

# CULTUUR <sup>EN</sup> BEDRIJFS SUCCESSSEN



## *Cultuur en bedrijfssuccessen*

Ruben Gowricharn en Robert Soentik

SVMK

April 2009

Eindredactie: Perdeep Ramesar

Lay Out: Wesley Keyzer, St. Humanitas

Uitgave: SVMK

Distributie: Stichting Forum en Surinaams Inspraak Orgaan

Deze uitgave is tot stand gekomen met financiële ondersteuning van  
NCDO en SVMK

## Inhoudsopgave

1. Inleiding	_____	blz. 4
2. Een voorbeeld	_____	blz. 6
3. Wat is cultuur?	_____	blz. 7
4. Het onderzoek	_____	blz. 9
5. Casussen	_____	blz. 12
5.1	vertrouwen en moreel krediet	
5.2	gezin en loyaliteit	
5.3	cultuurspecifieke producten	
5.4	eer en sociaal aanzien	
5.5	taal, omgang en klanten	
5.6	etnische verwantschap	
6. De economische betekenis van cultuur	_____	blz. 18
7. De keerzijde	_____	blz. 19

# 1. Inleiding

Je hoort het vaker: alle ondernemers willen hetzelfde, namelijk winst maken. Ze hebben ook dezelfde zorgen zoals ongeschikt personeel, het op peil houden van de omzet of belasting betalen. De zaken waarop zij zich zouden oriënteren zijn kosten, organisatie, kwaliteit van hun producten en diensten, en onder meer het management. Door concurrentie zijn deze ondernemers gedwongen de beste producten tegen de laagste kosten aan te bieden. Concurrentie is bij voorstanders van de vrije markt vaak het toverwoord voor problemen, hoewel veel economen vaak hebben gewezen op de vernietigende kracht ervan. De wereld waarin goederen en diensten worden geproduceerd wordt volgens voorstanders van het vrije marktdenken geregeerd door efficiëntie, kwaliteit en prijzen.

Toch is de praktijk anders. In de economie is het bekend dat de overheid een belangrijke rol speelt in het economisch proces. Denk aan de noodzaak om voorzieningen te scheppen zoals gebouwen, telefoonnetten en wegen. Zouden de mogelijkheden voor transport en communicatie slecht zijn ontwikkeld, dan zou de economie (zoals wij die nu kennen) niet bestaan. Denk bijvoorbeeld ook aan de investeringen in het onderwijs die mogelijk maken dat er op de arbeidsmarkt geschoolde werknemers zijn. Of aan de belastingen die beslag legt op een deel van de winsten en waarmee tal van openbare voorzieningen worden gefinancierd. Of aan wettelijke spelregels die het verkeer tussen de ondernemers onderling en tussen ondernemers en consumenten reguleert. En aan de subsidies die de overheid verstrekt aan ondernemers. Op al deze terreinen is de overheid een beslissende economische factor. Zij is niet weg te denken uit dat economisch proces.

Op die manier zijn er meer partijen of factoren die van invloed zijn op het economisch proces. Neem de arbeidsmarkt als voorbeeld. Arbeid is - zoals kapitaal, grond, technologie - een productiefactor, maar onderscheidt zich van deze factoren doordat zij een 'wil' heeft. Werknemers kunnen werkgevers en collega's storen of behagen. Omgekeerd hebben ondernemers ook een voorkeur voor bepaalde categorieën werknemers. Uit Nederlands onderzoek blijkt dat ondernemers een sterke voorkeur hebben voor jonge, blanke, gezonde mannen. Andere categorieën worden vaak geweerd, maar het is niet zo dat deze discriminatie honderd procent is. Als dat zo zou zijn, dan zouden vrouwen, etnische minderheden, gehandicapten, ouderen niet aan een baan komen. Maar wat wel zo is, is dat de voorkeur niet naar deze categorieën uitgaat, ook al hebben zij betere papieren.

Al deze aspecten van het economisch proces hebben een plaats gekregen in wetenschap en politiek. We spreken van bedrijfseconomie, arbeidseconomie, openbare financiën, fiscale economie, arbeidseconomie en dergelijke. Daarmee wordt uitgedrukt dat er een relatie bestaat tussen economie en iets anders dat buiten de economie ligt, en

dat er een relatie bestaat tussen het specialisme in de economische wetenschap en dat 'iets anders'. Deze brochure gaat over een soortgelijke relatie, namelijk tussen economie en cultuur, en nog concreter: tussen bedrijfsvoering en cultuur. Hiermee wordt echter niet de economie van culturele producten zoals muziekproducten, kunstwerken en modeartikelen bedoeld. Nee, het gaat om de leefculturen van mensen en de invloed die dat heeft op het economisch proces. Deze relatie kan het beste worden verduidelijkt met een voorbeeld.

