

Nieuwe Combinaties

C. Mirjam van Praag

Dit artikel is een uitgebreide versie van de oratie uitgesproken op donderdag 28 september 2006 bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Ondernemerschap en Organisatie aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam.¹

De auteur schetst de uitdagingen voor de theorievorming, het empirisch onderzoek en de beleidskeuzes op het vlak van de interactie tussen enerzijds ondernemerschap en anderzijds organisatie. (van de redactie)

Graag leid ik dit betoog in met een sprookje. Lang geleden waren er een man en een vrouw, Onne en Orga. Ze leefden in een hutje in het bos. Onne joeg en werd regelmatig bedreigd door tijgers, olifanten en mugen. Daarom investeerde hij ook tijd in het maken van wapens en vallen. Orga kookte, bakte brood en zorgde voor de kinderen.

Toen ze vijf kinderen hadden, werd het vol in de hut. Orga bedacht dat kinderen niet alleen naast elkaar, maar ook boven elkaar kunnen slapen. De eerste stapelbedden waren daarmee een feit. Het was wel eng de eerste nacht, maar het werkte. Orga bedacht ook dat met het verticaal verbinden van plankjes een doorgang naar een tweede etage kon worden gecreëerd. Ze had de trap uitgevonden. In de winter moest er kostbaar hout aan worden opgeofferd, een risicovolle investering: door de lijm was het hout immers niet meer geschikt voor het vuur.

De kinderen van Onne en Orga werden groter. Orga stimuleerde de kinderen om hard te werken en creatief te blijven. Wie het hardst had gewerkt, kreeg de grootste stukken vlees en fruit. Zo werd er hard gewerkt en de familie werd rijk.

¹ De oratie Nieuwe Combinaties van prof. dr. C. Mirjam van Praag is uitgegeven door Vossiuspers UvA / Amsterdam University Press, Amsterdam 2006. ISBN: 978 90 5629 460 1.

Nu hoefden de kinderen niet meer hard te werken. Ze werden minder creatief en ook wat gezapig. Onne en Orga en hun nageslacht leefden helaas niet nog lang en gelukkig.

Jongere families vestigden zich in hun omgeving. Ze hadden dezelfde open geest die Onne en Orga in het verleden ook hadden gehad. Ze ontwikkelden scholen waar kinderen brood leerden bakken, maar ook investeren en risico's nemen. Het leven werd moderner.

Helaas werd ook deze maatschappij weer zelfgenoegzaam en gezapig. De creativiteit werd opnieuw minder. Ook de jonge gezinnen leefden uiteindelijk niet meer lang en gelukkig.

Dames en heren, dit was een treurig sprookje met één lichtpuntje: Onne en Orga hadden een gelukkig huwelijk.

Amsterdamse combinatie: Onne en Orga oftewel 'Ondernemerschap en Organisatie'. De leeropdracht van de nieuwe leerstoel die ik vandaag in het openbaar aanvaard, is 'Ondernemerschap en Organisatie'. Mensen uit het veld hebben verbaasd gereageerd op deze nieuwe combinatie. Ondernemerschap zou een chaotisch en intuïtief proces zijn dat via risicovolle investeringen leidt tot nieuwe combinaties. Organisatie is daarentegen gezapig, behoeft geen creativiteit, integendeel, werkt verankerend en blokkeert daardoor vernieuwing.

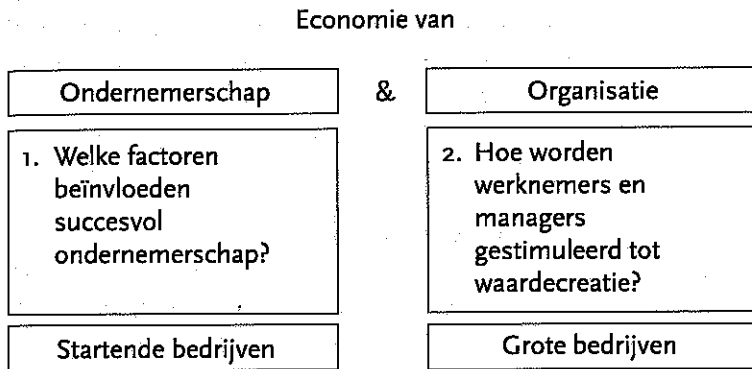
Het sprookje over Onne en Orga en hun huwelijk laat echter zien dat ondernemerschap en organisatie met elkaar verbonden zijn en veel raakvlakken hebben, zeker als het ondernemerschap georganiseerd wordt aangepakt en de organisatie op ondernemende wijze gestalte krijgt. Dit is wellicht in de praktijk waaraan de mensen uit het veld refereren niet het geval.

Maar om eerlijk te zijn, is mijn leerstoel helemaal niet sprookjesachtig ontstaan. Tot nu toe heb ik me met name bezig gehouden met twee afzonderlijke vragen (zie figuur 1). Ten eerste, op het gebied van ondernemerschap: 'Wat zijn de factoren die bijdragen aan succesvol ondernemerschap?' En met name: 'Wat is de waarde van menselijk kapitaal voor ondernemers?' Ten tweede, vanuit de organisatie-economie: 'Hoe kunnen werknemers en bestuurders in grote bedrijven gestimuleerd worden tot waardecreatie voor de organisatie?' De combinatie van deze twee aparte gebieden heeft de naam voor de leerstoel opgeleverd.

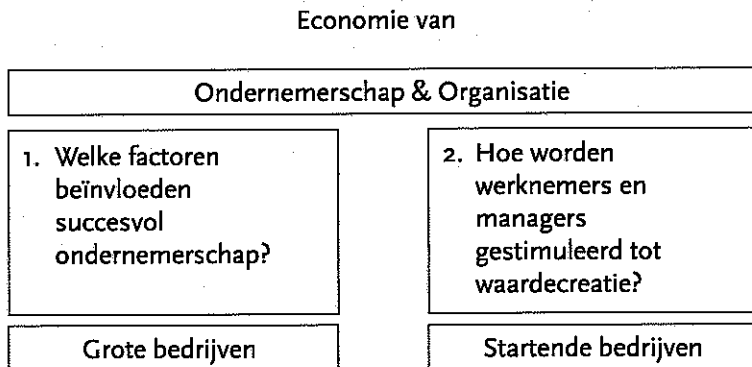
Gemotiveerd door de leerstoel, ben ik gefascineerd geraakt door de combinatie van beide gebieden. Deze nieuwe combinatie leidt tot

onderzoeksvragen drie en vier (zie figuur 2): 'Hoe stimuleren grote bedrijven hun werknemers tot ondernemend gedrag?' En: 'Hoe kunnen ondernemers van jonge bedrijven werknemers motiveren tot waardecreatie voor hun jonge bedrijf?'

Figuur 1 Ondernemerschap en Organisatie



Figuur 2 Ondernemerschap en Organisatie



Perspectief: wetenschap en praktijk. In het vervolg van deze rede ga ik op elk van de vier onderzoeksvragen in. De eerste twee hebben al uitkomsten opgeleverd, de tweede reeks vragen is nog tamelijk onontgonnen, en de bespreking ervan geeft weer wat toekomstig onderzoek zou kunnen opleveren.

De gestelde vragen zijn relevant voor het beleid van ministeries (met name die van Economische Zaken en Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen), voor kapitaalverstrekkers, Kamers van Koophandel, scholen, grote ondernemingen en, last but not least, voor ondernemers. De antwoorden moeten dus niet alleen in wetenschappelijke tijdschriften maar ook in het speelveld besproken worden. Hiervoor is een dialoog nodig tussen wetenschap en praktijk. Ik zie die dialoog als integraal onderdeel van mijn leeropdracht en ik heb daartoe op initiatief van de faculteit met enige externe partijen het Amsterdam Center for Entrepreneurship opgericht.

1 Succesvol ondernemerschap en menselijk kapitaal

Onderzoek naar succesvol ondernemerschap is relevant. Tot aan de vroege middeleeuwen hadden ondernemers een slechte reputatie. Het maken van winst werd gezien als diefstal. Dit was gebaseerd op Aristoteles, die het idee had dat de winst van de één noodgedwongen het verlies van een ander was; met andere woorden: hij zag de economie als een 'zero-sum-game'. Aristoteles sprak uiteraard geen Engels. Ik hoop dat u mij dit anachronisme zult vergeven.

Zoals bekend, hebben wetenschappers, politici en beleidsmakers tegenwoordig wel een positieve visie op de rol van ondernemers. Ik heb het dan niet, zoals vaak in de pers gebeurt, over topbestuurders van grote ondernemingen, maar over echte ondernemers die voor eigen rekening en risico werken.² Zij vormen ongeveer 10 procent van de beroepsbevolking, ook in Nederland.³

Ondernemers leveren een grote bijdrage aan economische ontwikkeling door het introduceren van, zoals Schumpeter het noemde, 'neue Kombinationen' (Schumpeter, 1911). Deze 'nieuwe combinaties'

2 Topbestuurders zijn in termen van empirisch onderzoek en statistiek geen ondernemers, tenzij de topbestuurder het bedrijf heeft opgericht en er mede-eigenaar van is, zoals Harold Goddijn van TomTom.

