

Ondernemerschap: saaier dan je denkt

AUTEUR SIERDJAN KOSTER

Veel ondernemers bouwen hun bedrijf op rondom de activiteiten die ze eerst in loondienst uitvoerden. Ondernemerschap is in die zin een minder baanbrekend fenomeen dan vaak wordt aangenomen.

Ondernemers zijn moderne helden. Ze zijn individualistische vernieuwers zonder verleden die alleen verantwoording afleggen aan zichzelf. Zo typeert de Franse filosoof Ehrenberg het beeld dat er over ondernemers bestaat. Hoewel Ehrenberg wellicht chargeert, zit er 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, nieuwe ideeën introduceren en 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 de 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 door een team. Individualistisch zijn ondernemers dus slechts tot op bepaalde hoogte. Daarnaast blijkt dat de stap naar ondernemerschap vaker een logisch vervolg is op een bestaande situatie dan een breuk met het verleden. Het verleden is erg bepalend voor de stap naar het ondernemerschap en de karakteristieken van het nieuwe bedrijf.

Het stereotype dat Ehrenberg schetst is echter aantrekkelijk, en discussies over ondernemerschap worden vaak gevoerd vanuit dit heldenperspectief, waarin het verleden vooral dient om mee te breken. Dit artikel laat zien hoe ondernemers juist voortbouwen op hun verleden, in het bijzonder op de ervaringen opgedaan in hun vorige baan. Op basis daarvan pleit dit artikel ervoor de achtergrond van ondernemers explicieter te benoemen als bepalende ondernemerschapsfactor. Dit kan tot nieuwe onderzoeksinzichten leiden, maar daarnaast lijkt het ook van belang voor het Nederlandse ondernemerschapsbeleid.

Op basis van het verleden

Hoewel de achtergrond of, zo men wil, het verleden van ondernemers in veel onderzoek naar ondernemerschap niet centraal staat, wordt er wel rekening mee gehouden. Vaak wordt de rol van de persoonlijke achtergrond in de stap naar ondernemerschap benadrukt. Als iemand bijvoorbeeld uit een ondernemersfamilie komt, is er een verhoogde kans op ondernemerschap. Evenzo heeft iemand met ondernemerschapservaring een grotere kans om opnieuw ondernemer te worden. 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 doorgaans 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. Deze procesbenadering benadrukt de invloed van iemands vorige arbeidsmarktposities in de verklaring van ondernemerschap.

Bestaande bedrijven spelen hierin als voormalig werkgever van de ondernemer een grote rol. 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 toekomstige ondernemers. Ten tweede bieden bestaande bedrijven in sommige gevallen directe steun aan de oprichtingen van hun werknemers, die in dat geval spin-off bedrijven worden genoemd. Deze steun kan allerlei vormen hebben. De ondernemer krijgt bijvoorbeeld de mogelijkheid om onder werktijd aan de oprichting van het nieuwe bedrijf werken, het nieuwe bedrijf krijgt een afzetgarantie, of het wordt ondergebracht in de gebouwen van het moederbedrijf.

Over het voorkomen van deze leereffecten en steun is relatief weinig bekend. Op welke aspecten van ondernemerschap hebben ze bijvoorbeeld betrekking en onder welke omstandigheden wordt er steun verleend? De hierna gepresenteerde resultaten van een enquête onder ondernemers in Noord-Nederland geven aan dat de rol van bestaande bedrijven in de oprichting van nieuwe bedrijven moeilijk te overschatten is.

Voor niet minder dan 84 procent van de respondenten speelden ervaringen uit de vorige baan een belangrijke rol bij de oprichting van hun nieuwe bedrijf. Alleen al hieruit blijkt de vormende werking van de vorige baan. Het verklaart ook waarom het grootste deel van de ondernemers (zeszig procent) actief blijft in dezelfde sector. Opgedane kennis is minder relevant in een andere sector, waardoor het niet aantrekkelijk is om van sector te veranderen. Het

Kennisveld	Aantal keer genoemd	% van ondernemers
Sector	165	66
Product	147	59
Potentiele 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

(N=299 ondernemers)

Tabel 1. Kennis die ondernemers meenemen vanuit hun vorige baan.

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 nog in loondienst actief waren. De vorige baan van een ondernemer is hierdoor erg bepalend voor de karakteristieken en werkzaamheden van het nieuwe bedrijf. Dit beeld wordt nog eens bevestigd door de soorten kennis die ondernemers opgedaan hebben in hun vorige baan. Vooral inhoudelijke kennis over het productieproces blijkt te worden meegenomen (zie tabel 1). Algemene sector kennis is de belangrijkste kennissoort, gevolgd door product kennis 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 componentenanalyse) 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. 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 uit 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 marktvraag 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 het moederbedrijf naar het nieuwe bedrijf. De tweede vorm van bronnentransfer, de directe route, is de steun die moederbedrijven geven aan hun voormalige werknemers. Hoewel minder belangrijk dan indirecte bronnentransfer, komt directe steun in ongeveer twintig procent van alle oprichtingen voor. De vorm van de steun is diffuus. Wel is het opvallend dat de meeste steun niet fysiek is. Bedrijven geven liever advies, tijd voor de oprichting of afzetgaranties dan kapitaal of huisvesting. Deze niet-tastbare vormen van steun vergen minder van het moederbedrijf dan fysieke steun.

