

Ondernemerschap: saaier dan je denkt

Sierdjan Koster

Veel ondernemers bouwen hun bedrijf op rondom de activiteiten die ze eerst in loondienst hadden. Ondernemerschap is in die zin minder baanbrekend of vernieuwend dan vaak wordt aangenomen. Door deze padafhankelijkheid te onderkennen kan ook het Nederlandse ondernemerschapsbeleid aangescherpt worden

Ondernemers zijn moderne helden. Ze zijn individualistische vernieuwers zonder verleden, die alleen verantwoording afleggen aan zichzelf. Zo typeert de Franse filosoof Ehrenberg (1991) het imago dat er over ondernemers bestaat. Hoewel Ehrenberg wellicht chargeert, zit er wel een kern van waarheid in zijn stelling. Ondernemerschap wordt, zowel in onderzoek als in beleid, geassocieerd met vernieuwing, vooruitgang en economische ontwikkeling. Het zijn ondernemers die bestaande bedrijven uitdagen met nieuwe producten. Het zijn ondernemers die nieuwe ideeën introduceren en het zijn ondernemers die nieuwe organisatievormen uitproberen. Ondernemers zetten in hun nieuwe bedrijven de standaard en bestaande bedrijven die zich daaraan niet kunnen aanpassen verliezen hun competitieve voordeel en zullen uiteindelijk verdwijnen. In die zin zijn ondernemers de helden van economische vooruitgang. Toch is de beschrijving van Ehrenberg een eenzijdige en gaat deze voorbij aan elementen van ondernemerschap die minder goed in dit stereotype beeld passen, maar evengoed belangrijk zijn. Ondernemers starten hun bedrijven bijvoorbeeld lang niet altijd alleen. Een kwart van alle nieuwe bedrijven wordt opgezet in een team (zie bijvoorbeeld Bruins, 2004). Individualistisch zijn ondernemers dus slechts tot op bepaalde hoogte. Daarbij blijkt, dat de stap naar ondernemerschap vaak meer een logisch vervolg is van een bestaande situatie dan een vernieuwende breuk met het verleden (Koster, 2006). Het verleden is vaak erg bepalend voor de stap naar ondernemerschap en de karakteristieken van het nieuwe bedrijf. Toch is het stereotype beeld, dat Ehrenberg schetst aantrekkelijk en worden discussies over ondernemerschap vaak gevoerd vanuit dit heldenperspectief, waarbij het verleden vooral dient om mee te breken. Dit artikel laat zien hoe ondernemers juist voortbouwen op hun verleden, in het bijzonder op ervaringen opgedaan in hun vorige baan. Op basis van deze resultaten pleit dit artikel ervoor de achtergrond van ondernemers veel explicieter te benoemen als bepalende ondernemerschapsfactor. Dit kan niet alleen tot nieuwe onderzoeksinzichten leiden, het lijkt ook van belang voor het Nederlandse ondernemerschapsbeleid.

Ondernemerschap op basis van het verleden

Hoewel de achtergrond of, zo je wilt, het verleden van ondernemers niet centraal staat in veel onderzoek naar ondernemerschap, wordt er weldegelijk rekening mee gehouden. Vaak wordt de rol van de persoonlijke achtergrond in de stap naar ondernemerschap benadrukt. Als iemand bijvoorbeeld uit een ondernemersfamilie komt dan is er een verhoogde kans op ondernemerschap (Delmar en Davidsson, 2000). Net zo heeft iemand met ondernemerschapservaring een grotere kans om weer ondernemer te worden