3 De prozaïsche definitie die we gebruiken, wijkt overigens af van de moeilijk meetbare definities die theoretici wel eens hanteren, met name degenen die zich niet baseren op formele modellen. Ondernemers zouden degenen zijn die grenzen verleggen, geëngageerd zijn en zich niet laten tegenhouden door de gevestigde orde.

bestaan bijvoorbeeld uit nieuwe producten, diensten, productiemethodes of organisatievormen. Ondernemers zijn als het ware de moederborst van de economische bedrijvigheid.

Uit onderzoek van onder andere Audretsch, Thurik en Van Stel blijkt dat die moederborst voedzame melk biedt en bijdraagt aan economische groei, dynamiek, innovaties, werkgelegenheid en de welvaart in het algemeen. Daarom is het verantwoord om ondernemerschap te stimuleren. Daarom ook is onderzoek naar succesfactoren van ondernemers relevant.

Immers, niet alle ondernemers zijn succesvol. De meerderheid is het niet: ze bereiken niet de fase waarin ze werkgelegenheid scheppen, ze maken onvoldoende winst, het bedrijf verdwijnt of – vervelender – het gaat failliet. Aan slecht ondernemerschap zijn financiële en psychische kosten verbonden, niet alleen voor de ondernemer maar ook voor zijn omgeving en de maatschappij. In 2004 is bijvoorbeeld in Nederland 2 miljard euro verloren gegaan aan onbetaalde schulden als gevolg van faillissementen (CBS, webmagazine 2005). Dat niet elke ondernemer succesvol is, blijkt ook uit het feit dat ruim 13 procent (EIM, 2004) van de ondernemers in Nederland in het jaar 2000 onder het bestaansminimum leefde, dat wil zeggen onder bijstandsniveau. Voor werknemers was dit percentage bijna vier keer zo laag. Er zijn natuurlijk ook succesverhalen, zoals die van Anton Philips en Joop van den Ende. Maar die zijn schaars.

Onderscheidend beleid is dan ook waardevol om potentieel succesvolle ondernemers te stimuleren en potentiële brokkenpiloten aan de grond te houden of, beter nog, ze te helpen stijgen. Daarom moeten we begrijpen wat mensen drijft om ondernemer te worden en welke factoren hun succes bepalen.

De meest uiteenlopende succesfactoren voor ondernemers zijn onderzocht. Er is dan ook veel onderzoek gedaan naar de start- en succesfactoren van ondernemers. De rol van, onder andere, risicohouding, beschikbaar startkapitaal, ethniciteit en, last but not least, menselijk kapitaal is onderwerp van studie geweest. Letterlijk de gekste succesfactoren zijn al onderzocht. Zo heeft John Gartner in een recent boek opgemerkt dat succesvolle ondernemers (een beetje) gek zijn (Gartner, 2005). Ze zouden lijden aan een vorm van manische depressiviteit waarbij de depressieve periodes ontbreken.

Vandaag bespreek ik de factor onderwijs. Deze valt onder de noemer 'menselijk kapitaal'. Ons onderzoek kan op dit gebied een mythe ontcrachten.

Mythe: ondernemers hoeven toch niet naar school? Een algemeen beeld is dat opleiding wel belangrijk is om een goede *werknemer* te zijn, maar niet om een goede *ondernemer* te zijn. Een voorbeeld van een ondernemer die zonder noemenswaardige diploma's ver is gekomen, is Henny van der Most. Hij propageert dat school pure tijdsverspilling is voor ondernemers. Ik ga hier niet in op de ontwikkeling van Henny van der Most, en ook niet op de bijdrage van de huidige schoolprogramma's voor ondernemers. Dat komt (althans dat laatste). Ik bespreek de belangrijkste resultaten van het onderzoek naar de relatie tussen ondernemerschaps-succes en opleiding.

Onderzoek naar rendement op onderwijs voor ondernemers is aan vernieuwing toe. Samen met Justin van der Sluis en Wim Vijverberg heb ik honderden studies naar de relatie tussen ondernemerschap en onderwijs geanalyseerd, een zogeheten 'meta-analyse' (Van der Sluis et al., 2005a, 2005b). Een duidelijk patroon is dat opleiding en ondernemerssucces een positieve relatie hebben. Ondernemers met een hogere opleiding verdienen meer, hun bedrijven overleven langer, groeien harder, en ze hebben hogere winsten. Ondernemers en werknemers profiteren van ongeveer even hoge rendementen op hun opleiding in termen van inkomen. Maar wat blijkt verder uit deze kubieke meter studies die we verzameld hebben? De gebruikte onderzoekstechnieken zijn ouderwets. Hierdoor zijn de resultaten niet zo interessant voor het beleid.

Eigenlijk is slechts de *relatie* tussen onderwijs en ondernemersprestaties gemeten, maar niet het *effect* van onderwijs op ondernemersprestaties. En het effect is niet de relatie, omdat mensen die een hoger rendement verwachten op hun investering in onderwijs meer investeren. Verder wordt bij deze studies over het hoofd gezien dat bijvoorbeeld intelligente en gemotiveerde mensen meer onderwijs hebben genoten en betere ondernemers zijn. Ook zonder onderwijs hadden ze wellicht beter gescoord als ondernemer. Maar hoeveel levert een extra jaar opleiding nou echt op voor een ondernemer, bijvoorbeeld Bill Gates of de bakker om de hoek?

Wij, de ondernemerschaponderzoekers, moeten zeker naar school! Onderwijs- en arbeidseconomen hanteren geavanceerde methodes om het causale effect van opleiding op arbeidsmarktuitkomsten te meten. Ze zetten veldexperimenten op met een *treatment*-groep en een controle-groep en een voor- en een nameting (Leuven et al., 2003). Of ze bestuderen het effect van voor individuen onverwachte en onbeïnvloedbare veranderingen in regelgeving, zoals het verhogen van de leeftijd waarop geen schoolplicht geldt (Oreopoulos, 2007). Ze maken ook gebruik van econometrische methoden die de experimentele situatie nabootsen (Angrist et al., 1996; Ashenfelter et al., 1999).

Maar onderwijs- en arbeidseconomen hebben hun methodes gebruikt om de rendementen te meten van scholing voor *werknemers*, niet voor *ondernemers*. Er was dus nog een hiaat in onze kennis. In verschillende studies met Simon Parker, Justin van der Sluis en Arjen van Witteloostuijn hebben we dit proberen op te vullen, op de (wijze) wijze van arbeidseconomen (Parker en Van Praag, 2007; Van der Sluis en Van Praag, 2006; Van der Sluis et al., 2005c).

Onderwijs rendeert voor ondernemers: ondernemers moeten ook naar school. Een consistente bevinding uit deze recente studies, weliswaar grotendeels gebaseerd op onderzoek in de Verenigde Staten, is dat het rendement van een jaar formeel onderwijs gemiddeld hoger is voor ondernemers dan voor werknemers. Mensen hebben dus meer aan hun opleiding als ze daarna ondernemer worden dan als ze daarna werknemer worden! In Amerika bijvoorbeeld levert een jaar extra onderwijs gemiddeld een 10 procent hoger inkomen (per uur) op voor werknemers, terwijl het rendement voor ondernemers 14 procent is (Van der Sluis et al., 2005c). Dit statistisch significante verschil is aan

zienlijk. Ook in Nederland vinden we dat opleiding voor ondernemers een relatief hoog rendement oplevert.^{4,5}

Waarom? screening en vrijheid om menselijk kapitaal te benutten. Waarom levert opleiding een hoger rendement op voor ondernemers dan voor werknemers? Op basis van de zogeheten *screening-hypothese* zou het omgekeerde verwacht worden. Werknemers worden niet alleen productiever door de kennis en vaardigheden die ze opdoen bij hun opleiding, hun diploma heeft ook waarde als signaal van doorzettingsvermogen en/of intelligentie aan toekomstige werkgevers. Ondernemers zouden dit voordeel ontberen: ze hebben immers geen toekomstige werkgever (Brown en Sessions, 1998, 1999; Riley, 2002; Wolpin, 1977).

We komen op twee verklaringen. De eerste is gebaseerd op ons Nederlandse onderzoek (Parker en Van Praag 2007). Screening is ook van toepassing voor ondernemers. Ondernemers met een hogere opleiding komen gemakkelijker aan startkapitaal, wat weer leidt tot betere ondernemingsresultaten. Kapitaalverstrekkers screenen kennelijk ook.⁶

De tweede verklaring is gebaseerd op één van onze Amerikaanse onderzoeken. Het rendement op onderwijs is vooral hoog als mensen controle hebben over hun omgeving. Ondernemers hebben grotere

4 We hebben geen studie gedaan waarin Nederlandse ondernemers zijn vergeleken met Nederlandse werknemers, maar het resultaat voor ondernemers in Nederland (zie Parker en Van Praag, 2007) is hoog vergeleken met de gemeten rendementen in Nederland voor werknemers onder gebruikmaking van vergelijkbare methodieken (Levin en Plug, 1999).