Buiten de bronnentransfer spelen bestaande bedrijven ook een rol in de beslissing tot ondernemerschap. Veel van de geïnterviewde ondernemers hadden geen langgekoesterde wens tot ondernemerschap. Hun bedrijven zijn dan ook niet de uitkomst van een jarenlang toewerken naar de oprichting van een nieuw bedrijf, maar 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 werknemer 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 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 schijnbaar weinig voordeel bij heeft. 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 zijn voor de stap naar ondernemerschap. 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 consequenties voor het huidige ondernemersschapsbeleid.

Beleid van extremen

Het Nederlandse ondernemersschapsbeleid richt zich op de extremen van de arbeidsmarkt. Aan de ene kant wordt ondernemerschap gestimuleerd onder groepen met een achterstand op de arbeidsmarkt, zoals allochtonen, werklozen en vrouwen, 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 groepen die breken met hun huidige situatie worden in het beleid benaderd.

De doelgroepenbenadering is de uitwerking van de dubbele doelstelling van het ondernemerschapsbeleid: 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 echter 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 zeer gering zijn. Bedrijven gestart door groepen in een moeilijke arbeidsmarktpositie hebben een lage levensvatbaarheid. Succesvol beleid ten aanzien van het mobiliseren van achterstandsgroepen betekent dus 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 om slechts een klein aantal bedrijven. Tekenend is bijvoorbeeld dat er in 2005 slechts veertien fondsaanvragen zijn gedaan in de Technopartner Seed Capital regeling. Het geeft aan hoe klein de groep van bedrijven is die wat innovatie betreft vooroplopen. 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 van 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 ondernemers die hun ervaring gebruiken hebben een hogere slagingskans en nemen gemiddeld meer werknemers aan. Als zelfstandigheid een reële optie wordt voor meer mensen die nu in loondienst werken dan kan het aantal ondernemers behoorlijk stijgen. De grootste opgave bestaat er in

deze grote groep aan te spreken en te mobiliseren voor ondernemerschap. Uiteindelijk is hiervoor een cultuuromslag nodig waardoor ondernemerschap een vanzelfsprekender carrièreoptie wordt. Werknemers zullen dan meer geneigd zijn de stap naar ondernemerschap te zetten.

Een cultuuromslag als deze is uiteraard niet eenvoudig te bereiken. Toch zijn er wel maatregelen die een positieve invloed kunnen hebben. Aandacht voor ondernemerschap in het lesprogramma van middelbare scholen lijkt bijvoorbeeld een goed middel om ondernemerschap als optie naar

Bedrijven zijn de opleidingsinstellingen van toekomstige ondernemers.

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. 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.

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. Het zijn geen moderne helden die breken met het verleden. Ze breken er niet mee, maar maken er gebruik van. Dat is het credo van veel ondernemers, al is het bestaande beeld van ondernemers anders. Dit beeld zou wel

eens averechts kunnen werken op de ontwikkeling van ondernemerschap in Nederland, omdat het niet aansluit bij de situatie van een meerderheid van de ondernemers. Ondernemerschap is veel meer een normale stap in een carrière. Als het ondernemerschapsbeleid dit als uitgangspunt neemt zou een grotere groep ondernemers aangesproken kunnen worden. Zowel de kwaliteit als de kwantiteit van ondernemerschap in Nederland kan hiervan profiteren.

Sierdjan Koster (Sierdjan.Koster@rug.nl) is als economisch geograaf verbonden aan de Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen. Dit artikel is gebaseerd op zijn proefschrift 'Whose child? How existing firms foster new firm formation: individual start-ups, spin-outs and spin-offs', dat hij op 5 oktober 2006 verdedigde.

Literatuurselectie

- Bruins, A. (2004) Starten in recessie. Startende ondernemers in 2003. Zie ook: Economisch Instituut voor het Midden- en kleinbedrijf.
- Burke, A.E., F.R. Fitzroy & M.A. Nolan (2005) What makes a die-hard entrepreneur? Trying, or persisting in, self-employment. Jena: Max Planck Institute of Economics.
- 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*. Parijs: Calmann-Lévy.
- Koster, S. (2006) *Whose child? How existing firms foster new firm formation. Individual start-ups, spin-outs and spin-offs*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Wennekers, S. (2006) *Entrepreneurship at the country level. Economic and non-economic determinants*. ERIM PhD Series Research in Management 81. Rotterdam: ERIM.