## 2. Een voorbeeld

In een buurt met 100 gezinnen bestaat er een grote behoefte aan vers geslacht vlees. De dichtstbijzijnde slagerij is 10 tot 15 kilometer verwijderd van het buurtcentrum. Een ondernemer ziet deze vraag naar vlees als een ideale gelegenheid om een eigen bedrijf op te zetten. De kans op succes is groot, althans gelet op de grote vraag naar vlees en de afwezigheid van enige concurrentie. De ondernemer is echter hindoe en de buurtbewoners zijn in belangrijke mate moslims. Hindoes eten vanwege religieuze redenen geen rundvlees. Varkensvlees daarentegen is voor islamieten onrein: hun vleesconsumptie beperkt zich tot kippen-, eenden-, geiten-, schapen-, en rundvlees. Bovendien zou het aangeboden vlees ritueel geslacht en daarmee 'halal' moeten zijn. De in de buurt aanwezige culturen van producenten en consumenten sluiten dus enkele mogelijkheden uit. Vraag en aanbod van vlees beperkt zich tot ritueel geslachte kippen-, eenden-, geiten- en schapenvlees. Het glansrijke economisch perspectief van de ondernemer vermindert dus met deze culturele omstandigheid.

Het voorgaande illustreert hoe culturele factoren zoals religie kunnen inwerken op het ondernemerschap. Het is slechts één voorbeeld van de wijze waarop de leefcultuur van mensen het economisch proces (en het ondernemerschap) beïnvloed. Dat is het thema van deze brochure. De reden om dit thema centraal te stellen is dat er weinig aandacht is voor culturele factoren. Ondernemers (en in mindere mate consumenten) worden als cultuurloze wezens voorgesteld. Zij willen allemaal hetzelfde, alleen hun voorkeuren zouden verschillen en die zouden individueel bepaald zijn.

Toch zijn er enkele ontwikkelingen die erop wijzen dat culturele factoren van grote betekenis zijn voor economische ontwikkelingen. Dat komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in het volgende:

- Het al dan niet slagen van grote bedrijfsfusies. Vaak mislukken deze fusies omdat de bedrijven een eigen cultuur blijken te hebben, die soms wordt versterkt doordat zij in verschillende landen groot zijn geworden;
- de groeiende belangstelling op het terrein van de etnomarketing, wat een andere vorm is van de belangstelling voor verschillende culturen en markten;
- de eveneens toenemende belangstelling voor spectaculaire groei van het etnisch ondernemerschap, het snelst groeiende segment ondernemers in Nederland. Deze ontwikkeling kan niet uit louter markt en voorzieningen worden verklaard. Hier spelen naar alle waarschijnlijkheid (de verwaarloosde) culturele factoren een rol.

Cultuur is dus op verschillende manieren van invloed op economische ontwikkeling. Het is in de praktijk van groot belang voor de opzet, inrichting en prestaties van bedrijven.

### 3. Wat is cultuur?

Dat is een moeilijke vraag. Niet zo lang geleden dachten mensen dat ‘cultuur’ iemand van z'n geboorte tot z'n dood bepaalde, dat ‘cultuur’ iets definitiefs was. Als je eenmaal in een cultuur was geboren, dan bleef je daarin. Cultuur gaf je als het ware een stempel voor het leven. Daarbij kwam nog dat het voor iedereen het gold. Dus als de uitspraak zou gelden ‘Hindostanen zijn hindoes’, dan ging men ervan uit dat alle Hindostanen hindoes zijn. Deze opvatting van een allesomvattende, levenslange en bepaalde cultuur heeft men ondertussen verlaten.

Cultuur wordt nu gezien als een leefwijze, bepaald door tradities, gewoonten, ervaringen, opvattingen en technologie. Het varieert sterk per groep, streek of organisatie. Zo spreekt men bijvoorbeeld van streekculturen, organisatieculturen, gezinsculturen, arbeidersculturen, politieke culturen en wijkculturen. Het begrip wordt dus veel losser gebruikt en is meer bedoeld om iets aan te duiden dan te bepalen. Niet iedereen in een bepaalde familie hoeft de kenmerken van die familie te vertonen. Bovendien kan die cultuur veranderen. Dat is te zien wanneer men verschillende generaties met elkaar vergelijkt, maar ook binnen een generatie zijn belangrijke veranderingen te zien in opvattingen, ervaringen, waarderingen en technologische mogelijkheden. Cultuur is zodoende minder precies, maar het blijft verwijzen naar de leefstijl van mensen. Een ander woord dat voor dit cultuurbegrip wordt gebruikt is ook wel: leefgewoonten.

Het voordeel van deze nieuwe benadering van cultuur is dat mensen niet in een hokje worden opgesloten. Marokkanen, Hollanders en Chinezen bijvoorbeeld vormen aparte culturele gemeenschappen, maar kennen toch wel grote onderlinge verschillen. Deze kunnen te maken hebben met onder meer de sociale klassen waartoe zij behoren, de streek waar zij vandaan komen, de familieafkomst en de aard van het contact met andere groepen. De erkenning van deze variatie voorkomt dat mensen een etiket krijgen opgeplakt. Dat wil niet zeggen dat de leefculturen allemaal op elkaar lijken. Als het zo was, dan was er geen reden om het begrip cultuur te gebruiken. Cultuur betekent dat groepen mensen in bepaald netwerk, gebied, organisatie et cetera van elkaar verschillen. Maar de verschillen staan niet vast, want ze veranderen. Dus een tweede-generatie-Chinees in Nederland kan meer overeenkomsten vertonen met een Hollander dan met een Chinees van de eerste generatie. Of omgekeerd: tussen de Hollanders onderling kunnen de verschillen groter zijn dan tussen tweede-generatie-Chinezen en Hindostanen.

