoende op waarde en betekenis geschat voor de eigen onderneming. Dit alles bij elkaar zet niet-westerse ondernemers op achterstand ten opzichte van hun collega-ondernemers van Nederlandse en andere westerse komaf. Tabel 2 is slechts een eerste duiding van een professionaliseringsomslag voor niet-westerse ondernemers en is gebaseerd op mijn gesprekken met ondernemers. Ik pretendeer hier zeker niet volledig in te zijn.

---

<sup>7</sup> De auteur heeft twee focusgroepinterviews gehouden met 18 Nederlandse en etnische ondernemers in Amsterdam en Utrecht (beiden op 12 februari 2015) over hun ervaringen als het gaat om innovatie, ambitie en groei.

<sup>8</sup> Idem.

<b>Van</b>	<b>Naar</b>
Isolement	Netwerk
Routine/gewoonte	Ambitie
Tradities	Competenties
Voorzichtig	Risico durven nemen
Macho/Masculiene cultuur	Gender diversiteit/Feminiene cultuur
Naar binnen, doof/blind voor informatie	Externe blik en actuele informatiepositie
Familie/vrienden	HRM
Kopiëren	Innoveren
Zelf ontdekken	Advies inroepen

Tabel 2. Professionaliseringsomslag van niet-westerse ondernemers



# 4. Projecten en instrumenten

Inmiddels zijn er verschillende onderzoeken uitgevoerd en beschikbaar in publicaties over verschillende facetten van crosscultureel ondernemen. Zo brengen twee onderzoeken de succesfactoren en het innovatief gedrag van etnische ondernemers in kaart (Çelik, 2013; Braam, 2013). Het zeer recente onderzoek van het BRC naar de ontwikkelingen in het economisch domein en de gevolgen daarvan voor organisatie en werk verschaft inzicht in de crossovers, samenwerking en de onderlinge verbindingen tussen organisaties en afnemers (Biemans, e.a., 2015). Hierin komen verschillende aspecten van crosscultureel ondernemen en organiseren naar voren. De rijke dataset die verzameld is in het kader van dit onderzoek wordt de komende periode verder bestudeerd door het BRC. Daarnaast organiseren we in drie steden drie bijeenkomsten voor ongeveer 20 ondernemers en gaan met studenten in inmiddels geselecteerde ondernemingen praktijk- en actieonderzoek doen naar de mogelijkheden voor het bevorderen van crosscultureel samenwerken.

De uitkomsten en inzichten uit deze en andere onderzoeksprojecten worden verder gebruikt om methoden en instrumenten te ontwikkelen voor het bevorderen van crosscultureel ondernemerschap. De eerste inzichten hebben geresulteerd in enkele concrete methoden en benaderingen die in de vorm van pilots toegepast zijn. Het zijn dus methoden die nog in ontwikkeling zijn en worden doorontwikkeld samen met de onderzoeksgroep BRC en het beroepenveld. Dit hoofdstuk beschrijft de contouren van een drietal methoden die de komende periode in de praktijk verder worden uitgetest en bruikbaar gemaakt voor het onderwijs en werkveld.

## ***Methodiek 1: De Professionaliseringscyclus***

De Professionaliseringscyclus is een coachingsmethodiek en ontwikkeld in het kader van een onderzoeksproject om jongeren met verschillende achtergronden meer met elkaar en met hun omgeving te verbinden om hen te stimuleren meer ondernemend en zo mogelijk ondernemer te worden. De cyclus impliceert dat het een organisch proces is, dynamisch is, nooit ophoudt en voortdurend getoetst zal moeten worden op naleving en actualiteit alsmede aan de behoefte en belevingswereld van de deelnemer aan het traject. De inrichting van de methodiek is multidimensionaal en thematisch. Thematisch wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds de persoonlijke kant van het ondernemen en anderzijds de strategische en leiderschapskant. Deze thema's staan centraal, maar kunnen aangevuld worden

---

<sup>9</sup> Het professionaliseringscyclus is mede mogelijk gemaakt door NSvP, een landelijk expertisecentrum dat de praktijk zo goed mogelijk wil toerusten met beschikbare kennis en een brug wil slaan tussen kennisontwikkeling en de toepassing ervan. Dat doet ze door het ontwikkelen van methodieken en instrumenten om te interveniëren in praktijken van diversiteit.

met andere thema's. Ze worden niet afzonderlijk behandeld, maar zijn in het programma met elkaar verweven. Afhankelijk van de groei van de groep en van de individuele deelnemer kunnen 'op maat' keuzes plaatsvinden in tempo en voortgang. Figuur 4 visualiseert de Professionaliseringscyclus.<sup>9</sup>



Figuur 4. Professionaliseringscyclus Crosscultureel Ondernemen

De volgende drie perspectieven staan centraal in het model:

- Integratief: Het bewust maken en ondersteunen van ondernemers in het zien van kansen en oplossingen. (Potentiële) ondernemers worden gestimuleerd aan een netwerk van crosscultureel ondernemen deel te nemen waar ruimte is voor het inzetten en benutten van verschillen.
- Interactief: Het gebruik maken van ervaren ondernemers en groepsgenoten vanuit de gedachte dat ervaring leert en "vreemde ogen" helpen om de blinde vlekken in de persoonlijkheid en onderneming te ontdekken. Het is een samenspel tussen verschillende actoren dat de gecoachte ondernemer vooruit helpt.
- Iteratief: Het proces om stapsgewijs voorwaartse bewegingen te maken en daarbij in opeenvolgende fase gebruik te maken van voortschrijdend inzicht. Daarbij zijn de frequentie en continuïteit van de coaching doorslaggevend voor het succes.