(idem). Hoewel de achtergrond van de ondernemer dus wordt gezien als een verklaring voor de stap naar ondernemerschap, blijft het proces rondom die stap onbesproken en is het begrip niet leidend in de verklaring. Dit gebrek aan aandacht voor de tijdsdimensie komt ook naar voren in het feit, dat ondernemerschap normaal wordt geconceptualiseerd als een abrupte verandering van iemands status op de arbeidsmarkt. In de meeste gevallen verandert een werknemer in een ondernemer. Ondernemerschap kan echter ook worden gezien als de uitkomst van een langer proces. De stap naar ondernemerschap is dan een onderdeel van iemands gehele carrière op de arbeidsmarkt (Burke et al., 2005). Deze procesbenadering benadrukt de invloed van iemands vorige posities op de arbeidsmarkt in de verklaring van ondernemerschap. Bestaande bedrijven, als voormalig werkgever van de ondernemer, spelen hierin een grote rol. Er zijn twee wegen waarlangs deze invloed loopt. Ten eerste doen ondernemers in loondienst de benodigde kennis op voor de oprichting van hun nieuwe bedrijven. Bestaande bedrijven zijn als het ware de opleidingsinstituten van ondernemers. Ten tweede bieden bestaande bedrijven in sommige gevallen directe steun aan oprichtingen van hun werknemers (die dan spin-off bedrijven worden genoemd). Deze steun kan allerlei vormen aannemen. De ondernemer krijgt bijvoorbeeld de mogelijkheid onder werktijd aan de oprichting van het nieuwe bedrijf werken, het nieuwe bedrijf krijgt een afzetgarantie, of het nieuwe bedrijf wordt ondergebracht in de gebouwen van het moederbedrijf. Over het voorkomen van deze leereffecten en steun is echter nog relatief weinig bekend. Op welke aspecten van ondernemerschap hebben ze bijvoorbeeld betrekking en onder welke omstandigheden wordt er bijvoorbeeld steun verleend? De hieronder gepresenteerde resultaten, gebaseerd op een enquête onder ondernemers uit Noord-Nederland, geven aan dat de rol van bestaande bedrijven in de oprichting van nieuwe bedrijven moeilijk te onderschatten is.

Voor niet minder dan 84% van de respondenten speelden ervaringen uit de vorige baan een belangrijke rol bij de oprichting van hun nieuwe bedrijf. Alleen hieruit blijkt al de vormende werking van de vorige baan. Het verklaart ook waarom het grootste deel van de ondernemers (60%) actief blijft in dezelfde sector. Opgedane kennis is minder relevant in een andere sector, waardoor het niet aantrekkelijk is van sector te veranderen. Het duidelijkst komt de voorbereidende rol van de vorige baan naar voren in de dagelijkse activiteiten van de ondernemers. In aanvullende gesprekken benadrukken de ondernemers dat ze veelal hetzelfde werk doen als toen ze in loondienst actief waren. Wat betreft de dagelijkse bezigheden verandert er weinig voor ondernemers. De vorige baan van een ondernemer is hierdoor erg bepalend voor de karakteristieken en werkzaamheden van het nieuwe bedrijf. Dit beeld wordt bevestigd door de soorten kennis die ondernemers opgedaan hebben in hun vorige baan. Vooral inhoudelijke kennis over het productieproces wordt meegenomen van de vorige baan. Tabel 1 geeft een overzicht.

Kennisveld	Aantal keer genoemd	% van ondernemers
Sector	165	66
Product	147	59
Potentiële klanten	131	52
Ondernemerschapscapaciteiten	108	43
Managementervaring	98	39
Netwerk	96	38
Potentiële toeleveranciers	92	37
Productieproces	89	36
Identificatie gat in de markt	60	24
Geen kennis gebruikt	49	16