5 Overigens is ook kritiek mogelijk op de methodes van arbeidseconomen om het rendement op scholing meten. Er wordt namelijk niet gekeken naar het aantal jaren en uren arbeidsaanbod dat mensen kiezen door bijvoorbeeld parttime te werken of op een bepaalde leeftijd met pensioen te gaan. Naarmate iemand meer uren werkt in zijn leven is het rendement op opleiding hoger. Dit komt niet tot uitdrukking als je kijkt naar het inkomensverschil op een bepaald moment tussen mensen met meer en minder opleiding, zoals gebruikelijk. Als het aantal werkzame uren voor ondernemers gemiddeld hoger is dan voor werknemers, dan zou het verschil tussen het rendement op opleiding nog groter zijn.

6 Waarschijnlijk screenen andere marktpartijen ook, zoals klanten en toeleveranciers en zakelijke partners.

beslissingsbevoegdheden en vrijheid om invulling te geven aan hun activiteiten om zo het rendement op hun inputs te verhogen. Het is dus geen wonder dat opleiding een hoger rendement oplevert voor ondernemers dan voor werknemers die gebonden zijn aan (vaak trage) organisatiestructuren van grote bedrijven.

Aanbeveling: stimuleer ondernemerschap onder hoger opgeleiden. Wat hebben we aan dit resultaat voor het beleid? Met een paar veronderstellingen komen we tot een eenduidige aanbeveling. De eerste veronderstelling is dat de hogere privé-rendementen van ondernemers samengaan met hogere sociale rendementen: niet alleen de ondernemer zelf heeft meer voordeel van een hogere opleiding dan een werknemer, maar de samenleving ook. Op dit moment tracht ik met Hessel Oosterbeek en Auke IJsselstein de sociale rendementen van onderwijs te meten, apart voor ondernemers en werknemers. Een tweede veronderstelling is dat de resultaten van maar drie studies, één Nederlandse en twee Amerikaanse, inderdaad de basis kunnen vormen voor Nederlands beleid. Dan leiden de uitkomsten tot de aanbeveling: stimuleer ondernemerschap onder hoger opgeleiden.⁷

Zeker in Nederland is aandacht voor ondernemerschap in het hoger onderwijs noodzaak. Op universiteiten in Nederland is de animo om ondernemer te worden laag. Studenten willen werken voor grote bedrijven zoals Unilever en Shell. Misschien is Aristoteles te nadrukkelijk onderwezen? In elk geval halen studenten het niet in het hoofd om nu of later een bedrijf op te zetten of over te nemen. De voormalige staatssecretaris van Onderwijs, Mark Rutte (februari, 2005), zei hier vorig jaar het volgende over:

'Nederland heeft méér ondernemingszin, lef en eigenzinnigheid nodig. In Nederland denkt minder dan 30 procent van de mensen over het starten

7 Meer onderzoek is nodig voor nuancering. Zoals gezegd, we veronderstellen, maar weten nog niet, dat ook de sociale rendementen op onderwijs voor ondernemers hoger zijn en dat de resultaten ook gelden voor andere landen. En welke groepen ondernemers hebben met name baat bij onderwijs? Zijn dat ondernemers in de professionele dienstverlening of in andere sectoren en zijn dat ondernemers met of zonder personeel?

van een eigen bedrijf. Die cijfers liggen in het buitenland veel hoger. En kijken we naar de ondernemersintentie bij HBO- en WO-studenten dan zijn die cijfers nog bedroevender: slechts negen procent van hen overweegt een eigen bedrijf te beginnen.' ('Nederland mag niet indutten!' website van OC&W, februari 2005).

Er heerst geen ondernemerscultuur in Nederland, en zeker niet onder hoger opgeleiden. Men kiest voor de zekerheid van een vaste baan en pensioen, en weet waarschijnlijk niet dat opleiding bijdraagt aan ondernemers-succes. Ondernemerschap heeft hier ook niet zoveel status, misschien door de stigmatiserende werking van een faillissement. Ook wordt aan ondernemerschap (nog) weinig aandacht besteed in het academische curriculum.⁸

Op basis van onze resultaten en het huidige gebrek aan belangstelling voor ondernemerschap verdient ondernemerschap meer aandacht in het hoger onderwijs. Mark Rutte weer (en hij kende ons onderzoek toen nog niet):

*'Eén ding is duidelijk: Nederland gaat de concurrentieslag niet winnen met lage lonen, maar met creativiteit en lef. Onze samenleving als geheel moet ondernemender worden. En ons onderwijs moet ondernemender worden! Dat geldt voor het beroepsonderwijs, maar óók voor de universiteiten.'*⁹ ('Nederland mag niet indutten', februari 2005).

Hoe moet het (hoger) onderwijs ondernemerschap stimuleren? Wat zijn dan de beste instrumenten om via het hoger onderwijs ondernemerschap te stimuleren? Programma's voor ondernemerschaps-onderwijs zijn in vele landen gemeengoed. Toch bestaat er nauwelijks goed onderzoek naar de effectiviteit van ondernemerschaps-onderwijs en dus naar de ideale invulling ervan.

Een antwoord vergt beter onderzoek! Vaak worden conclusies getrokken uit enquêteonderzoek waarin deelnemers aangeven door het pro-

8 Door studentenverenigingen worden carrière-dagen georganiseerd die als synoniem de naam 'bedrijvendagen' hebben. Dit zegt genoeg.

9 De Ministeries van Economische Zaken en OC&W investeren hierin, bijvoorbeeld met het project 'Leren Ondernemen'.

gramma enthousiaster te zijn geworden voor het ondernemerschap. Zulk onderzoek zegt weinig, en het is jammer dat het serieus wordt gebruikt door beleidsmakers. Het belangrijkste nadeel is dat de resultaten alleen gelden voor studenten die voor deelname gekozen hebben: het betreft een zelfgeselecteerd gezelschap dat wellicht makkelijk enthousiast te krijgen is voor ondernemerschap. Vergelijking met een controlegroep ontbreekt. Bovendien worden vaak niet-relevante subjectieve uitkomsten gemeten. Enthousiasme voor ondernemerschap is wellicht belangrijk, maar het aanleren van bepaalde ondernemerscompetenties en het daadwerkelijk opzetten van een bedrijf ook.¹⁰

Evaluerend onderzoek waarbij gebruikgemaakt wordt van een voor-en nameting onder een aselekt gekozen *treatment*- en controle-groep hebben we nodig om de effectiviteit van ondernemerschaps-onderwijs te meten. Voor beide groepen worden dan de verschillen in kaart gebracht met betrekking tot ondernemers-intenties en -competenties vóór en na het programma, zodat je echt meet wat er verandert door het programma.

Op dit moment voer ik met Oosterbeek en IJsselstein een eerste evaluatie van dit soort uit naar de effectiviteit van mini- of studentenbedrijven. Dit is een veel voorkomende vorm van ondernemerschaps-onderwijs in Europa en Amerika die veelal gegeven wordt op middelbare scholen, maar ook op MBO- en HBO-niveau. Daarbij starten studenten of leerlingen met een groepje medestudenten een bedrijf in een juridisch beschermde omgeving. Het is geen fictieve exercitie. Ze schrijven dus niet alleen een businessplan maar brengen ook werkelijk een product of dienst op de markt, regelen zelf de financiering en dergelijke. Deze onderwijsvorm wordt bejubeld door de Ministeries van Economische Zaken, Onderwijs en de Europese Commissie.

Ons onderzoek vindt plaats op de Avans Hogeschool in Brabant onder 400 leerlingen, verdeeld over een *treatment*- en een controlegroep. Aan beide groepen is tweemaal een ondernemerscompetentie- en -intentietest voorgelegd (Driessen, 2006), een keer aan het begin en

¹⁰ Bovendien is het verband tussen ondernemers-competenties en het gestegen enthousiasme voor ondernemerschap belangrijk. Een goede uitkomst van programma-deelname zou ook zijn als mensen die ongeschikt zijn voor ondernemerschap zich dat in een vroegtijdig stadium realiseren.

een keer aan het eind van het studiejaar. Op dit moment analyseren we de zo verzamelde gegevens.

Vooral met veldexperimenten met medewerking van scholen en ministeries. Scholen hebben een aversie tegen dit soort onderzoek, omdat het beperkingen oplegt aan de keuzevrijheid van leerlingen of studenten, door de aselechte verdeling van studenten over de *treatment*- en de controle-groep. Dit druist in tegen het streven van scholen om leerlingen goed te bedienen. De begrijpelijke aversie is wel wat kortzichtig: alleen op basis van goede evaluaties kan op lange termijn kwaliteit gegarandeerd blijven en weet je wat kwaliteit is.