#### *De contouren van de methodiek*

Het accent in het coachingsproces ligt op het persoonlijk handelen, zelfreflectie en leren door ervaring, omdat iedere ondernemer handelt vanuit een eigen gedragspatroon en een eigen visie op ondernemen. Ondernemers kunnen alleen excelleren en waarde creëren door de eigen primaire begaafdheden en valkuilen te



kennen en te voelen, alleen dan is vernieuwing mogelijk. Iedere ondernemer heeft coaches nodig die vanuit een andere bril naar de situaties en/of de keuzes kijken. De methodiek kent vier componenten.

- a. Een *coach* als gids die de ondernemer helpt om over een grote droom te dromen, een visie te ontwikkelen over ondernemen. De gids kan de ondernemer wegwijs maken bij het crossculturele, kan inspireren bij het realiseren van de droom, houdt een spiegel voor en fungeert als rolmodel.
- b. *Senioren* die de ondernemer trainen en begeleiden in de facetten van crosscultureel ondernemen waarbij het gaat om professionele kwaliteiten, zoals media-optredens, PR en marketing of interculturele communicatie. De begeleiding is tevens gericht op de uitbreiding van kennis over wetgeving en inzicht in de werking van het systeem van subsidies en regelingen.
- c. Een *dynamisch duo* waarin de samenwerking met een bondgenoot en collega-ondernemer van een andere (etnisch-culturele) achtergrond centraal staat. Het is een klankbord dat bedoeld is om te reflecteren op de dagelijkse praktijk van de ondernemer, de ondernemersstrategieën en het zien en benutten van kansen.
- d. Een *kring van ondernemers* die elkaar frequent in de praktijk ontmoeten, stimuleren en inspireren. Ze dragen bij aan elkaars persoonlijke en bedrijfsmatige groei en succes door middel van ondernemersdagen, intervisies, ontbijtsessies, handelsmissies of thematische netwerkbijeenkomsten.

De methode wordt momenteel uitgetest en uitgekristalliseerd bij het Nieuw Elan management en leiderschapsprogramma dat loopt in Amsterdam en Hilversum.<sup>10</sup> In het Nieuw Elan project worden jongeren gecoacht die een onderneming willen starten of ondernemend willen zijn bij het creëren van eigen werk of het vinden van een (nieuwe) baan.

### **Methodiek 2: Vertrouwen, durven en doen**

In het kader van een meerjarig onderzoek naar crossculturele samenwerking bij ondernemen en innovaties, ontwikkelen en testen we als het BRC instrumenten en werkwijzen om drempels weg te nemen voor etnische ondernemers. Vertrouwen, structuur en werkafspraken zijn belangrijke voorwaarden in iedere samenwerkingsrelatie. Etnische ondernemers ervaren daar drempels. Zij hebben behoefte aan onder meer: inspirerende voorbeelden, werkwijzen en spelregels waarmee zij uit de voeten kunnen met hun eigen etnische, culturele achtergrond.<sup>11</sup> In de gesprekken met niet-westerse ondernemers gaven zij zelf

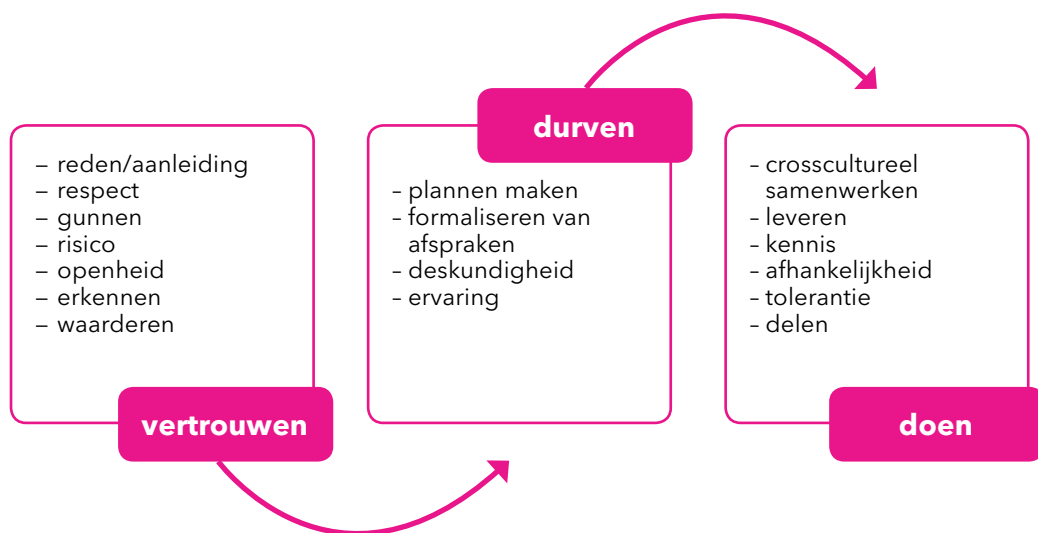
---

<sup>10</sup> Het Nieuw Elan programma van Talent Faculty (Marezzate te Hilversum) richt zich op de ontwikkeling en ontplooiing van hoogopgeleide mensen (HBO+ en Academici), die ondanks dat, (nog) geen zelfstandig inkomen uit arbeid kunnen genereren. Door middel van begeleiding en ondersteuning met behulp van de coachingsmethodiek krijgen de deelnemers aan het traject de mogelijkheid te groeien naar een krachtige beroepspersoon die gereed is voor de arbeidsmarkt, hetzij als werknemer, hetzij als ondernemer, hetzij als zelfstandige professional.