Er is nog iets dat van belang is voor ons onderwerp. Ondernemerschap komt niet in dezelfde mate in alle culturen voor. Dat heeft verschillende oorzaken, en een belangrijke verklarende factor is volgens veel deskundigen ‘de mentaliteit’. Een voorbeeld van deze factor is de stelling dat het kapitalisme is te danken aan de protestants-christelijke geest (mentaliteit). Die mentaliteit kenmerkte zich onder

andere door sober leven, hard werken en veel sparen. In deze visie hebben vooral protestanten het kapitalisme ontwikkeld. Later heeft men dergelijke eigenschappen in meer culturen teruggevonden zoals bij de Joden en Chinezen. Maar in alle gevallen hecht men waarde aan 'mentaliteit' als verklarende factor. In alle gevallen is men het erover eens dat de juiste mentaliteit voor succesvol ondernemerschap niet (in dezelfde mate) in alle culturen aanwezig is.

Cultuur, zoals hierboven uiteengezet en bedoeld als leefcultuur, is een lossere begrip en kan voor meer situaties worden gebruikt. Het voorkomt enkele vervelende gevolgen zoals het ontstaan van etiketten, maar is daardoor moeilijker te hanteren. Want wat is dan de Hollandse, Hindostaanse of Chinese cultuur? Om deze vraag te beantwoorden maken we gebruik van 'benaderingen'. We geven geen direct antwoord op deze vraag, maar passen een methode toe om tot een antwoord te komen. Die ziet er als volgt uit. We gaan ervan uit dat bepaalde groepen mensen een etnische groep vormen. Etnische groepen zijn mensen die een gevoel van gemeenschappelijkheid hebben en zich op basis daarvan verwant voelen. Die verwantschap kan betrekking hebben op regionale afkomst, taal, godsdienst, ras, tradities, zeden en gewoonten. Daarbinnen kunnen natuurlijk verschillen bestaan, maar het belangrijkste is dat deze mensen een gevoel van verwantschap met elkaar hebben. Ze erkennen en herkennen gemeenschappelijke elementen en voelen zich één groep. Dat hoeft dus niet op alle punten het geval te zijn. Eén of enkele onderscheidende kenmerken zijn voldoende om te spreken van een etnische groep (zoals taal, ras of godsdienst).



## 4. het onderzoek

Deze etnische groepen gebruiken we als benadering van culturele groepen. Ondernemers in die culturele groepen benaderen we dus als etnische ondernemers. Zij worden geselecteerd op etnische kenmerken en worden zo samengevoegd tot één groep etnische ondernemers.

De vraag is nu wat van de cultuur of de etnische groep doorwerkt in het ondernemerschap en hoe dat precies gebeurt.

Het antwoord op die vraag wordt beantwoord op basis van een onderzoek dat in Suriname is verricht. Dat land kent verschillende raciale groepen die hun eigen cultuur hebben behouden.

De grootste groepen zijn:

- Afro-Surinamers ook wel bekend als creolen. Zij zijn nazaten van Afrikaanse slaven die werden aangevoerd om de Surinaamse plantages draaiende te houden;
- Hindostanen, nazaten uit het voormalige Brits Indië (nu: India) die eveneens werden aangevoerd om te werken op de plantages;
- Javanen, aanvankelijk overgebracht voor de plantages en later voor andere doeleinden
- Verder bestaat Suriname uit Chinezen, afstammelingen van Hollandse boeren, Libanezen, Joden, Brazilianen, Indianen, marrons (gevluchte slaven in de binnenlanden) en nog enkele kleine groepen.

Tussen deze groepen is er in de loop van de jaren raciale en culturele vermenging opgetreden, bij de ene groep meer dan bij de andere. Het raciale en culturele beeld in Suriname is zo rijkgeschakeerd dat een filosoof Suriname typeerde als een 'beknopte uitgave van de wereld'.

Groepen in Suriname hebben tot op zeer grote hoogten hun eigen cultuur weten te behouden. Dat behoud is niet kenmerkend tot een generatie, maar omvat meer generaties. Het voert te ver om duidelijk te maken waarom het de groepen in Suriname is gelukt om de eigen cultuur of identiteit te behouden en waarom dat in Nederland minder vanzelfsprekend is. Van belang is te constateren dat de Surinaamse ondernemers ook te maken hebben met de verschillen in culturele achtergronden. Denk aan het voorbeeld van de hindoe-slager in een islamitische omgeving.

Het materiaal voor dit boekje is gebaseerd op een onderzoek verricht in Suriname naar de invloed van de cultuur op het ondernemerschap. Het onderzoek is verricht door drs. Robert Soentik van de Universiteit van Suriname. Het onderzoek is begeleid door prof. dr. Ruben Gowricharn van de Universiteit van Tilburg. Al

zijn de resultaten opgedaan in Suriname, zij zijn ook van toepassing op het etnisch ondernemerschap in Nederland. De beïnvloeding van het ondernemerschap door de cultuur van de ondernemers doet zich immers ook voor bij de etnische ondernemers in dit land. Daarom is het zinvol om de resultaten uit Suriname voor een breed publiek toegankelijk te maken.