Ook de ministeries van Economische Zaken en OC&W zouden aan dergelijke experimenten moeten meewerken.¹¹ Hiervoor is het nodig dat beleidsmakers onderzoekers er niet *na* de implementatie bijhalen, maar vooraf en dat gebeurt niet. In de medisch wetenschap overigens, wordt het toekennen van een medicijn aan de ene groep en van een placebo aan de andere groep ten behoeve van de wetenschap zeer gewoon gevonden, terwijl de mogelijke consequenties daar vaak veel verstrekkender zijn.

Ook nieuw onderzoek nodig: nog niet gestelde vragen over curricula. Onder andere de Europese Commissie propageert dat ondernemerschap niet alleen aan bod moet komen in het onderwijs als *vak*. Het *hele curriculum* zou ondernemender moeten zijn. Het onderwijs is erg gericht op reproductie en het volgen van regels en heeft weinig aandacht voor leiderschap, vernieuwing en creativiteit. Wat als het onderwijsprogramma geïnnoveerd zou worden en daardoor in haar geheel meer ondernemend wordt? Zouden de rendementen van formele scholing voor ondernemers, en wellicht ook voor werknemers, dan hoger zijn? Ook onderzoek naar de effectiviteit van meer ondernemend formeel onderwijs is dus nuttig.

Voorts ontbreekt onderzoek naar de vraag in welk stadium van het onderwijs ondernemerschaps-onderwijs effectief is voor de ontwikke-

¹¹ EZ ook ter evaluatie van beleidsmaatregelen die niet gerelateerd zijn aan onderwijs maar wel aan ondernemerschap, zoals het uitdagingskrediet, de durfkapitaalregeling of de groeifaciliteit. Dergelijke veelal kostbare beleidsinstrumenten zijn nog nooit op een goede wijze geëvalueerd.

ling van bepaalde competenties. Is aandacht voor ondernemerschap wenselijk op de basisschool of juist op de universiteit, of op beide? Zou het ook aangeboden moeten worden aan oudere mensen om zo betere langetermijnperspectieven te creëren door 'levenslang leren'? Tegenwoordig starten vele (werkloze) wat oudere Europeanen hun eigen bedrijf.

En welke opleidingsrichtingen zijn met name renderend voor ondernemers? Als we dit weten, kunnen we juist bij die opleidingen ondernemerschap stimuleren. Over het type opleiding en de vaardigheden die een ondernemer voordeel zouden brengen, is de laatste jaren wel wat onderzoek gedaan, maar erg weinig.

Hoger opgeleid en... van alle markten thuis ('Jack-of-All-Trades' = JAT). Ed Lazears theorie (2005) voorspelt dat ondernemers vooral voordeel hebben van een breed pakket aan vaardigheden en kennis, terwijl werknemers daar minder voordeel van hebben: die zouden vaak beter af zijn door zich te specialiseren. Degenen met een breed pallet aan kennis en vaardigheden noemt Lazear 'Jacksof-All-Trades' (JATs). Lazear heeft zijn theorie getest op een grote steekproef van Stanford MBA's. Zijn test wijst uit dat de kans inderdaad groter is dat een Stanford MBA ondernemer wordt als hij in zijn MBA-opleiding een breder georiënteerd curriculum heeft gevolgd of meer verschillende rollen heeft gehad in zijn werk.

Het idee van Lazear is goed, maar zijn test kan beter, ten eerste omdat zijn steekproef niet bepaald representatief is en ten tweede omdat hij toetst of JAT's eerder ondernemer worden, maar niet of ze ook betere ondernemers zijn. En heeft het 'van alle markten thuis zijn', conform Lazears theorie, een groter effect op de prestaties van ondernemers dan op die van werknemers? In de derde plaats lijkt het logisch dat mensen die van plan zijn ondernemer te worden hun vakkenpakket en loopbaan hierop afstemmen. De relatie die Lazear meet is geen causaal effect.

In een recente empirische studie met Hartog en Van der Sluis proberen we deze kritiekpunten op te lossen (Hartog et al., 2006). We onderzoeken op een grote algemene Amerikaanse dataset wat de invloed is van verschillende soorten van intelligentie op het succes van ondernemers en werknemers. We meten succes op grond van inkomen, wat vergelijkbaar is voor ondernemers en werknemers. De maat-

staf voor het 'van alle markten thuis zijn' is niet gebaseerd op keuzes die mensen maken, en dus in dat opzicht beter dan die van Lazear. We gebruiken de mate waarin iemand in gelijke hoeveelheden over vijf verschillende soorten intelligentie beschikt als maatstaf voor het 'van alle markten thuis zijn'. De intelligentietesten zijn al op jonge leeftijd uitgevoerd waardoor onze maatstaf dus niet beïnvloed is door loopbaankeuzes.

We vinden sterke ondersteuning voor de theorie van Lazear. Het rendement op 'van alle markten thuis zijn' is voor ondernemers hoger dan voor werknemers die eerder baat hebben bij een zekere mate van specialisatie.¹² Ondernemerschap kan het best worden aanbevolen aan mensen die van alle markten thuis zijn. Hiermee kan rekening worden gehouden bij het selecteren en opleiden van ondernemers door kapitaalverstrekkers en door eigenaren van familiebedrijven die een opvolger zoeken.

Overigens is team-ondernemerschap, dat heel veel voorkomt (Aldrich et al., 2004), wellicht een alternatief voor specialisten. Als de vaardigheden die van belang zijn verdeeld zijn over de mensen in het team, dan kan het team als eenheid toch van alle markten thuis zijn. Het is interessant hier verder onderzoek naar te doen.

Conclusie ondernemerschap en onderwijs. De gedachte heerst dat ondernemers niet naar school hoeven. Onderzoek naar rendement op onderwijs voor ondernemers was aan vernieuwing toe. Verbeterd onderzoek wijst uit dat onderwijs rendeert voor ondernemers, zelfs meer dan voor werknemers: ondernemers moeten wel naar school, en laten we ondernemerschap onder hoger opgeleiden stimuleren. Hoe? Dat moeten veldexperimenten uitwijzen die scholen zouden moeten toelaten en ministeries zouden moeten stimuleren.

Ook is onderzoek nodig naar vele nog niet gestelde vragen over onderwijs en ondernemerschap. Niemand weet wat de relatieve baten zijn van ondernemerschapsonderwijs in de verschillende stadia van het onderwijs, wat geschikte onderwijsvormen zijn en welk type opleidin-

12 Overigens blijkt uit deze studie ook dat het rendement op algemene intelligentie even groot is voor ondernemers als voor werknemers, waarbij voor het effect van scholing wordt gecorrigeerd.

gen de hoogste rendementen genereren. We weten alleen dat ondernemers die van alle markten thuis zijn beter presteren dan specialisten.

2 Incentives tot waardecreatie voor bestuurders in grote bedrijven

De droom van veel ondernemers is om hun bedrijf uiteindelijk naar de beurs te brengen. Dit is slechts weggelegd voor een handjevol succesvolle ondernemers. Maar door de scheiding van leiding en eigendom van de onderneming, het gevolg van een beursnotering, ontstaat een probleem, door economen aangeduid als het 'principaal-agent probleem'.

Probleem als gevolg van succesvol ondernemerschap. Eigenaren oftewel aandeelhouders – de principalen – delegeren de besturing van de organisatie aan bestuurders: de agenten. Uit de pers bestaan er voldoende pikante voorbeelden van wat er dan mis kan gaan. Dit komt doordat er een belangenconflict en informatie-asymmetrie ontstaat tussen de partijen. Aandeelhouders streven waardecreatie na, althans als het goed is.¹³ Bestuurders hebben deels andere belangen: hun eigen carrière en welvaart. Bovendien hebben bestuurders meer informatie dan aandeelhouders over mogelijke beslissingen en activiteiten en de gevolgen ervan voor de onderneming. De aandeelhouder kan niet perfect 'monitoren' of de bestuurder zich optimaal inzet om de waarde van de onderneming te maximaliseren.¹⁴ Hierdoor vindt er waardevernietiging plaats. Hoezeer dat het geval is, hangt af van de ernst van het belangenconflict tussen principaal en agent, de mate van informatie-asymmetrie en de manier waarop het agency-probleem wordt aangepakt.

¹³ Over de definitie van de doelstelling van (verschillende soorten) aandeelhouders bestaat veel discussie. Op deze discussie ga ik hier niet in.

¹⁴ Ten derde hebben aandeelhouders en bestuurders verschillende risico-houdingen. Aandeelhouders hebben in het algemeen een gediversifieerde portfolio van aandelen en handelen ten opzichte van de onderneming risico-neutraal. Bestuurders zijn met hun carrière en (menselijk) kapitaal verbonden aan een bedrijf en zijn risico-avers.