<sup>11</sup> Dit project is tot stand gekomen onder meer op verzoek van Nextworker en Hogiaf. De inzichten zijn verzameld tijdens de bijeenkomsten en presentaties van de lector aan respectievelijk 25 en ruim 45 etnische ondernemers in de regio Rotterdam (Spaanse Polder, 29 januari 2015) en Arnhem (20 januari 2015).

aan dat succesvoorbeelden zeer behulpzaam zijn bij het overwinnen van hun terughoudendheid in samenwerking met anderen. Bij deze methode die in ontwikkeling is, staat het inrichten van drie volgtijdelijke fasen naar daadwerkelijke crossculturele samenwerking centraal. Samenwerking betekent wederzijdse afhankelijkheid, strategisch denken, leiderschap, interactie tussen ondernemers, tussen ondernemers en kennisinstellingen en coöperatie in projecten, ketens en clusters. In het proces van samenwerken onderscheiden wij de volgende drie fasen.

- *Fase 1: Grondhouding van vertrouwen:* Is er in beginsel belangstelling om met anderen wel of niet samen te werken en op welke manier kan een eerste basis van vertrouwen worden gelegd? Hier spelen onder andere cultuur, etnische achtergrond en gunning een rol.
- *Fase 2: Durven en structureren van samenwerking:* Gegeven een voldoende basis van vertrouwen, volgt de vraag welke van de mogelijke samenwerkingsstructuren beter te accepteren zijn en tot stand gebracht kunnen worden tussen verschillende ondernemers? Waar zitten de cultureel bepaalde zorgen, weerstanden en reserves in deze fase van samenwerking?
- *Fase 3: Doen en beleven van samenwerking:* Als de basis van vertrouwen is gelegd en een passende structuur is gevonden, wat zijn dan de culturele factoren die bepalen of de samenwerking ook succesvol wordt?



Figuur 5. Drie volgtijdelijke fasen naar daadwerkelijke crossculturele samenwerking

Het model wordt verder ontwikkeld door de onderzoeksgroep BRC en bruikbaar gemaakt voor ondernemers die crossculturele samenwerking zoeken en verder vorm willen geven.

### **Methodiek 3: De Ondernemersladder**

In het kader van een FNV project rondom ondernemerschapstimulering is een uniek en innovatief concept ontwikkeld door Ria Hilhorst en Kim Zwijsen.<sup>12</sup> Het concept sluit aan bij een van de meest voorkomende vragen van starters: 'In hoeverre is mijn idee kansrijk genoeg om de markt op te gaan?'. Veel starters hebben nog niet duidelijk voor ogen wat hun core business is en waar zij zich op willen focussen. Duidelijkheid krijgen over vragen als 'wat wordt mijn core business', 'wie worden mijn klanten' en 'is mijn idee haalbaar' staan hierbij centraal. De methodiek Ondernemersladder helpt deelnemers die een bedrijfsidee hebben in het al dan niet van start gaan met hun bedrijf. Deze methodiek voorkomt persoonlijk en maatschappelijk kapitaalverlies.

Alvorens men daadwerkelijk aan de slag gaat met de uitvoering van een eigen bedrijf is het belangrijk dat men zichzelf een aantal vragen stelt. De methodiek van De Ondernemersladder voorziet hierin (mede gebaseerd op het Canvas model<sup>13</sup>). Vragen die aan de orde komen zijn: Ben ik wel een ondernemer? Sluit mijn idee aan bij de behoefte in de markt? Is mijn idee onderscheidend genoeg? Wie zijn mijn doelgroepen en hoe bereik ik die? Hoe ziet mijn verdienmodel eruit? Welke investeringen moet ik doen en hoe betaal ik die? En wat is er nog meer nodig om mijn idee te realiseren? Primair ligt de verantwoordelijkheid bij de deelnemer zelf.



Figuur 6. De Ondernemersladder

<sup>12</sup> Ria Hilhorst, ruim 30 jaar actief op het terrein van de arbeidsmarkt. Eén van haar specialisaties is het ondernemerschap. Ze ontwikkelt en voert diverse concepten uit op zowel strategisch, inhoudelijk als operationeel niveau. Haar werk en opdrachtgevers zijn de FNV, de KvK, gemeenten, onderwijs (MBO als HBO) en provincies. Kim Zwijsen heeft vanuit het project Startersbeurs een stevige inhoudelijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van De Ondernemersladder.

<sup>13</sup> Alex Osterwalder ontwikkelde het Business Model Canvas, een systematische en praktische methode om business modellen te ontwerpen die nieuwe markten openen, een andere doelgroep bereiken of een hele markt op zijn kop zet

De Ondernemersladder wordt uitgetest bij projecten die het BRC in samenwerking met Hilhorst en Zwijsen uitvoert bij gemeenten, provincies en ondernemersorganisaties. De methode wordt doorontwikkeld en breder toepasbaar gemaakt voor het werkveld en ook voor onderwijsdoeleinden.

# 5. Onderzoeksagenda

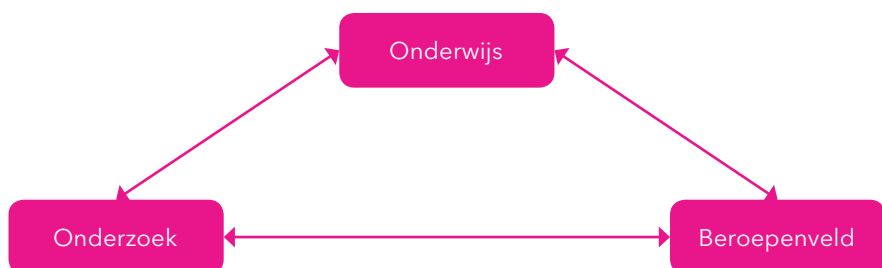
In de voorafgaande hoofdstukken heb ik het crosscultureel ondernemerschap uiteengezet. Dit hoofdstuk beschrijft de inbedding van crosscultureel ondernemerschap binnen het BRC en legt de verbinding met de concrete onderzoeksvelden. Tot slot wordt de relatie met onderwijs en verschillende samenwerkingspartners belicht.

