



Waarom ondernemers de juiste adviseurs nodig hebben (en hoe ze te vinden)

• Auteur: [Lien Denoo](#)

Veel ondernemers schakelen adviseurs en mentors in: externe experts die flexibel ingeschakeld kunnen worden, precies wanneer ze nodig zijn, en ze vragen geen aandelen. Of het nu gaat om het opstellen van een businessplan, het lanceren van een product of het uitbreiden van het netwerk van de ondernemer, de juiste adviseur kan een wereld van verschil maken. Een recente studie laat echter zien dat sommige soorten advies de bedrijfsvoortgang niet vooruit helpen, maar net vertragen.

Business versus technologie adviseurs: wie helpt en wie juist niet?

In een onderzoek onder (Amerikaanse) ondernemers die wetenschappelijke ontdekkingen willen commercialiseren, kwam naar voren dat business- en technologieadviseurs een heel verschillende impact hebben voor de ondernemer. Businessad-

viseurs – die zich richten op businessmodellen, financiering en marktstrategieën – kunnen de voortgang van het bedrijf aanzienlijk versnellen. Ze helpen ondernemers om sneller gereed te zijn om technologische innovaties op de markt te brengen; wat de onderzoekers in hun studie ‘application readiness’ ofwel applicatiegereedheid noemden.

Aan de andere kant kunnen technologieadviseurs, die zich bezighouden met productontwikkeling en technische aspecten, de voortgang juist vertragen. Dit resultaat zal voor veel ondernemers wellicht verrassend zijn. Het verbeteren van de technologie wordt immers vaak gezien als dé sleutel tot succes. Toch blijkt uit de studie dat een sterke focus op technische verfijning ondernemers juist kan afleiden van wat cruciaal is in een vroege fase: het begrijpen van de klant en de markt. Wanneer de technologische ontwikkeling centraal staat ten koste van marktinzichten, kan de balans zoek raken. Het gevolg is dat de vertaalslag van technologie naar markttoepassing vertraagd kan worden.

Waarom businessadvies cruciaal is voor starters

De studie toont ook aan dat het inschakelen van enkele businessadviseurs hetzelfde positieve effect kan hebben op de onderneming als maar liefst 10 jaar ervaring als ondernemer. De frisse blik van een businessadviseur kan helpen om de blinde vlekken op het vlak van markt- en applicatiegereedheid, die veel technologisch onderlegde ondernemers hebben, zichtbaar te maken. Businessadviseurs helpen de ondernemer om beslissingen te nemen die aansluiten bij wat de markt vraagt en wat investeerders verwachten.

Voor ondernemers met een sterke technische achtergrond, is het niet aan te raden om nog meer technologieadviseurs te zoeken. In plaats daarvan is het beter om het team van adviseurs te diversifiëren met businessexperts die kunnen helpen om productontwikkeling en klantbehoeften in balans te brengen.

De studie: opzet en deelnemers

Deze studie is gebaseerd op 112 oprichters van wetenschappelijke startups in de Verenigde Staten, die deelnamen aan een ondernemersprogramma gesponsord door de US National Science Foundation. Deze oprichters – van master- en PhD-studenten tot postdoctorale onderzoekers en professoren – werkten aan het omzetten van hun wetenschappelijke ontdekkingen tot producten en technologieën. De meeste ondernemers bevonden zich in een zeer vroeg stadium: minder dan de helft had hun bedrijf al officieel opgericht. De onder-

zoekers volgden hun vooruitgang gedurende een jaar met behulp van twee vragenlijsten, waardoor ze inzicht kregen in de vroege inspanningen van deze academische ondernemers. Hoewel het niet verplicht was om adviseurs te hebben, maakte de meerderheid van de ondernemers (meer dan 80%) gebruik van minstens één adviseur. Dit gaf de onderzoekers een helder beeld van hoe het juiste (of verkeerde) type advies het succes van een onderneming kan beïnvloeden.

Een belangrijke reden om juist deelnemers uit dit specifieke programma te selecteren, was het beperkte zicht op wetenschappelijke ondernemers die zich nog in de oprichtingsfase bevinden. Het programma bood een zeldzame gelegenheid om deze doelgroep systematisch te volgen. Omdat het programma verder geen inhoudelijke eisen of vaste structuur oplegde aan de ondernemers, kregen de deelnemers veel vrijheid om hun eigen keuzes te maken. Hierdoor weerspiegelen hun ervaringen en gedragingen waarschijnlijk ook de realiteit van vergelijkbare ondernemers in andere contexten, zoals Nederland. Het is dan ook aannemelijk dat de bevindingen uit deze studie breder toepasbaar zijn. Hoewel het programma enkele algemene sessies omvatte over businessmodellen en klantidentificatie, blijkt uit de studie dat businessadviseurs een aanvullende en onafhankelijke meerwaarde boden. In omgevingen waar deze basiskennis ontbreekt – zoals bij sommige academische ondernemers – mag verwacht worden dat de positieve impact van businessadvies zelfs nog groter is. Tegelijkertijd laat de studie zien dat het effect van bedrijfsadvies sterker is bij ondernemers die al enige ervaring met ondernemerschap hebben. Dit suggereert dat een bepaald niveau van kennis of ondernemersvaardigheden nodig kan zijn om het advies effectief te begrijpen en toe te passen. Met andere woorden: het advies is het meest waardevol wanneer de ondernemer in staat is om het te vertalen naar concrete acties in zijn of haar bedrijf.