We moeten nog twee zaken verhelderen voordat we de centrale boodschap lanceren. Het eerste is de vraag naar 'ondernemerschap'. Een algemene omschrijving is: een ondernemer is iemand die iets onderneemt. Ondernemerschap in de economische betekenis betekent dat iemand iets onderneemt en daarbij hulpbronnen zoals kapitaal, arbeid, kennis, grond combineert. Hij doet dat op eigen risico, is zelfstandig en werkt soms met een of meer partners. Hier hebben we het dus over kleine ondernemers. Met de beschikbare hulpbronnen produceert de ondernemer een bepaald goed of dienst die hij probeert te verkopen. Hij loopt daarbij risico's – bijvoorbeeld dat hij niet voldoende verkoopt - en is gericht op het maken van winst. Zonder die winst kan hij zich niet in z'n levensonderhoud voorzien, dat is dus noodzakelijk.

Waarom begint men een onderneming? Soms is het noodzaak. Het gaat bijvoorbeeld niet goed op het werk, de relatie met collega's ligt moeilijk, het werk in loondienst bevredigt niet of men is werkloos. Soms erft men een zaak van de ouders of een familielid en gaat men daarmee verder. Genoeg omstandigheden om een eigen onderneming op te zetten. Andere redenen liggen niet zozeer in de omstandigheden, maar in de mensen zelf: uitdagingen willen aangaan, trots willen zijn, eer en respect willen genieten, maatschappelijk aanzien willen verwerven, rijk willen worden, iets voor het nageslacht willen realiseren en een droom waarmaken.

Deze motieven en omstandigheden stellen ons in staat om de vraag te beantwoorden wanneer iemand succes heeft. Het antwoord luidt: wanneer hij z'n doelstellingen heeft behaald. Als iemand grote winsten wilde maken, dus rijk wilde worden, en daarin slaagt, dan is hij succesvol. Als iemand status (maatschappelijk aanzien) wilde verwerven met het opzetten van een onderneming en daarin slaagt, dan is hij succesvol, al zijn z'n winsten minder. Het motief van de ondernemer om met een bedrijf te beginnen is dus bepalend voor het succes.

Maar niet alleen de ondernemer bepaalt het succes of de waardering ervan. Ook de buitenwereld bepaalt dat mee. Niet in elke gemeenschap wordt ondernemerschap hoog gewaardeerd. Voorbeelden in Nederland van etnische gemeenschappen waar het ondernemerschap hoog wordt gewaardeerd zijn Turken, Hindostanen en Chinezen. In de Antilliaanse, Afro-Surinaamse en Marokkaanse gemeenschappen was het ondernemerschap tot voor kort nagenoeg afwezig. Wat zich nu in deze gemeenschappen aan ondernemers aandient is vooral geconcentreerd in dienstverlening. De andere groepen (met name Chinezen en Hindostanen) kon men aantreffen in de horeca, voedselbranche en specifiek etnische producten. Per

etnische groep zijn er dus andere voorkeuren voor het ondernemerschap of voor de sector waarin men wil ondernemen. Het succes van het ondernemerschap wordt daarom niet alleen door de ondernemer bepaald, maar ook door de waardering van de gemeenschap, dus van de buitenwereld. Het is een samenspel van deze krachten die zichzelf versterken: in een gemeenschap staat het ondernemerschap hoog in aanzien, een individu in die gemeenschap begint een onderneming, krijgt zowel moreel als financieel veel krediet daarvoor. En bij succes wordt het belang en de betekenis van het ondernemerschap in die gemeenschap bevestigd. Dergelijke gemeenschappen waarin ondernemerschap een belangrijk kenmerk van vormen, de zogenaamde 'enterprising communities', zijn bekend: Sikhs, Joden, Chinezen, Libanezen en nog vele andere.

## 5. Casussen

Er moet wel onderscheid tussen het ondernemerssucces en het bedrijfssucces worden gemaakt. Het ondernemerssucces is zoals we eerder schreven de realisatie van de doelstelling van de ondernemer. Als de ondernemer veel eer ontleend aan zijn ondernemerschap, dan heeft hij succes. Maar dat wil niet zeggen dat het bedrijf ook succesvol is. Het kan nog steeds een bedrijf zijn met bijvoorbeeld schulden of weinig financiële reserves. In dat geval is de ondernemer succesvol, maar zijn ondernemerschap niet. En dit laatste wordt bepaald door het succes waarmee hij zijn hulpbronnen combineert en zijn bedrijf tot een succes maakt. Een algemeen aanvaard criterium van bedrijfssucces is de winst. Maar wat voorafgaat aan het bereiken van winst is bijvoorbeeld dat de ondernemer zijn bedrijf of product in de markt weet neer te zetten. Reclame maken, de producten goed en goedkoop inkopen, klanten binden, een verzorgde en smaakvolle presentatie, hard kunnen werken, kredieten op tijd inlossen, beheersbare risico's nemen en de boekhouding op orde hebben, zijn enkele zaken die ondernemers adequaat moeten beheersen om zich in de markt te kunnen handhaven. Lukt het op één of meer van deze terreinen niet, dan is er geen sprake van succes, maar eerder van een teruggang van de onderneming, die uiteindelijk in faillissement kan eindigen.