## Inbedding in het Business Research Centre

Crosscultureel ondernemerschap is een van de speerpunten van Inholland en is ingebed de onderzoekslijn Innoveren en Ondernemen van de onderzoeksgroep Business Research Centre (BRC) van het domein Business, Finance & Law (BFL) van de hogeschool.

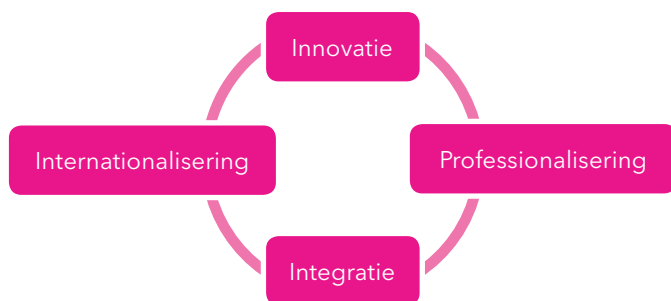
Het BRC heeft de ambitie een platform te zijn voor studenten, docenten en externe partners om te zorgen dat deze elkaar kunnen benutten en versterken. Voor het BRC - ook hogeschoolbreed - is de driehoek onderwijs - beroepenveld - onderzoek (zie figuur 7) leidend. De driehoek wordt onder meer gevormd door de relatie tussen onderzoek en beroepenveld. Onderzoek wordt geëntameerd vanuit de praktijk en staat ten dienste van innovaties en verbeteringen van dat beroepenveld. Er is dus sprake van een wederzijdse relatie en een wisselwerking met onderzoek en beroepenveld.

Ook onderwijs en onderzoek - de tweede zijde van de driehoek - vormen een mutuele relatie die elkaar beïnvloeden en versterken. Opbrengsten van onderzoek worden gebruikt in het onderwijs en studenten leveren op hun beurt in het kader van afstudeerrichtingen en/of afstudeeronderzoek bijdragen aan onderzoek van de onderzoeksgroepen. Vanzelfsprekend is ook de derde zijde van de driehoek - onderwijs en beroepenveld - van wezenlijk belang. Onderwijs leidt immers mensen op voor en in het beroepenveld.



Figuur 7. Relaties onderzoek, onderwijs, beroepenveld

Binnen de onderzoekslijn Innoveren en Ondernemen wordt in het bijzonder aandacht geschonken aan de verschillende facetten van crosscultureel ondernemerschap en aanverwante onderwerpen. Door middel van praktijkgericht onderzoek wordt de potentie van crosscultureel ondernemerschap verder bestudeerd en worden er instrumenten ontwikkeld en getest om deze potentie in het MKB optimaal te benutten voor ondernemend Nederland. Dit wordt gerealiseerd door kennis en inzicht te ontwikkelen en te delen met organisaties, overheden en ondernemers en door onderzoekgegevens op te schalen naar overdraagbare methodische aanpakken (practise based evidence). Innovatie, internationalisering, professionalisering en integratie vormen daarbij de vier aandachtspunten in het onderzoek. Figuur 8 visualiseert de onderzoeksvelden.



Figuur 8. Onderzoeksvelden

### ***Innovatie***

Het groeiend aandeel van etnische ondernemers in het ondernemerschap en hun bijdrage aan de werkgelegenheid worden tegenwoordig steeds vaker geassocieerd met creativiteit en innovativiteit in het MKB. Onderzoek maakt de succesfactoren van innovatieve ondernemers inzichtelijk en brengt de factoren in kaart die van belang zijn voor innovaties bij crosscultureel ondernemen. Hoe kunnen etnische MKB-ondernemers innovatiever worden? Middels onderzoek en onderwijsactiviteiten worden ondernemers uitgedaagd om naar de eigen onderneming te kijken, nieuwe markten te verkennen en nieuwe samenwerkingsverbanden te ontwikkelen.

### ***Internationalisering***

Internationalisering, samen met innovatie, is steeds belangrijker voor groei van vele bedrijven. Ieder land is anders in termen van wet- en regelgeving, omgangsvormen, bedrijfscultuur, kennis en marktcondities. Kennis op deze gebieden is essentieel voor bedrijven om goed zaken te kunnen doen met of in het buitenland. Centraal staat hierin de vraag in hoeverre internationalisering bijdraagt aan crosscultureel ondernemen? Welke competenties zijn nodig om succesvol te kunnen opereren op de internationale markten? Hoe kunnen nieuwe markten het best betreden worden? Wat betekent de crossculturele oriëntatie van ondernemers voor internationalisering?

### ***Professionalisering***

Etnische ondernemers scoren op veel terreinen minder goed in vergelijking met hun Nederlandse collega's. Wat zijn hun succes- en faalfactoren?

Aspecten van (strategisch) human resource management, bedrijfsvoering en bedrijfsmanagement vormen hierin belangrijke aandachtspunten. Het managen van een onderneming brengt vele vraagstukken met zich mee, zoals in welke mate en hoe managementpraktijken (marketing, financiën, HRM, IT, leidinggeven, et cetera) afgestemd moeten worden op de marktomgeving. Hoe gaan ondernemers om met managementpraktijken in verschillende contexten en culturen? Hoe kunnen zij zich professionaliseren in crosscultureel ondernemen? Wat betekent intercultureel bewustzijn in ondernemerschap?

Verder wordt een vergelijking gemaakt van etnisch ondernemerschap en crosscultureel ondernemerschap, niet alleen om de verschillen scherp in beeld te krijgen (onder andere voor wat betreft winstgevendheid, groei, levensvatbaarheid), maar ook om nog beter te begrijpen wat voor niet-westerse ondernemers en hun nakomelingen nodig is om de stap naar crosscultureel ondernemerschap te maken. De participatie van de autochtone ondernemers in crosscultureel ondernemerschap maakt ook deel uit van het onderzoek.