Tabel 1 (N=299 ondernemers)
meer dan één antwoord mogelijk

Algemene sector kennis is de meest belangrijke kennissoort, gevolgd door productkennis en de identificatie van mogelijke klanten. Dit zijn de inhoudelijke kanten van de bedrijfsvoering. Opvallend is, dat het zien van een gat in de markt het minst belangrijke element is. Het geeft nog maar eens aan, dat de meeste bedrijven op min of meer dezelfde voet blijven doorgaan. Ook wanneer de negen variabelen worden gegroepeerd in onafhankelijke componenten (met behulp van een principale componentenanalyse¹) komt het belang van inhoudelijke kennis naar voren. Er kunnen drie algemene kennisvelden worden onderscheiden op basis van deze analyse. Ten eerste gebruiken ondernemers operationele of inhoudelijke kennis die ze opgedaan hebben in hun vorige baan. Deze kennis omvat inzicht in het product en het productieproces, maar ook in de marketing van het product. Het gaat in deze kennisgroep om de vervaardiging en verkoop van de producten, de kern van het nieuwe bedrijf dus. Deze kennisgroep komt het meest voor en blijkt bovendien het meest sectorgebonden. Ondernemers die in dezelfde sector actief blijven nemen relatief vaak operationele kennis mee naar hun nieuwe bedrijf. De tweede kennisgroep omvat organisatorische kennis en heeft betrekking op het managen van het nieuwe bedrijf. Kennis over de organisatie wordt minder vaak meegenomen van de vorige baan. Het is dan ook niet verwonderlijk, dat veel ondernemers juist op dit vlak problemen ondervinden. Kennelijk biedt een carrière in loondienst wel de inhoudelijke kennis om zelfstandig te worden, maar veel minder de organisatorische. De derde ervaringscategorie is het best te omschrijven als kennis over de interactie met de bedrijfsomgeving. Ondernemers gebruiken hun ervaring om te acteren in netwerken, om de markt vraag af te tasten en om te zoeken naar gaten in de markt.

Bovenstaande driedeling heeft betrekking op de indirecte transfer van vaardigheden: de vaardigheden die met de ondernemer mee verhuizen van moederbedrijf naar nieuw bedrijf. De tweede vorm van bronnentransfer, de directe route, is de steun die moederbedrijven geven aan hun voormalig werknemers. Hoewel minder belangrijk dan indirecte bronnentransfer, komt directe steun toch nog in ongeveer 20% van alle oprichtingen voor. De vorm van de steun is erg diffuus. Het is wel opvallend, dat de meeste steun niet fysiek is. Bedrijven geven liever advies, tijd voor de oprichting of

¹ De resultaten zijn bij de auteur verkrijgbaar.

afzetgaranties dan kapitaal of bijvoorbeeld huisvesting. Deze niet tastbare vormen van steun vergen minder van het moederbedrijf dan fysieke steun.

Buiten de twee rollen ten aanzien van bronnentransfer spelen bestaande bedrijven ook een rol in de beslissing tot ondernemerschap. Veel van de geïnterviewde ondernemers hadden niet een langgekoesterde wens tot ondernemerschap. Hun bedrijven zijn dan ook niet de uitkomst van een jarenlang toewerken naar de oprichting van een nieuw bedrijf. De bedrijven zijn gestart na min of meer toevallige omstandigheden in het moederbedrijf. Een werknemer merkte bijvoorbeeld, dat een productielijn zou worden afgestoten en nam die in overleg met het moederbedrijf over. In een ander geval leidde een ondernemer een reorganisatie, waardoor haar positie binnen het moederbedrijf onhoudbaar werd. Interne bedrijfsdynamiek vormde in deze gevallen de directe aanleiding voor ondernemerschap. De voorwaarden voor ondernemerschap werden gecreëerd in het moederbedrijf. Opvallend is, dat juist in deze gevallen de nieuwe bedrijven steun kregen van het moederbedrijf. Doordat de aanleiding tot ondernemerschap zich binnen het moederbedrijf bevindt, is het moederbedrijf automatisch betrokken bij de oprichting van het nieuwe bedrijf. De stap naar ondernemerschap is voor zowel het moederbedrijf als de ondernemer in kwestie een oplossing uit een mogelijk vervelende situatie. Het moederbedrijf biedt steun aan de ondernemer als tegenprestatie voor de oplossing van een intern probleem. Dit is een hypothese om te verklaren waarom ondernemers steun ontvangen terwijl het moederbedrijf daar weinig voordeel aan beleeft. Bovendien kan verwacht worden dat de karakteristieken van deze bedrijven verschillen van bedrijven die niet het gevolg zijn van interne bedrijfsdynamiek.