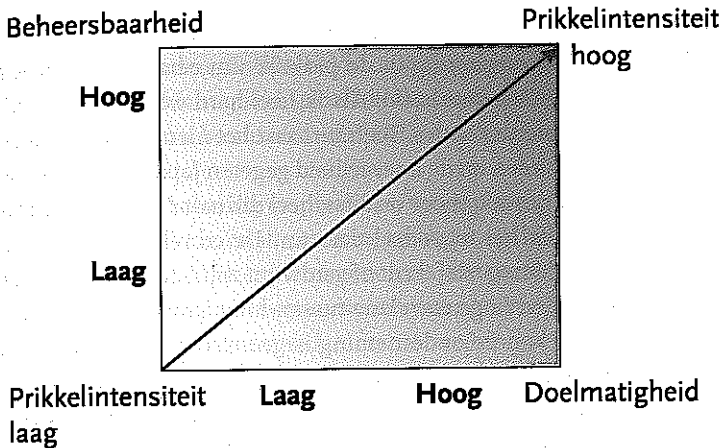
Incentive-contracten beperken het probleem in theorie. Door een deel van de beloning van de bestuurder resultaat-afhankelijk te maken, wordt het belangenconflict verkleind. De bestuurder zal zijn privé-informatie dan eerder aanwenden om de (aandeelhouders-)waarde van het bedrijf te maximaliseren. Daarnaast leidt een sterkere relatie tussen prestaties en beloning tot selectie en behoud van meer productieve bestuurders in termen van capaciteiten en intrinsieke motivatie. In hoeverre de beloning van een bestuurder afhankelijk gemaakt kan worden van een prestatie maatstaf, oftewel de sterkte van de *incentive*, hangt vooral af van de kwaliteit van de beschikbare maatstaven.

Selectie van prestatie maatstaven: goede maatstaven nodig voor sterke incentives. De kwaliteit van maatstaven wordt beoordeeld op basis van twee dimensies (Baker, 2002, zie figuur 3). Ten eerste moet de maatstaf *beheersbaar* zijn door de bestuurder. Deze dimensie is in figuur 3 weergegeven op de verticale as. De maatstaf zou zo weinig mogelijk moeten variëren door krachten van buiten de invloedssfeer van de bestuurder, zoals olieprijsen, het beursklimaat of wisselkoersen.¹⁵ Naarmate de maatstaf minder beheersbaar is, zal de (optimale) relatie tussen prestatie en beloning zwakker zijn, omdat een sterkere prikkel dan gepaard gaat met meer risico en dus meer kosten. Dit was al bekend in de klassieke principaal-agent theorie.

Het tweede criterium voor de kwaliteit van prestatie maatstaven is pas deze eeuw toegevoegd aan de theorie door George Baker (niet van de George Baker Selection). Dit noem ik het 'doelmatigheids criterium'.

¹⁵ De economische theorie voorspelt dat een risico-averse bestuurder een hogere risicopremie opeist naarmate de prestatie maatstaf waarvan zijn beloning afhangt minder beheersbaar is. Dit resulteert in een hoger vast salaris en is daardoor duur voor het bedrijf. Een belangrijke psychologische motivatie-theorie, de 'expectancy theorie' (Vroom 1964), voorspelt dat iemand die wordt afgerekend op een minder beheersbare maatstaf zich ook minder inspant bij een gegeven relatie tussen beloning en prestatie. De bestuurder van een klein bedrijfsonderdeel van een grote onderneming zal zich bijvoorbeeld minder inspannen als resultaat van beloning op basis van de bedrijfswinst dan de bestuurder van een heel groot bedrijfsonderdeel. De maatstaf 'bedrijfswinst' is voor de bestuurder van het kleine bedrijfsonderdeel immers relatief veel minder beheersbaar. In een recent laboratorium-experiment hebben Randolph Sloof en ik voor deze expectancy-gedachte geen empirische ondersteuning gevonden (Sloof en Van Praag, 2006).

Figuur 3 Mate van prestatiebeloning is functie van kwaliteit van maatstaf



Deze dimensie is in figuur 3 weergegeven op de horizontale as. Maatstaven zijn *doelmatig* als beslissingen of acties van de bestuurder die een positief effect hebben op de prestatie maatstaf – en dus op de beloning – ook een positief effect hebben op de bedrijfsdoelstelling. Ondoelmatige prestatie maatstaven kunnen positief worden beïnvloed zonder bij te dragen aan de realisatie van de bedrijfsdoelstelling.

Beloning gebaseerd op ondoelmatige maatstaven heeft vaak een ongewenst effect op het gedrag van bestuurders. Hiervan bestaan talloze, vaak hilarische praktijkvoorbeelden. Typistes die worden afgerekend op het aantal aangeslagen toetsen en dus tijdens de lunch met één vinger zonder kijken en al kletsend doorwerken. Automonteurs die worden afgerekend op het aantal reparaties en hun klanten dus onnodige reparaties aansmeren. Specialisten die worden afgerekend op het aantal verichtingen en dus operaties onnodig uitsmeren over meerdere verrichtingen. Scholen die worden afgerekend op de gemiddelde CITO-toets score en die dus hun zwakke leerlingen op de dag van de toets verplicht ziek thuis laten zitten. En natuurlijk topbestuurders die door hun opties worden afgerekend op de aandelenkoers op een bepaald moment en daardoor negatieve nieuwsberichten pas wat later doorgeven. Allemaal voorbeelden van goedbedoelde prestatiecontracten met averechtse effecten.¹⁶ Naarmate maatstaven lager scoren op de dimensie 'doelma-

16 Het zijn goede voorbeelden van 'The folly of rewarding A while hoping for B' (Kerr, 1975).

tigheid' zullen de gebruikte *incentives* dan ook zwakker worden, aldus de theorie.

Maar of prestatie maatstaven doelmatig zijn, kan eigenlijk pas worden beoordeeld bij toepassing in de praktijk van een maatstaf in een beloningscontract. Een voorbeeld. Als ik heel hard werk en productief ben, eet ik veel Japanse zoutjes. Toch verbaast het niemand dat ik, als ik afgerekend zou worden op de hoeveelheid gegeten Japanse zoutjes, veel meer Japanse zoutjes eet, meer verdien, heel dik maar niet productiever word, wellicht zelfs het tegendeel daarvan. De correlatie tussen mijn productiviteit en de maatstaf daalt of verdwijnt zelfs. Dit heet *degradatie* van de maatstaf. Een hoge correlatie tussen het *niveau* van de maatstaf en de doelstelling van de onderneming is geenszins een garantie voor een doelmatige maatstaf, ook al denken accountants vaak van wel.

Doelmatigheid wordt in de theorie uitgedrukt als de relatie tussen het *effect* van de inspanning van de manager op de maatstaf en het *effect* van diens inspanning op de doelstelling van het bedrijf. De relatie tussen deze twee afgeleiden is in de praktijk moeilijk te meten, maar wel het enige juiste criterium voor doelmatigheid. Degradatie kan alleen maar gebeuren als de maatstaf niet doelmatig is.

Het is belangrijk om op basis van theoretisch en empirisch onderzoek criteria te vinden voor doelmatigheid, en dus mogelijke degradatie van maatstaven. Samen met Randolph Sloof, George Baker en Kees Cools werk ik in diverse projecten aan dit vraagstuk.

Goede maatstaven zijn schaars en dus zou prestatiebeloning dat ook moeten zijn. In de praktijk is het niet moeilijk om een maatstaf te vinden die op één van beide dimensies (beheersbaarheid en doelmatigheid) goed scoort, maar wel om een maatstaf te vinden die op beide dimensies goed scoort. De meeste theorieën veronderstellen deze *trade-off* tussen beheersbaarheid en doelmatigheid. Een voorbeeld: Een beheersbare maar ondoelmatige maatstaf voor de kwaliteit van deze rede is het aantal keren dat ik mijn bril op en af zet (als ik die zou hebben). Een doelmatige maar onbeheersbare maatstaf zou de positie van de UvA op internationale ranglijsten zijn. Een maatstaf die hoog scoort op beide dimensies is moeilijker te vinden. Ik word dan ook niet beloond op enige maatstaf voor deze rede, maar doe mijn best op basis van mijn intrinsieke motivatie om mijn gewaardeerde toehoorders te boeien.

In empirisch onderzoek met Baker en Cools tonen we aan dat de veronderstelde en logische *trade-off* bestaat voor maatstaven die gebruikt worden voor topbestuurders (Baker et al., 2003). Het is lastig om voor hen maatstaven te vinden die aan beide criteria voldoen.¹⁷ Op basis van de theorie lijkt voorzichtigheid geboden bij het belonen van topbestuurders in de vorm van bonussen, opties of aandelen.