### ***Integratie***

De economische en sociale integratie van ondernemers zijn aandachtspunten van het onderzoek. Centraal staat hierin de vraag hoe etnische ondernemers geïntegreerd kunnen worden in de bestaande systemen en structuren? Hoe kunnen zij meer aansluiting zoeken op generieke ondernemerschapsinstrumentaria? Hun aansluiting op de regionale, landelijk en internationale arbeidsmarkt en betere inbedding binnen de ondernemersstructuren zijn belangrijke voorwaarden voor groei en de wisselwerking. Het omgekeerde is ook waar: hoe kunnen ondernemers van Nederlandse origine ingebed worden in de formele en informele (business)netwerken van etnische ondernemersstructuren? Wat zijn de financieringsmogelijkheden en overlevingsstrategieën van etnische (familie) bedrijven?

### **Relatie met ondernemerschapsonderwijs**

Het onderzoek naar crosscultureel ondernemerschap draagt bij aan de strategische doelstellingen van Inholland die door middel van verbindend ondernemerschapsonderwijs wil bijdragen aan het ontwikkelen van ondernemende professionals en het ontwikkelen van toekomstige ondernemers die het verschil durven maken en waarde(n) willen toevoegen aan de omgeving.

Het onderzoek naar crosscultureel ondernemen heeft niet alleen een toegevoegde waarde voor de ondernemers zelf, maar ook voor ons onderwijs. Als Business Research Centre werken we continu aan de versterking van de kwaliteit van het

onderwijs. We zullen de opgedane kennis en inzichten over kwaliteitsimpulsen in het ondernemerschap ook opnemen in het curriculum van onze opleidingen. Daarnaast is het van groot belang dat we studenten betrekken bij de uitvoering van het onderzoek. Studenten kunnen via stages en afstudeerprojecten in de MKB-ondernemingen bijdragen aan de daar gewenste innovaties. Een voorbeeld is het project Werk- en Innovatiecentrum in de Spaanse Polder. In dit project werken meerdere partijen samen waaronder MKB-Rotterdam, Inholland, Nextworker, het Albeda College en de gemeente Rotterdam. Dit project biedt de kans aan vele studenten om samen met de ondernemers te werken aan het verbreden van klantendoelgroepen en het producten- en dienstenaanbod. Ze kunnen adviseren over een efficiënte bedrijfsvoering, marketing, juridische aspecten en HRM-beleid. Zo snijdt het mes aan meerdere kanten: de studenten leren hier enorm veel van, de bedrijven kunnen gebruik maken van de kennis in het HBO en wij verzamelen data voor ons onderzoek, waarmee we op onze beurt het onderwijs weer versterken. Een ander project is onlangs gestart met ondersteuning van de gemeente Utrecht en de ondernemersfederatie Hogiaf waar starters worden opgeleid en begeleid naar en in het ondernemerschap. Deelnemers worden gekoppeld aan ervaren ondernemers. Vanuit het BRC verzorgen wij cursussen over verschillende facetten van ondernemerschap en volgen wij de ontwikkelpaden van de deelnemers. Daarbij testen wij ook de twee in hoofdstuk 5 beschreven instrumenten uit: De Ondernemersladder en De Professionalseringscyclus. Op basis van de verworven inzichten ontwikkelen wij deze methodieken verder.

Het BRC is verbonden aan de clusters Business Studies en Finance. Met name de opleiding Bachelor Business Studies (BBS) leidt breed op: afgestudeerden van deze opleiding zijn in staat bedrijfskundige vraagstukken en praktijkproblemen te plaatsen in een bredere maatschappelijke, internationale en specifieke business context. De opleiding BBS wordt aangeboden op vijf locaties in de Randstad (Rotterdam, Den Haag, Haarlem, Alkmaar en Amsterdam). De opleidingen van het cluster Finance (bedrijfseconomie en accountancy) worden, behalve op de locatie Den Haag, ook op deze locaties aangeboden. Het BRC positioneert zich mede daarom als een sterk multidisciplinaire en praktijkgerichte onderzoeksgroep met een breed pallet aan expertise in alle regio's van Inholland.

Inholland profileert zich op drie hoofdthema's: duurzaam, creatief en gezonde samenleving. De kennis die opgedaan wordt op het gebied van crosscultureel ondernemerschap versterkt vooral de bacheloropleiding Business Studies van Inholland, in het bijzonder de afstudeerrichting Ondernemen die vanaf september 2016 aanvangt. Door middel van begeleiding en ondersteuning, bijvoorbeeld met behulp van Start-up Campussen, biedt Inholland ondernemende studenten de mogelijkheid te groeien naar een krachtige beroepspersoon die gereed is voor de arbeidsmarkt, hetzij als werknemer, hetzij als ondernemer, hetzij als zelfstandige professional. Het programma van de Start-up Campussen is gekoppeld aan de



afstudeerrichting Ondernemen en is aangepast aan de hedendaagse arbeidsmarkt waarin veel vraag is naar ondernemende en flexibele werknemers. Deze campussen bieden kansen voor studenten en het BRC om gezamenlijk onderzoek te doen en opdrachten uit te voeren voor crossculturele bedrijven. We stimuleren de crossovers tussen verschillende opleidingen en domeinen. Een afstudeerstudent bij de HRM-opleiding doet bijvoorbeeld onderzoek naar ervaringen van niet-westers en oorspronkelijk Nederlandse ondernemers in alleen of samen ondernemen in het land van herkomst van de niet-westerse ondernemer. Op basis hiervan wordt een competentieprofiel ontwikkeld waardoor inzichtelijk gemaakt kan worden of crossculturele samenwerking tussen de ondernemers voordeel kan hebben voor ondernemen in een internationale context.