Bovenstaande resultaten laten zien, dat bestaande bedrijven een rol spelen bij de opleiding van ondernemers, soms helpen bij de oprichting en in sommige gevallen zelfs de aanleiding voor de stap naar ondernemerschap zijn. De heldenvisie van ondernemerschap is dus niet alleen niet houdbaar wat betreft de dagelijkse werkzaamheden van ondernemers, ook de beslissing tot ondernemerschap is in bepaalde gevallen niet autonoom. De observatie, dat het arbeidsverleden van ondernemers erg bepalend kan zijn voor de stap naar ondernemerschap geeft niet alleen een aanvullende richting voor onderzoek, het heeft ook betrekking op het huidige ondernemerschapsbeleid.

Ondernemerschapsbeleid van extremen

Het Nederlandse ondernemerschapsbeleid richt zich voornamelijk op de extremen van de arbeidsmarkt. Aan de ene kant zijn dit groepen met een achterstand op de arbeidsmarkt, zoals allochtonen, werklozen en vrouwen. Ondernemerschap wordt onder deze groepen gestimuleerd als een route naar de arbeidsmarkt. Aan de andere kant van het spectrum staat technologische vooruitgang centraal. Ondernemers met veel potentie worden geholpen bij de oprichting van hun bedrijven. Dit wordt vormgegeven in bijvoorbeeld het technostartersbeleid en het stimuleren van universiteit spin-offs. Deze 'high-potential' bedrijven moeten zorgen voor innovatie en versterking van de Nederlandse

concurrentiepositie. In deze doelgroepenbenadering klinkt het idee van ondernemers als 'moderne helden' door. Juist die groepen die breken met hun huidige situatie worden in het beleid benaderd. De doelgroepenbenadering is de uitwerking van de dubbele doelstelling van het ondernemerschapbeleid: zowel het aantal ondernemers als de kwaliteit van ondernemerschap moet omhoog. Door de extremen van de arbeidsmarkt aan te spreken komt de effectiviteit van het beleid onder druk te staan. Succesvolle stimulering aan de onderkant van de arbeidsmarkt zet de gemiddelde kwaliteit van ondernemerschap onder druk, terwijl aan de bovenkant de aantallen slechts zeer gering zijn. Nieuwe bedrijven gestart door groepen die in een moeilijke positie op de arbeidsmarkt zitten hebben een lage levensvatbaarheid. Een succesvol beleid ten aanzien van het mobiliseren van achterstandsgroepen op de arbeidsmarkt betekent zo een verlaging van de gemiddelde kwaliteit. Aan de bovenkant van de arbeidsmarkt is de situatie omgekeerd. De kwaliteit, in termen van groei en innovatie, mag dan hoog zijn, het gaat slechts om een klein aantal bedrijven. Tekenend is bijvoorbeeld, dat er in 2005 slechts 14 fondsenaanvragen zijn gedaan in de Technopartner seed capital regeling. Het geeft aan hoe klein de groep van bedrijven is die voorop lopen wat innovatie betreft. Hoewel het doelgroepenbeleid te rechtvaardigen is vanuit het standpunt, dat zwakkere groepen op de arbeidsmarkt steun verdienen en dat er naar succesvolle bedrijven gezocht moet worden, ondermijnt het wel de dubbele doelstelling betreffende kwaliteit en kwantiteit.