Hieronder beschrijven we enkele casussen waarin het verband tussen cultuur en ondernemerschap, en tussen cultuur en bedrijfsvoering, op verschillende wijze tot uitdrukking komt.

### *Casus 1 Vertrouwen en moreel krediet*

Meneer S. is van Surinaams-Javaanse afkomst. Hij is 19 jaar als hij anderhalf jaar voor het einde van z'n middelbare beroepsopleiding automonteur stopt. Hij vindt dat hij genoeg van auto's weet en geen diploma nodig heeft om een eigen reparatiebedrijf te beginnen. Zijn familie is verdeeld over deze beslissing. Een deel van hen vindt dat S. z'n school moet afmaken, het diploma kan in de toekomst van belang zijn. Een ander deel van de familie kan meegaan met de gedachte dat het diploma niet echt nodig is. S. is een harde werker en een goed vakman, hoewel hij de ervaring mist. Om het reparatiebedrijf op te zetten moet S. gereedschap kopen, een ruimte huren en reclame maken. De bank stelt als eis dat S. een deel van geld zelf moet opbrengen. Maar S. heeft geen spaargeld. Een oom en een neef zijn bereid hem met een lening te helpen, zonder rente te vragen. Ze willen S. graag helpen en hebben het vertrouwen dat hij iets van het bedrijf zal maken. Want S. is immers een harde werker en een goed vakman.

In dit voorbeeld valt op dat S. het vertrouwen geniet van zijn naaste familieleden. Dat vertrouwen is gebaseerd op een verwantschap. Want dezelfde mensen zouden een vreemdeling met dezelfde eigenschappen als S. waarschijnlijk niet met geld steunen.

Belangrijker om op te merken is dat S. geen bedrijfsverleden had toen hij die steun kreeg. Hij had geen ervaring, leidde eerder geen bedrijf en had dus niet bewezen dat hij te vertrouwen is. Anders gezegd: S. kreeg moreel krediet, een soort voorschot. Dit krediet is van groot belang voor situaties waarin twijfel heerst. Dan wordt de betrokkene het voordeel van de twijfel gegeven. Ook dit is een eigenschap die in familie of etnische kring eerder wordt verstrekt dan daarbuiten. Moreel krediet, wordt vaak omgezet in financieel krediet, en ligt vaak in het verlengde van vertrouwen.

### *Casus 2 Gezin en loyaliteit*

Mevrouw M. is een Surinaams-Hindostaanse ondernemster. Ze heeft een goed lopende rotizaak. Zij kan het niet alleen aan, maar gelukkig heeft ze hulp van haar moeder, een zuster, twee schoolgaande zonen en haar man. Vroeger had de man een baan bij de overheid en hielp hij haar in de vrije uren. Sinds enkele jaren is hij om politieke redenen op non-actief gezet. Hij kon een andere baan krijgen, maar koos ervoor om zijn vrouw in de zaak te helpen. Want die zaak had z'n hulp hard nodig. Het bedrijf kwakkelde omdat M. weinig financiële reserves opbouwde. Ze gaf veel geld uit aan sieraden en kleding. Ook wilde ze regelmatig haar familie geld toestoppen. Het gevolg was dat er geen bedrijfsreserves werden opgebouwd. Tussen man en vrouw ontstond er in die periode vaak ruzie over de besteding van het geld. Maar hij bleef haar steunen. Voor de moeder was het helpen in het bedrijf van haar dochter een plicht, een manier om op een natuurlijke manier met dit deel van de familie samen te zijn. Bovendien was het voor haar een aangenaam tijdverdrijf. De zus had een simpelere reden om zich in de zaak in te zetten: M. had haar nodig en ze stond klaar. Later toen het beter ging met het bedrijf, bleef ze het werk doen. En de kinderen hielpen na schooltijd mee in de zaak omdat het 'normaal' was en ook omdat ze beseften dat het bedrijf hun arbeid nodig had. Deze vanzelfsprekende familiehelp was om verschillende redenen nodig: het ging hier om onbetaalde arbeid, hoewel moeder en zus een vorm van beloning ontvingen. Daarnaast was er altijd iemand aanwezig om de klanten te bedienen als M. uitviel, bijvoorbeeld wanneer ze inkopen moest doen of ziek werd.

Hulp van familieleden, vooral in kleine bedrijven, is normaal. Maar dat is sterk afhankelijk van de hechtheid van het gezin. Niet in alle culturen is dat hetzelfde. Aziatische culturen (Chinezen, Indiërs, Koreanen zijn bekende voorbeelden)

hebben zo'n sterke hechtheid. Het gezin kan daardoor een extra belasting dragen. Dergelijke gezinnen vormen vaak ook de basis van veel kleine bedrijven, de zogeheten gezinsbedrijven. Maar ook wanneer deze bedrijven groeien en betrekkelijk groot zijn geworden, kan het gezin het fundament ervan blijven vormen.