De relatie tussen beloning en prestaties van topbestuurders is sterk toegenomen. Toch is de relatie tussen prestatie en beloning van topbestuurders in de praktijk sterk toegenomen. De gemiddelde waarde van de variabele beloning aan bestuursvoorzitters bedroeg in 2004 een miljoen euro, 70 procent meer dan in 2002 (bron: Hewitt Associates, 2005). Dit is gebeurd op initiatief van aandeelhouders en een maatschappelijke beweging als gevolg waarvan codes en wetten van corporate governance zijn ingevoerd. De maatschappelijke roep om nog sterkere *incentives* voor topbestuurders is nog niet verstomd.

Werken *incentives* voor topbestuurders? Vanuit de economische theorie lijkt het onwenselijk om in grote en toenemende mate *incentive*-contracten voor topbestuurders toe te passen als er geen goede prestatie-maatstaven zijn. Hoe effectief zijn de beloningsmethodieken voor bestuurders in de praktijk? Ook naar deze vraag is empirisch onderzoek gedaan, maar dat is geen *sinecure*.¹⁸

Moeilijkheden bij het beantwoorden van de vraag 'werken *incentives*?' Het belangrijkste (onderzoeks-technische) obstakel is dat de keuze voor prestatiecontracten niet wordt bepaald door een dobbelsteen, maar door het bedrijf (de Raad van Commissarissen). Misschien kiezen goed presterende bedrijven voor een sterke relatie. Of misschien juist niet, omdat de groei van het bedrijf al voldoende *incentives* geeft. Kortom, de keuze voor een bepaald *incentive*-contract is endogeen. Daarnaast hebben bestuurders zelf soms invloed op de besluitvorming. Dan kan er sprake zijn van omgekeerde causaliteit: bestuurders die koersverbeteringen

¹⁷ Bovendien weten we dat topbestuurders waarschijnlijk ook intrinsiek gemotiveerd zijn, en dat hun reputatie, en daarmee hun professionele toekomst, afhangen van de resultaten van hun onderneming, waardoor prestatiebeloning overbodig kan zijn.

¹⁸ Zie voor een overzicht Van Praag, 2005.

verwachten vergroten hun aandelenportefeuille. Het meten van het causale effect van prestatiecontracten op bedrijfsprestaties is dus lastig.

Geen bewijs voor de effectiviteit van prestatiebeloning voor topbestuurders. Van de vele studies naar het effect van prestatiebeloning voor de top op bedrijfsprestaties hebben slechts enkele rekening gehouden met de hierboven beschreven meetmoeilijkheden (bijvoorbeeld Palia, 2001). Die studies vinden geen van alle effect van sterkere *incentives* voor de top op bedrijfsprestaties. Ook aan deze studies kleven echter nog belangrijke nadelen, die de auteurs ook aankaarten.^{19,20} In elk geval is er geen bewijs voor de effectiviteit van sterke *incentives* voor topbestuurders.

Conclusie incentives tot waardecreatie voor bestuurders van grote organisaties. Bedrijven die zijn opgericht door ondernemers kunnen ten onder gaan aan hun eigen succes. Als een bedrijf naar de beurs gaat of als op een andere wijze eigendom en leiding worden gescheiden, ontstaat het principaal-agent probleem. *Incentive*-contracten die de manager meer het gevoel geven eigenaar te zijn, kunnen dit probleem verkleinen, in theorie. Echter, goede prestatie maatstaven die beheersbaar en doelmatig zijn, zijn schaars, dus prestatiebeloning zou dat ook moeten zijn. Als gevolg van de maatschappelijke druk om de relatie tussen prestaties en de beloning van topbestuurders te vergroten, zijn de

19 Een veldexperiment zou weer ideaal zijn waarbij aan een groep bedrijven verplicht een sterkere prestatie-afhankelijke beloning wordt opgelegd en aan een vergelijkbare groep van andere bedrijven niet. Het verschil in prestatieverbeteringen tussen beide groepen bedrijven ('differences in differences') door het invoeren van de maatregel zou het effect van prestatiebeloning voor topbestuurders op bedrijfsresultaten meten. Te denken valt aan onderzoek op basis van een eventuele verandering in de belasting of andere kosten van prestatiebeloning voor een deel van de bedrijven. Dergelijk onderzoek is naar mijn weten niet uitgevoerd, wellicht omdat zulke maatregelen in de praktijk ontbreken.

20 Eventueel kunnen zulke experimenten binnen een bedrijf worden uitgevoerd. Een voorbeeld is Lazear (2000). In zijn studie van een bedrijf dat autoruiten vervangt was voor een willekeurig deel van de medewerkers de beloning prestatie-afhankelijk gemaakt en voor de rest (nog) niet. Uit die studie bleek dat prestatiebeloning voor autoruitenvervaarders productiviteitsverhogend werkt. De productiviteit ging met 40 procent omhoog.

gebruikte prestatiecontracten wellicht niet optimaal. Uit geen enkel empirisch onderzoek is de effectiviteit van sterkere *incentives* voor topbestuurders gebleken. Misschien zouden bestuurdersbeloningen een stuk effectiever kunnen zijn. Dat zou positief zijn voor het behoud van economische waarde dat besloten ligt in de bedrijven die zijn opgericht door ondernemers en het zou zelfs grote fraudezaken kunnen voorkomen.

3 Incentives tot ondernemerschap in grote bedrijven

Zijn topbestuurders van grote bedrijven alleen schatbewaarders? Of blijven ze vernieuwen en ondernemen? Hoe kunnen hun werknemers gestimuleerd worden tot ondernemend gedrag? Met prestatiebeloning? Prestatiebeloning maakt werknemers immers voor een deel eigenaar van het bedrijf, of het koppelt in elk geval hun beloning aan de prestaties van het bedrijf, en daardoor voelt een werknemer zich meer ondernemer...

Waarom zouden we ondernemerschap stimuleren in grote bedrijven? Nederland moet innovatiever worden. De politiek en het bedrijfsleven nemen dit adagium over. Beide beschouwen ondernemerschap als het panacee. De politiek richt zich op het verlagen van barrières voor startende ondernemers. Bovendien stelt Balkenende, als voorzitter van het Innovatieplatform, dat de werknemer van de toekomst (in het jaar 2027) ondernemend moet zijn:

'Fouten maken mag, voorwaarde is wel dat je risico's neemt en nieuwe dingen uitprobeert' (Innovatieplatform, 2006).

Ook banken en andere grote bedrijven propageren de laatste jaren dat hun werknemers en managers ondernemender moeten zijn.²¹ Waarom, wordt vaak niet onderbouwd.

21 Niet alleen met corporate venturing wordt ondernemerschap gestimuleerd, maar ook binnen de geledingen van het bedrijf zelf.

Een *theoretische* onderbouwing die hiervan bestaat, dateert uit de eerste helft van de vorige eeuw. Schumpeter beargumenteerde in 1911 eerst dat innovaties, oftewel nieuwe combinaties, met name tot stand komen in kleine en jonge bedrijven (Schumpeter, 1911).²² In de decennia die volgden, veranderde zijn visie, en in 1939 verdedigde hij de stelling dat innovaties met name ontstaan in bestaande (grotere) ondernemingen. Grote ondernemingen hebben meer innovatiecapaciteit met hun afdelingen voor onderzoek en ontwikkeling dan kleine. Grote bedrijven lopen daarnaast ook minder risico bij het doen van investeringen in nieuwe combinaties door een gespreide portfolio.

Een *empirische* onderbouwing voor het belang van ondernemerschap in grote bedrijven wordt wellicht gegeven in de studie met Van der Sluis en Van Witteloostuijn waarover ik eerder sprak. Het rendement op menselijk kapitaal, verkregen door opleiding, is hoger voor ondernemers dan voor werknemers. Oorzaak: ondernemers hebben meer controle over hun omgeving, meer beslissingsbevoegdheden. Bovendien is in de tegenwoordige kenniseconomie menselijk kapitaal één van de belangrijkste inputs van veel productieprocessen. Het maximaliseren van het rendement op deze vorm van kapitaal is voor een moderne onderneming dan ook heel relevant. Een middel hiertoe is om werknemers meer ondernemers te laten zijn.

Maar hoe? Eén van de manieren om werknemers meer op ondernemers te laten lijken, is prestatiebeloning.

Maakt prestatiebeloning werknemers ondernemender? In de tijd van Schumpeter bestonden eigenlijk twee beloningsmodellen: ondernemers voor eigen rekening en risico en werknemers in vaste dienst met een vast salaris. Tegenwoordig bestaat er een derde, meer hybride model dat werknemers medeondernemer maakt door het geven van een prestatie-afhankelijke beloning.