Door in het beleid expliciet te onderkennen dat veel ondernemers voortbouwen op hun eerder opgedane kennis en min of meer dezelfde werkzaamheden blijven verrichten, lijken de kwaliteits- en kwantiteitsdoelstellingen beter verenigbaar. Juist de groep van ondernemers die hun ervaringen gebruiken hebben een hogere slagingskans en nemen gemiddeld meer werknemers aan (zie bijvoorbeeld Koster, 2006). Als zelfstandigheid een reële optie wordt voor meer mensen die nu in loondienst werken dan kan het aantal ondernemers behoorlijk stijgen en is bovendien de kans groot dat deze bedrijven een redelijke slagingskans hebben. De grootste opgave bestaat er in deze grote groep van werknemers aan te spreken en te mobiliseren voor ondernemerschap. Uiteindelijk is hiervoor een cultuuromslag nodig, waarbij ondernemerschap een veel vanzelfsprekender optie in een carrière wordt (zie ook Wennekers, 2006). Werknemers zullen dan meer geneigd zijn de stap naar ondernemerschap te nemen op basis van hun ervaringen. Een cultuuromslag als deze is uiteraard niet eenvoudig te bereiken. Toch zijn er wel maatregelen die een positieve invloed kunnen hebben. De huidige aandacht voor ondernemerschap in het lesprogramma van middelbare scholen lijkt bijvoorbeeld een goed middel om ondernemerschap als optie naar voren te brengen. Vooral op de lange termijn kan dit een positief effect hebben. Op de korte termijn is het verder terugdringen van de administratieve lasten belangrijk. Administratieve lasten staan bovenaan de klachtenlijst van ondernemers, zeker als ze mensen in dienst willen nemen. Juist de groep van ondernemers met inhoudelijke ervaring ondervinden vaak moeilijkheden bij het management van het nieuwe bedrijf. Verdere verlaging van de administratieve lasten kan een positief effect hebben. Ook zou er ingespeeld kunnen worden op de rol van interne bedrijfsdynamiek op de beslissing van werknemers om ondernemer te worden.

Ondernemerschap zou bijvoorbeeld gestimuleerd kunnen worden als een goedkope oplossing voor een arbeidsconflict. De ondernemer ontvangt steun van de werkgever en de werkgever hoeft niet door een dure ontslagprocedure te gaan. Zo wordt ondernemerschap een vorm van ontslag die voor zowel de werkgever als de werknemer aantrekkelijk kan zijn.

Helden

Ondernemerschap is saaier dan je denkt. Veel ondernemers starten hun bedrijf op basis van eerder opgedane kennis. Ze leunen daarbij sterk op andere ondernemers en zelfs op hun vorige werkgever. Ze zijn geen moderne helden die breken met het verleden. Niet breken met het verleden, maar er gebruik van maken. Dat is het credo van veel ondernemers, maar het bestaande beeld van ondernemers is vaak anders. Ondernemerschap wordt afgeschilderd als een innovatieve breuk met bestaande structuren. Dit moderne-helden-beeld zou wel eens averechts kunnen werken op de ontwikkeling van ondernemerschap in Nederland, omdat het niet de situatie van een meerderheid van de ondernemers aangeeft. Ondernemerschap is veel meer een normale stap in een carrière, waarbij juist de eerder opgedane kennis erg belangrijk is. Als ondernemerschapsbeleid dit beeld als uitgangspunt neemt zou een grotere groep ondernemers aangesproken kunnen worden. Zowel de kwaliteit als de kwantiteit van ondernemerschap in Nederland kan hiervan profiteren.

Bronnen

- Bruins A. (2004). *Starten in recessie. Startende ondernemers in 2003*. Economisch Instituut voor het Midden- en kleinbedrijf, Zoetermeer
- Burke A.E., F.R. Fitzroy & M.A. Nolan (2005). *What makes a die-hard entrepreneur? trying, or persisting in, self-employment*. Max Planck Institute of Economics, Jena
- Delmar F. & P. Davidsson (2000). *Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs*. Entrepreneurship and Regional Development 12 pp. 1-23
- Ehrenberg A. (1991). *La culte de la performance*. Calmann-Lévy, Paris
- Koster S. (2006). *Whose child? How existing firms foster new firm formation. Individual start-ups, spin-outs and spin-offs*. Rijksuniversiteit van Groningen, Groningen
- Wennekers S. (2006). *Entrepreneurship at the country level. Economic and non-economic determinants*. ERIM PhD Series Research in Management 81, ERIM, Rotterdam.

Sierdjan Koster

Rijksuniversiteit Groningen,
Ruimterijk, www.ruimte-rijk.nl
Urban and Regional Studies Institute, www.ursi.nl

sierdjan.koster@rug.nl