### *Casus 3 Cultuurspecifieke producten*

Meneer H. is een Surinaams-Hindostaanse ondernemer die een zaak begon in hindoe-religieuze gebruiksvoorwerpen, zoals koperen schalen, godsbeeldjes en wierook. Zijn klanten bestonden dan ook uit hindoes. Hijzelf is hindoe en begrijpt zodoende gemakkelijker de vraag en wensen van z'n klanten. Wel zorgt hij er voor dat hij niet met hen in discussie gaat over allerlei religieuze kwesties. Op een gegeven moment besloot hij het assortiment aan goederen uit te breiden. Hij begon met de verkoop van Indiase kleding, zowel voor vrouwen als voor mannen. Daarvoor ging hij twee keer per jaar naar India om voorraden in te slaan en zich te oriënteren op de nieuwste modes. Die ontwikkeling kon hij zo'n beetje volgen via de Bollywoodfilms. Dat werd z'n derde assortiment: films op dvd's, liedjes, tijdschriften over het wel en wee van Indiase acteurs en actrices en Indiase cosmetica. De zaak liep goed en met de uitbreiding van het assortiment veranderde ook de klantenkring. Die bestond niet alleen uit hindoes, maar steeds meer uit mensen van andere religieuze gezindten (moslims, christenen) of Hindostanen die minder of niet gelovig waren.

Dit voorbeeld geeft de kracht één de beperking weer van cultuurspecifieke markten. Die zijn markten waarin goederen worden verkocht en gekocht die specifiek zijn voor bepaalde culturele groepen. Veel etnische ondernemers beginnen dan ook op deze cultuurspecifieke markten en proberen die te ontgroeien. Dat is geen toeval. Het product is vertrouwd, kennis ervan heeft men letterlijk in huis, de klanten zijn bekend en de behoeften kan men gemakkelijk inschatten. De cultuurspecifieke markt is het sociale milieu van de ondernemer. Dat is de kracht. De beperking wordt vooral door de grenzen van het sociale milieu bepaald. In het bovenstaande voorbeeld wordt de religieuze beperking overstege door nieuwe segmenten van de markt aan te boren, maar meneer H. blijft binnen de Hindostaanse gemeenschap opereren. De uitbreiding van zijn markt houdt op een gegeven moment op omdat de omvang van de markt samenvalt met de omvang van de gemeenschap. Nu kan hij bij die omvang van de markt een redelijke boterham verdienen, maar het wordt echt een probleem wanneer meer ondernemers zich op dezelfde markt storten. Dan wordt de spoeling dun en is er minder ruimte voor elke nieuwkomer.

#### *Casus 4 Eer en sociaal aanzien*

Meneer M. is een Afro-Surinamer en van zeer arme afkomst. Na enkele baantjes te hebben gehad, besloot hij met hulp van zijn twee zussen een cateringbedrijf op te zetten. Zij produceerden maaltijden en hapjes voor feestjes. Het bedrijf liep goed. Het aantal klanten nam toe, het bedrijf moest uitwijken naar een beter en ruimer pand, en er werden personeelsleden in dienst genomen. De vrouwen kookten en M. en een buurjongen bezorgden afwisselend de bestellingen. Maar M. deed meer. Hij was degene die het contact tussen het bedrijf en de buitenwereld onderhield. Hij werd het gezicht, maakte reclame en ging bij klanten op bezoek. Hij begon zich beter te kleden, schafte een nieuwe en dure auto aan en gedroeg zich als een succesvol zakenman. Zijn zussen wilden ook delen in de eer en het sociaal aanzien. Dat gebeurde, maar al deze uitgaven gingen ten koste van de bedrijfsreserves. De familieleden werden spoedig de 'big spenders', ze kochten auto's en dure kleren, ze waren vaker op feestjes te zien en het was duidelijk dat ze van de show en glamour genoten. Maar dat duurde niet lang. Zoals M. begonnen de zussen minder te werken en meer uit te geven. De bedrijfsreserves raakten op en langzaam aan begonnen de eerste schulden te ontstaan. Toen nieuwe cateraars zich aandienen, kon M. de concurrentie moeilijk aan. Hij redde het niet. Het bedrijf kwakkelde nog een hele tijd en moest uiteindelijk sluiten.

In dit voorbeeld komt een belangrijke culturele factor tot uitdrukking: de behoefte aan eer en sociaal aanzien. Men kan aanvoeren dat het hier niet om culturele maar om individuele eigenschappen gaat. Dit argument is moeilijk tegen te spreken. Maar het is ook zo dat de behoefte aan eer, respect en aanzien in de ene cultuur sterker is dan in andere. Deze eigenschappen of behoeften zijn vaak drijvende krachten achter het ondernemerschap. Tegelijkertijd leidt een sterke behoefte aan eer en aanzien tot een verhoging van consumptieve uitgaven. Dat gaat ten koste van de bedrijfsreserves. Dat laatste kan ook het gevolg zijn van verkeerd financieel management, maar hier gaat het om culturele factoren die de bedrijfsfinanciën beïnvloeden.