Op de arbeidsmarkt bestaan er nu drie opties: ondernemen, 100 procent voor eigen rekening en risico, werknemer in een 'ouderwets' bedrijf zonder prestatiebeloning of werknemer in een 'modern' bedrijf met prestatiebeloning. Mensen met een zeer ondernemende houding

²² En zo verdringen ze bestaande bedrijven van de markt. Dit noemde hij 'creatieve destructie'.

zullen nog steeds kiezen voor het ondernemerschap. Mensen zonder ondernemende houding zullen nog steeds kiezen voor een 'ouderwets' bedrijf. Voor alle anderen is de 'moderne' tussenvorm waarschijnlijk een prima alternatief.

Het bestaan van die tussenvorm kan voor de economie als geheel echter negatief uitpakken. Prestatiebeloning kan leiden tot destructie van ondernemendheid vergeleken met het 'ouderwetse' bedrijf waar werknemers met een vast salaris op basis van hun intrinsieke motivatie ook ondernemend gedrag vertonen, maar zeker ook vergeleken met de ondernemer die vroeg of laat de vruchten plukt van zijn investeringen. Wat kan er mis gaan door prestatiebeloning?

Zoals besproken, leiden veel *incentive*-contracten aan het euvel dat de beloning gebaseerd wordt op meetbare maar ondoelmatige maatstaven. Zelden is beloning gebaseerd op ondernemend gedrag. Want dat is moeilijk meetbaar. Werknemers met een prestatieprikkel richten zich bovendien vooral op de meetbare output die beloond wordt. Voor bedrijven is dit een, nog onvoldoende onderkend, dilemma. Aan de ene kant zijn prestatiecontracten een plus voor het ondernemerschap, omdat het mensen met een ondernemende houding aantrekt. Aan de andere kant wordt die ondernemende houding gefrustreerd door het prestatiecontract, omdat ondernemerschap er in het algemeen geen deel van uitmaakt. Dat is dus een min.

Conclusie incentives tot ondernemerschap in grote organisaties. In welke mate prestatiebeloning gebruikt kan worden om ondernemerschap te bevorderen, valt dus nog te bezien. Sterke *incentives* kunnen alleen gebruikt worden in combinatie met maatstaven die een ondernemende houding niet al te zeer frustreren. Anders leiden ze waarschijnlijk tot maatschappelijke verliezen. Voor de ontwikkeling van geschikte prestatie maatstaven voor ondernemend gedrag hebben we definitie nodig van wat zulk gedrag inhoudt. En dan moet nieuw onderzoek nog uitwijzen hoe de relatie tussen prestatiebeloning en ondernemend gedrag in theorie en praktijk er uitziet en verbeterd kan worden. Zo kan het rendement op menselijk kapitaal hoger worden in de bedrijven die ooit gestart zijn door ondernemers. Samen met Randolph Sloof ontwikkel ik een theoretisch model over deze materie. Hierin wordt de economie van ondernemerschap en organisatie gecombineerd.

4 Incentives tot waardecreatie voor werknemers in kleine bedrijven

Dames en heren, ik ben aangekomen bij de vierde en laatste vraag die ik in deze oratie wil bespreken: 'Hoe kunnen ondernemers werknemers motiveren waarde te creëren voor hun jonge bedrijven?'

Beloning in het MKB is boeiend, maar onderzoek ontbreekt. Tot mijn verbazing ontbreekt economisch onderzoek naar het beloningsbeleid in het MKB.²³ Voor het grootbedrijf is wel veel onderzoek gedaan, maar de resultaten hiervan zijn wellicht niet van toepassing op de 40 procent werknemers in het Nederlandse MKB. Echter juist in het MKB zijn de meeste groeiende bedrijven, en groei is essentieel in Nederland dat internationaal gezien een achterstand heeft wat betreft het percentage snelgroeiende bedrijven. Voor groei heb je vaak personeel nodig, zeker in een kenniseconomie waar hersens majeure bijdragen aan het productieproces. Bovendien kunnen ondernemers juist goede werknemers behouden en motiveren met (prestatie)beloning. Op basis van de economische theorie valt te voorspellen dat onderzoek naar het beloningsbeleid van grote bedrijven niet één op één te vertalen is naar kleine bedrijven.

Economische theorie: de behoeften en mogelijkheden voor prestatiebeloning in het MKB. Enerzijds is de *behoefte* aan variabele beloning *groter* doordat kleine bedrijven er meer belang bij hebben de bedrijfsrisico's met hun werknemers te delen dan grote bedrijven, omdat die laatste de risico's op andere wijze kunnen spreiden. Variabele beloning zorgt hiervoor. Bovendien zijn er in kleine bedrijven minder alternatieven om werknemers te motiveren dan in het grootbedrijf. In het grootbedrijf worden werknemers met een vast loon vaak gemotiveerd door toekomstige promoties bij goede prestaties. Om geloofwaardig carrière mogelijkheden in het vooruitzicht te stellen, moeten er wel voldoende hiërarchische niveaus en vacatures zijn. Dit is meestal niet het geval in het MKB.

23 Recente bijdragen zijn Sels et al., 2006 (die een overzicht geven van de literatuur), De Kok, 2003, en verscheidene studies van De Kok en Uhlaner. De schaarse studies die gedaan zijn naar HRM in het MKB richten zich echter niet op het beloningsbeleid.

Anderzijds is de behoefte aan variabele beloning vaak *kleiner* in het MKB doordat de belangentegenstelling tussen ondernemer en werknemer hier kleiner is. Werknemers in een klein bedrijf zullen zich waarschijnlijk eerder identificeren met een onderneming waarin ze zelf een relatief grote rol spelen. Door de persoonlijke relatie met de ondernemer zal de intrinsieke motivatie ook groter zijn. Bovendien is in een klein bedrijf de zichtbaarheid van de acties en beslissingen van de werknemer groter: de ondernemer zit er immers 'dichter op'. Ook hierdoor is prestatiebeloning minder nodig.

De *mogelijkheden* voor prestatiebeloning zijn waarschijnlijk groter in een klein bedrijf dan in een groot bedrijf. Het MKB biedt minder zekerheden en veiligheid dan het grootbedrijf en trekt daardoor wellicht mensen aan die risico's minder erg vinden. Voor deze werknemers is prestatiebeloning beter toepasbaar. Een tweede reden voor een grote rol van prestatiebeloning in het MKB is dat er vanwege de kleinere afstand en schaal ook betere prestatie maatstaven voorhanden zijn.

Op basis van de theorie is de behoefte aan prestatiebeloning in een klein bedrijf soms dus kleiner en soms groter dan in een groot bedrijf. De mogelijkheid om prestatiebeloning succesvol toe te passen is groter in een klein bedrijf. Daarom is a priori niet te voorspellen of de toepassing van prestatiebeloning in kleine bedrijven meer of minder zal zijn dan in grote bedrijven. Empirisch onderzoek moet dat uitwijzen.

Onderzoek: MKB in Nederland past prestatiebeloning beperkt toe. Onlangs hebben De Kok, Van der Sluis en ik een eerste onderzoek gedaan naar beloningsmethodieken in het MKB, gebaseerd op Nederlandse gegevens (Van Praag et al., 2006). Inderdaad blijken er prestatie maatstaven voorhanden te zijn. Aan de belangrijkste voorwaarde voor het goed toepassen van prestatiebeloning is in het MKB dus wel voldaan. Daarnaast blijkt dat kleinere bedrijven behoefte hebben aan minder hoge vaste loonkosten, met name veroorzaakt door wet- en regelgeving aangaande ontslagbescherming en het doorbetalen van loonkosten voor zieke werknemers. Ook hebben MKB-ondernemers moeite om geschikt personeel te werven en te behouden, en constateren ze problemen met betrekking tot hun beloningsbeleid.

Opmerkelijk is dat ze maar zeer beperkt gebruikmaken van prestatiebeloning of winstdeling. Raar eigenlijk, want de mogelijkheid is er en het zou enkele van de geconstateerde problemen kunnen oplossen. Uit

gesprekken met ondernemers komt naar voren dat het wellicht onbekendheid met variabele beloning is. In dat geval zou er interessante ruimte voor verbetering zijn door meer *incentives* te gebruiken. Hopelijk kunnen we hier meer onderzoek naar doen in vervolg op ons eerste exploratieve onderzoek.

5 Tot besluit

Ondernemerschap en organisatie kunnen elkaar niet alleen in sprookjes bevruchten, maar ook in de realiteit, als onderzoeksgebieden. Bovendien zijn hun kinderen ook buiten de sprookjeswereld veelbelovend.

Het eerste kind uit het huwelijk tussen ondernemerschap en organisatie is een instrument om ondernemerschap bij werknemers in grote bedrijven te stimuleren: evaluatie en beloning in aansluiting op beslissingsbevoegdheden. Dit is belangrijk en kan leiden tot meer intern ondernemerschap en daardoor tot hogere rendementen op menselijk kapitaal.