Wat betekent dit voor een ondernemer?

Zowel beginnende als meer ervaren technologie-ondernemers kunnen in een vroeg stadium sterk profiteren van businessadvies. De studie toont aan dat zulke begeleiding – bijvoorbeeld rond klantontwikkeling, marktpositionering en

financiering – ondernemers helpt om sneller tot marktintroductie te komen.

Kortom: wie tijdig investeert in strategisch advies, vergroot de kans op een succesvolle vertaalslag van technologie naar markt.

Wat betekent dit voor adviseurs?

Voor adviseurs ligt er een belangrijke kans om impact te realiseren bij een doelgroep die vaak onder de radar blijft: wetenschappelijke en technologie gedreven ondernemers in een vroeg stadium. Deze ondernemers beschikken doorgaans over diepgaande technische expertise, maar missen soms het bredere perspectief op marktvalidatie, klantbehoeften en verdienmodellen. Precies op dat vlak kan de adviseur van grote meerwaarde zijn.

Diepgaande technologische inhoudelijke kennis is daarbij niet noodzakelijk. De studie laat zien dat algemeen businessadvies – bijvoorbeeld op het gebied van klantontwikkeling, marktbenadering en financieringsstrategieën – een aantoonbaar positief effect heeft op de voortgang van jonge technologie-bedrijven. In sommige gevallen blijkt deze bijdrage zelfs vergelijkbaar met het effect van jarenlange ondernemerservaring.

Tegelijkertijd is het belangrijk om rekening te houden met het absorptievermogen van de ondernemer. De grootste effecten van advies werden gemeten bij ondernemers met reeds enige ervaring of basiskennis van ondernemerschap. Dit wijst erop dat het succes van advies mede afhankelijk is van het vermogen van de ondernemer om dat advies te begrijpen en te vertalen naar concrete acties. Het advies rendeert dus het best wanneer het aansluit

bij een bepaalde mate van ondernemersrijpheid.

Daarnaast is het goed om te beseffen dat het hier vaak gaat om startende ondernemingen met beperkte financiële middelen. In zulke gevallen is het niet altijd haalbaar om langdurige adviesrelaties aan te gaan. Een laagdrempelig en tijdelijk advies, bijvoorbeeld via mentorrelaties of kleinschalige programma's, kan al een groot verschil maken. Ook is vroegtijdige identificatie cruciaal: veel van deze ondernemers zijn nog actief binnen de universiteit en nog niet officieel met hun bedrijf gestart. Door samenwerkingen aan te gaan met technische universiteiten, incubatoren en ondernemersprogramma's, kunnen adviseursorganisaties bijdragen aan het tijdig signaleren van deze doelgroep. Daarbij blijft vrijwilligheid een belangrijke voorwaarde: de effectiviteit van advies is het grootst wanneer de ondernemer er zelf actief naar op zoek gaat, vanuit een intrinsieke behoefte.

Kortom, de studie onderstreept dat businessadviseurs een sleutelrol kunnen spelen in de valorisatie van wetenschappelijke kennis. Ook zonder technische specialisatie kan zakelijke begeleiding van grote invloed zijn op het pad van wetenschappelijke ontdekking naar succesvolle toepassing op de markt.

Bron

- Denoo, L., Van Boxtael, A., & Belz, A. 2024. Help, I Need Somebody! Business and Technology Advisors in Emerging Science-Based Ventures. *The Journal of Technology Transfer* 49: 1567-1605. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10125-2>



Lien Denoo is universitair hoofddocent ondernemerschap aan het Strategy & Entrepreneurship Department van Tilburg University. Ze promoveerde aan de Universiteit Gent en was nadien postdoctoraal onderzoeker aan de University of Southern California. Haar onderzoek focust op de koppeling tussen technologie en markt in startende ondernemingen, ondernemerschap in opkomende industrieën, en de invloed van oprichterskenmerken en hulpbronnen op het ontstaan en de groei van nieuwe bedrijven. Haar proefschrift werd bekroond met de Heizer Doctoral Dissertation

Award van de Entrepreneurship Division van de Academy of Management. Ze publiceerde onder andere in het *Journal of Business Venturing*, het *Strategic Entrepreneurship Journal* en de *Journal of Technology Transfer*. l.c.i.denoo@tilburguniversity.edu