Het domein Business, Finance & Law (BFL) van Inholland, alsmede het domein Creative Business (de opleiding Marketing, Toerisme en Vrijtijdsmanagement evenals Communicatie, Media en Muziek), hebben ondernemerschap hoog op de agenda staan. Ook binnen de domeinen Techniek, Ontwerpen en Informatica (TOI) en Agriculture wordt er aandacht besteed aan de verschillende facetten van ondernemerschap. In deze sectoren zijn etnische ondernemers actief en vooral binnen Agriculture is crosscultureel essentieel voor de business.

### **Ondernemersfederatie Hogiaf en andere samenwerkingspartners**

Ondernemersfederatie Hogiaf heeft in het lectoraat een bijzondere positie als initiatiefnemer en medeoprichter. Het onderwerp is de vrucht van de samenwerking tussen Hogiaf en Inholland. Zij willen een belangrijke bijdrage leveren om de nationale en regionale economie te versterken door innovatie en internationalisering van ondernemerschap in het MKB te bevorderen. Hogiaf is een landelijke ondernemersfederatie met haar zeven regionale ondernemersverenigingen. De landelijke federatie vertegenwoordigt zeven aangesloten regionale ondernemersverenigingen, gevestigd in Rotterdam, Amsterdam, Den Haag, Utrecht, Brabant, Overijssel en Gelderland, en heeft ruim 700 leden. Hogiaf beschikt over een bereik van meer dan 7.000 etnische ondernemers en ruim tienduizend Nederlandse ondernemers binnen en buiten Nederland ([www.hogiaf.nl](http://www.hogiaf.nl)).

Inholland is vooral actief in de Randstad. De Randstad is het gebied waar de meeste etnische ondernemers actief zijn. Iedere regio heeft zo zijn specifieke kenmerken, van grootstedelijk tot klein stedelijk, van haven en agrarisch tot industrie, van MKB tot grootbedrijf. Dit maakt het mogelijk om de initiatieven binnen de eigen instelling en de samenwerking met andere partners, goed te vergelijken en te verankeren. Behalve bij Inholland vinden onderzoek en onderwijs inzake ondernemerschap bij verschillende hogescholen en universiteiten plaats. De onderzoeksgroepen leggen de verbindingen met (inter)nationale kennisinstellingen en werken met hen samen voor de verspreiding van de kennis en instrumenten. Zo is er in

Rotterdam een valorisatieprogramma van Inholland, de Erasmus Universiteit, het Erasmus Medisch Centrum, de MBO instelling Albeda College en de Hogeschool Rotterdam. Het verbindend onderwerp van dit programma is de versterking van ondernemerschap(sonderwijs).

Vanuit het BRC wordt samengewerkt met (inter)nationale en regionale netwerken en zorgen voor verdere inbedding in deze gremia door samen projecten te ontwikkelen, symposia te organiseren, te publiceren en andere manieren van kennisvalorisatie. Er is nauwe samenwerking met het Nederlands Lectorenplatform Ondernemerschap, een onderzoekssamenwerking van lectoren met focus op MKB, en met de Dutch Academy of Research in Entrepreneurship ([dare-research.nl](http://dare-research.nl)).

Omdat crosscultureel ondernemen over alle ondernemers en ondernemingen gaat, vormen MKB Nederland en VNO-NCW belangrijke partners. Het BRC maakt gebruik van de samenwerkingsverbanden van Hogiaf met MVO Nederland, MKB Nederland, de Kamer van Koophandel en de Europese ondernemersconfederatie UNITEE voor (afstudeer)onderzoeken. Andere ondernemingsverenigingen zoals MIB, een landelijke ondernemersvereniging van Marokkaanse ondernemers in Nederland ([www.mib-network.com](http://www.mib-network.com)), zijn betrokken bij onderzoek naar crosscultureel ondernemerschap. De FNV is ook een belangrijke samenwerkingspartner ten behoeve van het stimuleren van crosscultureel ondernemerschap. We zetten deze samenwerkingsverbanden in voor onderzoek en onderwijs en geven door middel van projecten en programma's de samenwerking verder vorm en invulling, met gemeenten, provincies, bedrijfsleven en regionale ondernemersverenigingen van Hogiaf.

Verder is de Dutch Trade Board (DTB), hét publiek-private samenwerkingsverband op het gebied van crosscultureel ondernemen in een internationale context, een voorname samenwerkingspartner van het BRC. De DTB werkt aan het versterken van de positie van Nederlandse ondernemingen in het buitenland en kent vier aangewezen focuslanden: Brazilië, India, Rusland en Turkije. Daarnaast zijn de gemeenten en provincies belangrijke overheidsorganen waarmee in het kader van verschillende samenwerkingsverbanden projecten worden uitgevoerd.

Internationaal ligt de focus op de herkomstlanden van etnische ondernemers in Nederland en op de economische attachés in die landen, inclusief de Netherlands Business Support Offices. Verder is de samenwerking met het Nederlands Centrum voor Handelsbevordering (NCH) interessant aangezien het NCH een belangrijk platform is voor het Nederlandse bedrijfsleven dat internationaal actief is of wil zijn. Het NCH brengt zakelijke relaties en contacten tot stand tussen Nederlandse ondernemingen en bedrijven op buitenlandse markten met als doel de internationale positie van het Nederlandse bedrijfsleven te versterken en tot transacties te komen.

Al deze contacten en samenwerkingspartners zijn relevant vanwege hun potentiële rol voor de onderzoekslijn binnen de onderzoeksgroep BRC van Inholland bij het valoriseren van kennis, het initiëren en uitvoeren van praktijkgericht onderzoek en het leveren van een bijdrage aan het onderwijs door middel van gastcolleges, studieopdrachten en excursies.

### **Tot besluit**

De onderzoeksgroep BRC van Inholland gaat de komende periode, samen met de ondernemers, studenten, op zoek naar de oorsprong van de beperkte crossculturele samenwerking en reflecteert daarop. Er worden strategieën en instrumenten ontwikkeld, waarmee MKB-ondernemers sneller, makkelijker en beter samen kunnen werken met partijen buiten de eigen etnische netwerken, zowel op lokaal als (inter)nationaal niveau.