Het tweede kind uit het sprookjeshuwelijk is onderzoek naar de interne organisatie van ondernemers die personeel aannemen voor hun kleine bedrijven. Zij zijn op zoek naar een beloningsbeleid dat geschikte werknemers aantrekt, behoudt en motiveert en de loonkosten laat mee-ademen met de bedrijfsresultaten. Kleine bedrijven hebben andere mogelijkheden en behoeften op het gebied van *incentive*-systemen dan grote. Daarom moet apart onderzoek worden gedaan naar beloningsbeleid van de vaak ondernemende kleine bedrijven.

Het derde kind is nog anoniem, maar is al wel duidelijk naar voren gekomen in het sprookje: slimme organisatie-architecturen vergen innovatieve ideeën. Denk aan de stapelbedden of de trap. Het implementeren van zulke ideeën is ook weer een ondernemende activiteit: het gaat gepaard met risicovolle investeringen. Innovatie van organisaties is al een onderzoeksgebied en wordt vanuit vele disciplines bedreven (onder verschillende namen), maar nog niet of nauwelijks door economen.

Kind vier en vijf zijn eenvoudigweg klonen, maar, zoals meestal bij kinderen, verbeterde versies van de vader – entrepreneurship-onderzoek – en de moeder, organisatie-onderzoek. Zeker voor de kloon van vader, ofwel entrepreneurship-onderzoek, zijn verbeterde versies wense-

lijk. Immers, zoals naar voren is gekomen, is onderzoek op het gebied van ondernemerschap en menselijk kapitaal in de afgelopen decennia weinig innovatief geweest. Uit de meta-analyse bleek dat in honderden studies dezelfde ouderwetse technieken zijn toegepast, terwijl in aanpalende economische vakgebieden veel betere technieken zijn toegepast op hetzelfde type vragen. Maar niet alleen technisch is het vakgebied weinig innovatief, ook de ondernemendheid in het stellen van nieuwe vragen ontbreekt vaak. Zo vele vragen zijn nog niet gesteld en dus niet beantwoord. En als er dan een nieuwe toetsbare stelling wordt geponeerd, zoals de stelling dat betere ondernemers van alle markten thuis zijn, dan is dat, ironisch genoeg, iemand van buiten het vakgebied, zoals in dit geval Lazear, die personeels- en arbeidseconoom is. Ondernemerschap-onderzoek moet dus ondernemender worden.

Met een ondernemende houding zullen de vijf kinderen en hun nageslacht nog lang en gelukkig leven, althans, gemiddeld want ondernemend gedrag houdt risico's in. Dus gemiddeld en conditioneel leefden ze nog lang en gelukkig.

Auteur

Prof. dr. C. Mirjam van Praag is als hoogleraar Ondernemerschap en Organisatie verbonden aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam. Prof. dr. C. Mirjam van Praag, Universiteit van Amsterdam, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Roetersstraat 11, 1018 WB Amsterdam, E-mail: C.M.vanPraag@uva.nl.

Literatuur

- Aldrich, H., N. Carter en M. Ruef, 'Teams' in: W. Gartner, B. Shaver, K. Carter en P. Reynolds (red.), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation*, P. D., Sage, Thousand Oakes, p. 299-310. 2004.
- Angrist, J., G. Imbens en D. Rubin, 'Identification of Causal Effects Using Instrumental Variables', *Journal of the American Statistical Association* 91, p. 444-472. 1996.
- Ashenfelter, O., C. Harmon en H. Oosterbeek, 'A Review of the Schooling/Earnings Relationship with Tests for Publication Bias', *Labour Economics* 6, p. 453-470. 1999.

- Baker, G., 'Distortion and Risk in Optimal Incentive Contracts', *Journal of Human Resources* 37(4), p. 728-51. 2002.
- Baker, G., K. Cools en C.M. van Praag, 'Performance Measure Selection: Trading off Noise and Distortion', ongepubliceerde working paper, Tinbergen Instituut, Amsterdam, 2003.
- Brown, S. en J. Sessions, 'Education, Employment Status and Earnings: A Comparative Test of the Strong Screening Hypothesis', *Scottish Journal of Political Economy* 45, p. 586-591. 1998.
- Brown, S. en J. Sessions, 'Education and Employment Status: A Test of the Strong Screening Hypothesis in Italy', *Economics of Education Review* 18, p. 397-404. 1999.
- CBS Webmagazine, 'Faillissementen laten 1,9 miljard schuld achter', 24 oktober 2005.
- Driessen, M., E-Scan Ondernemerstest, Beoordeling en Ontwikkeling Ondernemers-Competentie, academisch proefschrift Rijksuniversiteit Groningen, 2006.
- Folkeringa, M. en P. Vroonhof, Armoede onder Zelfstandig Ondernemers, EIM Research Report H200409.
- Gartner, J., *The Hypomaniac Edge: The Link Between (A Little) Crazy and (A Lot of) Success in America*, Simon & Schuster, 2005.
- Hartog, J., J. van der Sluis en C.M. van Praag, 'Returns to Intelligence: Entrepreneurs versus Employees', ongepubliceerde working paper, Tinbergen Instituut, Amsterdam, 2006.
- Innovatieplatform, 'Project Nederland in 2027', website Innovatieplatform, 2006.
- Kerr, S., 'On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B', *Academy of Management Journal* 18(4), p. 769-783. 1975.
- Kok, J. de, *Human Resource Management in het Midden- en Kleinbedrijf*, academisch proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam, 2003.
- Lazear, E., 'Performance Pay and Productivity', *American Economic Review* 90(5), p. 1346-1361. 2000.
- Lazear, E., 'Entrepreneurship', *Journal of Labor Economics* 23, p. 649-680. 2005.
- Leuven, E., H. Oosterbeek en B. van der Klaauw, 'The Effect of Financial Rewards on Students' Achievement: Evidence from a Randomized Experiment', ongepubliceerde working paper, Tinbergen Instituut, Amsterdam, 2003.
- Levin, J. en E. Plug, 'Instrumenting Education and the Returns to Schooling in the Netherlands', *Labour Economics* 6, p. 521-534. 1999.
- Oreopoulos, P., 'Average Treatment Effects of Education when Compulsory School Laws Really Matter', *American Economic Review*, 2007.

- Palia, D., 'The Endogeneity of Managerial Compensation in Firm Valuation: A Solution', *Review of Financial Studies* 14(3), p. 735-764. 2001.
- Parker, S.C. en C.M. van Praag, 'Schooling, Capital Constraints and Entrepreneurial Performance: The Endogenous Triangle', *Journal of Business and Economic Statistics*, 2007.
- Praag, C.M. van, 'Relatie Beloning van Topbestuurders en Bedrijfsprestaties: een Literatuuronderzoek', *Monitoring Commissie Corporate Governance Code*, www.commissiecorporategovernance.nl, 2005.
- Praag, C.M. van, J. van der Sluis en J. de Kok, 'Goed belonen loont!', uitgave van The Amsterdam Center for Entrepreneurship, Amsterdam, 2006.
- Riley, J., 'Weak and Strong Signals', *Scandinavian Journal of Economics* 104, p. 213-236. 2002.
- Rutte, M., 'Nederland Mag Niet Indutten!', website van OC&W, 2005.
- Schumpeter, J., *The Theory of Economic Development*, Cambridge Mass., US: Harvard University Press, 1934 (oorspronkelijke uitgave 1911).
- Schumpeter, J., *Business Cycles*, New York, McGraw-Hill, 1939.
- Sels, L., S. de Winne, J. Delmotte, J. Maes, D. Faems en A. Forrier, 'Linking HRM and Small Business Performance: An Examination of the Impact of HRM Intensity on the Productivity and Financial Performance of Small Business', *Small Business Economics* 26, p. 83-101. 2006.
- Sloof, R. en C.M. van Praag, 'Performance Measurement, Expectancy and Agency Theory: An Experimental Study', ongepubliceerde working paper, Tinbergen Instituut, Amsterdam, 2006.
- Sluis, J. van der, C.M. van Praag en W. Vijverberg, 'Education and Entrepreneurship in Industrialized Countries: A Meta-Analysis', ongepubliceerde working paper, Tinbergen Instituut, Amsterdam, 2005a.
- Sluis, J. van der, C.M. van Praag en W. Vijverberg, 'Entrepreneurship Selection and Performance: A Meta-Analysis of the Impact of Education in Less Developed Countries', *World Bank Economic Review* 19(2), p. 225-261. 2005b.
- Sluis, J. van der, C.M. van Praag en A. Van Witteloostuijn, 'Comparing the Returns to Education for Entrepreneurs and Employees', ongepubliceerde working paper, Tinbergen Instituut, Amsterdam, 2005c.
- Sluis, J. van der en C.M. van Praag, 'Identifying the Difference in Returns to Education for Entrepreneurs and Employees: Identification by means of Changes in Compulsory Schooling Laws', Ongepubliceerd working paper, Tinbergen Instituut, 2006.
- Vroom, V., *Work and motivation*, New York 1964.
- Wolpin, K., 'Education and Screening', *American Economic Review* 67, p. 949-958.