#### *Casus 5 Taal, omgang en klanten*

Meneer T. behoort tot de vijfde-generatie-Chinezen in Suriname. Hij is importeur van goederen uit China en daarnaast eigenaar van een grote supermarkt. In China koopt hij grote partijen goederen op die hij naar Suriname laat verscheppen. Bij de inkoop speelt z'n kennis van de Chinese taal en cultuur een beslissende rol. Zijn zakenpartners in China hebben veel respect voor die vreemde vogel die – hoewel zijn voorouders in Suriname zijn geboren en getogen – nog steeds in hun taal kan communiceren en op de hoogte is van de gangbare culturele gewoontes.

T. krijgt hiervoor niet alleen veel moreel krediet. Maar dankzij het respect dat hij geniet, bemiddelen zijn zakenpartners ook voor hem vaak bij andere Chinese exporteurs. De goederen en kredietlijnen worden daardoor korter. Een soortgelijk verband tussen taal, omgang en zakendoen is ook waarneembaar in de betrekkingen tussen T en z'n klanten in Suriname. Die klantenkring is etnisch gemengd en bestaat vooral uit Hindostanen en Afro-Surinamers. De voertaal is het Sranang Tongo (niet de officiële, maar wel de lingua franca in Suriname), maar T. weet wat de culturele verschillen zijn tussen Hindostanen en Afro-Surinamers en gaat moeiteloos met hen om. Dat is nauwelijks het geval met andere Chinese supermarkthouders die pas uit China of Taiwan zijn gekomen. Zij beheersen de taal minimaal en vermijden het maken van een praatje. Dankzij deze kennis van het negerengels zoals Sranang Tongo ook wel wordt genoemd en de cultuur van de verschillende etnische groepen, heeft T. een voorsprong op z'n concurrenten. Waardoor hij meer klanten krijgt.

Taal en stijlen van omgang zijn bij uitstek culturele zaken. Taal geeft een gevoel van verwantschap, het smeedt een band tussen vreemden. Maar tegelijkertijd is het ook een hulpbron. Met de taal kan men letterlijk nieuwe werelden ontsluiten en nieuwe hulpbronnen aanboren. De beheersing van een vreemde taal geeft de gast of nieuwkomer ook veel sociaal krediet. Tenslotte is taal gewoon een praktisch middel dat het economisch verkeer tussen deelnemers soepel doet verlopen. Al deze zaken komen in het bovenstaande voorbeeld aan de orde. Maar er is meer. Nauw verweven met de taal zijn de omgangsvormen, ook de economische omgangsvormen. In de ene cultuur doet men niet direct zaken, maar worden eerst allerlei sociale beleefdheidsfasen doorlopen. Eer, respect en erkenning laten blijken, zijn bijvoorbeeld van beslissend belang om de medewerking van partners te krijgen. In andere culturen mag men direct op het doel afgaan: zaken doen. Dat wordt niet altijd als bot ervaren, het wordt soms zelfs gewaardeerd wanneer men direct ter zake komt. Dat is echter niet overal het geval.

### *Casus 6 Etnische verwantschap*

Meneer P. is van Surinaams-Javaanse afkomst en exporteert groente naar Nederland. Dat is een ingewikkelde aangelegenheid. Hij heeft veel te maken met instanties: banken, de overheid (voor onder andere vergunningen) en de belastingdienst. En het gaat overal veel trager dan hij zou willen. In dergelijke gevallen is het mogelijk om besluiten of de uitvoering ervan te versnellen door de ambtenaar iets te geven: een cadeau, geld, iets anders of door hen een wederdienst te bewijzen. Sommigen noemen dit een steekpenning, anderen noemen het bemiddelingskosten. Hoe het ook genoemd wordt, het effect is wel dat de procedures sneller lopen en vaak gunstiger uitpakken. P. merkt dat functionarissen van zijn



etnische afkomst minder bemiddelingskosten vragen. Als hij aan het loket komt, zijn ze vriendelijker dan de andere functionarissen, behulpzamer en ze lopen harder voor hem. Soms zijn deze ambtenaren geen totale onbekenden, maar kennen ze hem via familierelaties of netwerken van vrienden. Dit dienstbetoon wordt in Suriname als 'helpen' gezien. Hij hoeft er meestal niets voor te doen of voor terug te geven. Het is haast vanzelfsprekend.

Bureaucratieën werken vaak verlamd op het ondernemerschap en dit geldt niet alleen voor overheidsbureaucratieën. Ook de bedrijfsbureaucratie van banken heeft hetzelfde effect. Een dergelijke stagnatie kan worden losgewrikt door bijvoorbeeld etnische banden: het gevoel dat 'men' elkaar moet 'helpen'. 'Men' is de etnische groep, mensen die 'lijken op mij', en 'helpen' is ervoor zorgen dat de dienst waarvoor de persoon komt zo snel mogelijk wordt verleend. Het is een gangbare opvatting dat dergelijke vormen van dienstbetoon alleen in ontwikkelingslanden voorkomt. Maar dat is een misvatting. In de westerse wereld zijn die praktijken eveneens gangbaar, zij het dat er hier andere termen voor worden gebruikt: voorspraak, netwerken, solidariteit. Geen enkele economie kan er zonder.