# Dankwoord

Ik ben aangekomen aan mijn dankbetuiging. Allereerst wil ik dank zeggen aan het College van Bestuur van de Hogeschool Inholland, in het bijzonder aan Dr. Marcel Nollen, voor de bereidheid om een lectoraat over Crosscultureel Ondernemerschap in te stellen aan de hogeschool. Het initiatief kwam vanuit de ondernemersfederatie Hogiaf en is samen met Inholland voortvarend opgepakt en in het leven geroepen. Mijn dank is daarbij groot aan Ahmet Taşkan én aan Eric Westhoek voor hun secure procesbegeleiding om dit initiatief tot een vruchtbare en duurzame relatie te brengen.

Ook ben ik de bijzondere sprekers zeer erkentelijk voor hun bijdrage aan de lectorale rede. Michaël van Straalen, voorzitter van MKB-Nederland, Prof. Roy Thurik, hoogleraar ondernemerschap aan de Erasmus Universiteit, Maarten Struijvenberg, wethouder Economische Zaken van de gemeente Rotterdam, en aan Şükrü Masmaz, voorzitter Hogiaf ondernemersfederatie.

Binnen het Business Research Centre van het domein Business, Finance & Law kan ik de steun van vele collega's niet vergeten. Velen hebben een aandeel in de totstandkoming van een crossculturele samenwerking. Het zijn er te veel om op te noemen. Toch wil ik jegens enkele personen mijn dank uitspreken. Ik begin met Olav Rüländer, de verbinder tussen het initiatief van Hogiaf en de Hogeschool; Roelof Eleveld, de schakel voor waarde(n)volle contacten en nieuwe initiatieven. En in één adem mijn collega lectoren binnen het domein Dr. Petra Biemans, Dr. Donald Ropes, Peter de Koning en Marnix Eysink Smeets, en vele anderen binnen andere domeinen. Veel dank voor de reflecties, gesprekken en de samenwerking.

Peter Peeters, veel dank voor je betrokkenheid en je frisse blik op de lectorale rede. En dan Nikki Bosch, een voorname verbindende en drijvende kracht van het BRC, de persoon achter de hele organisatie van deze lectorale rede. Mijn dank is enorm aan je! Ook Ivy Dharampal, in haar persoon dank ik al het ondersteunend personeel dat er dagelijks toe bijdraagt dat docenten, docentenonderzoekers, en niet te vergeten bestuurders en managers, hun werk kunnen doen. Eveneens gaat mijn grote waardering uit naar de prettige contacten met studenten en oud-studenten.

Buiten Inholland ben ik dankbaar aan mijn promotoren Prof. Ruben Gowricharn en Prof. Herman Beck. Zij hebben voor mij de deuren aan de academia geopend. Prof. Jan-Pieter van Oudenhoven, dank voor de zeer gewaardeerde gesprekken. En Prof. Paul Dekker, Prof. Karel Steenbrink, Prof. Justus Veenman, Prof. Han Entzinger, Prof. Thijl Sunier, Dr. Bernard Bot, Dr. Sjiera de Vries, Dr. Huub Ruël en Dr. Menno Vos, dank voor de steun en samenwerking.

Ook ben ik dank verschuldigd aan collega's met wie ik samenwerk(te) en aan opdrachtgevers en ondernemers. Ook dank aan velen voor de plezierige samenwerking in de verschillende bestuurlijke, maatschappelijke en organisatorische contexten: Ahmet Can, directeur NTFF in Amsterdam; collega-bestuurders Oscar van Dillen, Alaattin Erdal, Filiz Koruyucu bij NTFF; Hans Vrind, voorzitter van de Turkije Tafel van de Sociëteit De Witte; Jules Vullings en regiodirecteuren van Hogiaf ondernemersorganisatie; Ria Hilhorst van de FNV. Tjeb Maris, een zeer gewaardeerde coach, samen met Rinus van den Berge, in het kader van het Nieuw Elan leiderschaps- en talentenprogramma voor professionals en jonge ondernemers.

Tot slot, mijn ouders, de centrale steunpilaren in mijn leven, én uiteraard mijn vrouw Saniye, ik herinner me als de dag van gisteren dat ik precies twintig jaar terug met een 'liefdesparachute' volgeladen met passie en ambitie in Brabant belandde. Inmiddels ben ik de helft van mijn leven in Nederland, jij bent mijn coach én kompas geweest, én mijn liefdevolle leiders dochter Dilara en zoon Talha, jullie zijn mijn grootste motivatiebronnen. Dankzij jullie allen sta ik hier.

*Ik heb gezegd.*

# Literatuur

- Adler, N.J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati: SouthWestern.
- Baron, R.A. (2000). Counterfactual thinking and venture formation: the potential effect of thinking about 'what might have been'. *Journal of Business Venturing*, 15(1), 79-92.
- Bertens, C. & de Vries, N. (2008). *Economische kansen van etnische diversiteit. Een verkennende studie naar de kansen voor de Nederlandse steden*. Den Haag: NICIS Institute.
- Bhidé, A. (2000). *The Origin and Evolution of New Businesses*. New York: Oxford University Press.
- Biemans, P., Çelik, G., de Koning, P. & Ropes, D. (2015). *Business Trends. Gevolgen voor organisatie en werk*. Business Research Centre (BRC), Inholland.
- Bleeker, D., Bruins, A. & Braaksma, R. (2011). *Monitor vrouwelijk en etnisch ondernemerschap 2010*. EIM: Zoetermeer.
- Braam, N. (2013). *The Bicultural Identity of knowledge-intensive Turkish-Dutch SME entrepreneurs and their innovative behaviour*. Univesiteit van Twente.
- Busenitz, L.W. (1999). Entrepreneurial risk and strategic decision making. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 325-340.
- CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) (2013). CBS Statline. *Populations; sex, age, marital status, origin and generation*. <http://statline.cbs.nl>
- CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) (2015). *Begrippen (CBS)*. Geraadpleegd op 24 augustus 2015 [www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=37](http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=37).
- Çelik, G. & Notten, T. (2014). The exodus from the Netherlands or brain circulation: Push and pull factors of remigration among highly educated Turkish Dutch. *European Review*, 22(3): 403-413.
- Çelik, G. (2013). Het beste van beide werelden. Succesfactoren van Turks-Nederlandse innovatieve ondernemers. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 22(3): 23-49.
- Çelik, G., Vos, M. & de Vries, S. (2014). Verschil benutten in het hoger onderwijs: een integrale, interactieve en iteratieve benadering van organisatieontwikkeling. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 32 (4), 305-318.
- Engelen, E. (2011). *Etnisch Ondernemerschap 2.0*. Oratie. Amsterdam: VU University Press.
- Gowricharn, R. & Soentik, R. (2009). *Cultuur en bedrijfssuccessen*. SVMK. Rotterdam
- Herbig, P. (1994). *The Innovation Matrix: Culture and Structure, Prerequisites to Innovation*. Westport, CT: Quorum Books.

- Jones, G.K. & Davis, H.J. (2000). National culture and innovation: implications for locating global R&D operations. *Management International Review (MIR)*, 40(1), 11-39.
- Kloosterman, R. & Rath, J. (2001). Immigrant entrepreneurs in advanced economies: mixed embeddedness further explored. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 27(2), 189-201.
- Kortstee, H. (2006). "Meer verbreding door samenwerking ondernemers." *LEI, Agri-Monitor*, april.
- KvK (Kamer van Koophandel) (2013). *Starters - Nederland - naar etniciteit*.
- MKB (2015). MKB Servicedesk. Geraadpleegd op 1 september 2015 op <http://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf.htm>
- Morris, M.H., Avila, R.A. & Allen, J. (1993). Individualism and the modern corporation: implications for innovation and entrepreneurship. *Journal of Management*, 19(3), 595-612.
- Pannekoek, L., Van Kooten, O., Kemp, R. & Omta, S. W. F. (2005). Entrepreneurial innovation in chains and networks in Dutch greenhouse horticulture. *Journal on Chain and Network Science*, 5(1), pp. 39-50.
- Rademaker, L. & Masurel, E. (2007). Isolement van allochtone ondernemers buiten de Randstad: keuze of dwang? *Migrantenstudies*, 23(2), 131-144.
- Roolvink, S. (2009). *De bijdrage van het Turks-Nederlandse ondernemerschap aan de Nederlandse economie*. Universiteit Utrecht.
- Rušinović, K. (2006). *Dynamic entrepreneurship. First and second generation immigrant entrepreneurs in Dutch Cities*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Sahin, M. (2012). *Studies on Migrant Entrepreneurship in Dutch Cities. Dissertatie*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Saxenian, A. (2006). *The new argonauts: regional advantage in a global economy*. London: Harvard University Press Cambridge.
- Schans, J.W., Dvortsin, L., Van den Berg I., Haubenhofers D., Hassink, J., Vijn, M. & de Buck, A. (2009). *Marktkansen voor etnische voedsel en etnische diensten*. Wageningen Universiteit: Den Haag.
- Schutjens, V.A.J.M. (2013). *Etnisch ondernemerschap: blijf kijken*. Oratie. Universiteit van Amsterdam.
- Smith, D.A., & Lohrke, F.T. (2008). Entrepreneurial network development: Trusting in the process. *Journal of Business Research*, 61(4), 315-322.
- Span, T., Doove, S. & Smit, L. (2014). *Monitor vrouwelijk en etnisch ondernemerschap 2013*. Panteia: Zoetermeer.
- Tiessen, J.H. (1997). Individualism, collectivism, and entrepreneurship: a framework for international comparative research. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 367-384.



- Tung, R.L., Walls, J. & Frese, M. (2007). Cross-Cultural Entrepreneurship: The Case of China. In: Baum, J.R, Frese, M., Baron, R.A. (eds), *The psychology of entrepreneurship. The organizational frontiers*. (265-286). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Van den Tillaart, H. (2007). Etnisch ondernemerschap in Nederland: ontwikkelingen en perspectieven. *Migrantenstudies* 23(2), 76-98.
- Walraven, G. & Bhagwanbali, R. (2008). *Allochtoon ondernemerschap in Den Haag. Kansen en belemmeringen in de dagelijkse praktijk van niet-westerse allochtone Ondernemers*. Hogeschool Inholland.
- Zacharakis, A.L., McMullen, J.S., & Shepherd, D.A. (2007). Venture capitalists' decision policies across three countries: an institutional theory perspective. *International Business Studies*, 38(5), 691-709.





# Crosscultureel ondernemen brengt business in beweging



**Dr. Gürkan Çelik** is als lector Crosscultureel Ondernemerschap verbonden aan het Business Research Centre (BRC) van het domein Business, Finance & Law van de Hogeschool Inholland. Het BRC is de onderzoeksgroep van Inholland die praktijkgericht onderzoek uitvoert naar ondernemerschap, innovatie, organisatieontwikkeling en duurzaam organiseren met de menselijke maat. Çelik studeerde Beleids- en Organisationswetenschappen, met specialisme Management en Organisatie van Ondernemingen, aan de Universiteit van Tilburg en promoveerde in 2008 aan dezelfde universiteit. Hij is voorzitter van Nederland Academia, lid van het Nederlands Lectorenplatform Ondernemerschap en van de Dutch Academy of Research in Entrepreneurship.

In samenwerking met