## 6. De economische betekenis van cultuur

Hiervoor zijn voorbeelden beschreven waarbij twee zaken centraal hebben gestaan:

1. dat cultuur van invloed is op de bedrijfsontwikkeling;
2. dat die invloed positief is of kan zijn.

Cultuur is dus een hulpbron en oefent vooral haar invloed uit op de volgende aspecten.

- de motieven om met een bedrijf te beginnen
- de werving van productiefactoren (zoals kapitaal en arbeid)
- een snelle besluitvorming en effectiever management
- productkeuze en branche
- in-, aan- en verkooplijnen
- klantenkring
- het krijgen van diensten van de overheid en andere instellingen

De gevolgen van deze culturele banden zijn ook zichtbaar in economische ontwikkelingen. De etnische groepen, in zowel Nederland als Suriname, die gekenmerkt worden door hechte banden, hebben ook de grootste voorsprong. De bloei van het ondernemerschap is het grootst bij deze groepen. In Suriname zijn het vooral Chinezen, Libanezen en Hindostanen; in Nederland zijn het Turken, Chinezen, Hindostanen.

Naast deze interne groepsbanden is het ook van belang te wijzen op de waardering die het ondernemerschap geniet. Dat is niet in alle gemeenschappen hetzelfde. Is de waardering groot, dan is te verwachten dat de steun voor een eigen bedrijf eerder wordt verleend. In sommige groepen worden diploma's meer dan ondernemerschap gewaardeerd. En een combinatie van diploma en ondernemerschap doet het helemaal goed. Cultuur is dus op te vatten als een omgeving waarin het bedrijf is ingebed en dat via de ondernemer doorwerkt in zijn economisch handelen.

## 7. De keerzijde

Bovenstaande voorstellingen van etnische groepen grenzen aan clichés, dus verwrongen voorstellingen. Want het is niet zo dat elke Hindostaan of Turk een potentiële ondernemer is en als ondernemer succesvol zal zijn. Het grootste deel van deze groepen bestaat immers niet uit ondernemers of wil dat ook niet zijn. Maar uit tal van onderzoek blijkt wel dat ondernemers, strevend naar vrijheid, eigen baas zijn, rijkdom willen verwerven, daarvoor hard willen werken, op die manier eer en respect willen verwerven, in deze groepen vaker voorkomen dan in andere gemeenschappen. Ook is vaker vastgesteld dat de culturele hulpbronnen voor het ondernemerschap in deze groepen in ruimere mate aanwezig zijn dan in andere. De voorstelling kan een beetje overdreven zijn, maar de hulpbronnen zijn er en ze worden door de ondernemers in die groepen aangewend.

Tegenover deze voordelen van een specifieke cultuur zijn er nadelen die ook genoemd mogen worden. Zonder volledig te willen zijn, noemen we op:

- a. veel culturele hulpbronnen worden gedachteloos en volgens gewoonten aangewend. Dat is voor de betrokken ondernemer 'normaal'. Maar niet iedereen wil in een bedrijf worden ingezet. Dat kan leiden tot teleurstellingen, zeker als het om naaste verwanten gaat;
- b. sommige verwanten of vrienden willen juist wel meedoen of verwachten een beloning voor hun diensten. Hierover ontstaan gemakkelijk conflicten;
- c. afgunst, ruzie over verdeling van de winsten, het gevoel dat men niet correct is behandeld, zijn binnen families bekende bronnen van onenigheid;
- d. ook het omgekeerde doet zich voor: wanneer een familielid in het bedrijf niet goed functioneert, dan vinden ondernemers het moeilijk om harde maatregelen te nemen. Want elke kordate stap kan de familiebetrekkingen verstoren;
- e. een kwetsbaar punt van gezinsbedrijven is dat bij echtscheiding het bedrijf niet altijd kan worden voortgezet;
- f. In sommige situaties is het zo dat degene die hulp hebben geboden (bijvoorbeeld geld hebben uitgeleend) een grotere bemoeizucht gaan vertonen en enige zeggenschap willen hebben.

De culturele hulpbronnen hebben dus hun keerzijde. Ze moeten zorgvuldig worden aangewend, anders kunnen verstoorde relaties het bedrijf kwaad doen. De meeste van de hierboven genoemde gevaren hebben betrekking op de 'familiebasis' van de bedrijven. Maar er zijn daarnaast andere zaken die een dergelijk bedrijf kwetsbaar maken:

- a. de cultuurspecifieke markt is beperkt. Als een bedrijf groeit, dan stuit het snel tegen de grenzen van de eigen etnische groep.
- b. een uitzondering op deze begrenzing vormen de producten die de etnische grenzen overschrijden. Dat is vooral met voedingsproducten het geval. De roti,

de bami, de nasi 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.

- c. etnische ondernemers die zijn begonnen met cultuurspecifieke producten die niet buiten de etnische groep worden gebruikt, moeten hun product aanpassen of met nieuwe producten experimenteren. In deze fase van de bedrijfsontwikkeling zijn de etnische of culturele hulpbronnen uitgewerkt. Het culturele voordeel is voor hen een tijdelijk voordeel.