



Ondernemende werknemers in internationaal perspectief

Nederland scoort goed in de internationale rankings als het gaat om het aantal zelfstandige ondernemers en het aantal starters, terwijl het aantal snelgroeiende bedrijven achterblijft. Informatie over ondernemend gedrag op de werkvloer is schaars, maar een eerste meting toont aan dat er relatief veel ondernemende werknemers zijn in Nederland.

Volgens het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie heeft zich de afgelopen jaren in Nederland een stille ondernemerschapsrevolutie voltrokken: minister Maxime Verhagen roemt het feit dat ons land tegenwoordig heel goed scoort qua zelfstandig ondernemerschap – zelfs beter dan de Verenigde Staten (Verhagen, 2011). Tegelijkertijd constateert de minister dat Nederland op het gebied van snelle groeiers en van innovatief en ambitieus ondernemerschap achterblijft (EIM, 2011). Maar voordat Nederland nóg meer inzet op het bevorderen van ambitieus zelfstandig ondernemerschap is het verstandig om ook in kaart te brengen hoeveel mensen die in loondienst werken, op de werkvloer ondernemend bezig zijn. Uiteindelijk gaat het voor de Nederlandse economie

om de impact van alle ondernemende activiteiten, en dat beperkt zich niet tot degenen voor wie ondernemerschap een beroep is. Van die laatste groep weten we bovendien dat het grootste deel zich beperkt tot het verwerven van een eigen inkomen. Daar is niets mis mee, en het grote aantal kleinschalige ondernemers vormt gezamenlijk een belangrijke schakel in de Nederlandse economie, maar tot structurele economische vernieuwing en hogere economische groei zullen hun activiteiten meestal niet leiden. Wellicht kan een land met relatief weinig ambitieuze zelfstandige *entrepreneurs* hier een groot aantal ondernemende werknemers (zogenaamde *intrapreneurs*) tegenover stellen. Het kan immers zo zijn dat de ambitieuze individuen naar gelang de instituties (inclusief cultuur) in een land verschillend verdeeld worden over *entrepreneurs* en *intrapreneurs*. Dit kan samenhangen met de autonomie die werknemers op de werkvloer genieten, met de opbrengsten van de twee alternatieven en met de mate van ontslagbescherming en andere instituties. Dit sluit aan bij William Baumol's these die stelt dat de relatieve verdiensten bepalen hoe mensen hun ondernemende talenten aanwenden (Baumol, 1990). Voor het economisch beleid is ondernemend gedrag

NIELS BOSMA

Universitair docent aan de
Universiteit Utrecht

ERIK STAM

Universitair hoofddocent
aan de Universiteit Utrecht

SANDER WENNEKERS

Onderzoeker bij EIM

binnen bedrijven nog een verborgen fenomeen, omdat het niet wordt waargenomen via de formele statistieken of grootschalig onderzoek. Kennis over ondernemend gedrag binnen bedrijven is dan ook beperkt, zeker in internationaal vergelijkend perspectief.

Intrapreneurship

Intrapreneurship gaat over werknemers die binnen hun organisatie initiatieven ontplooiën voor nieuwe bedrijfsactiviteiten, zoals het ontwikkelen en lanceren van nieuwe goederen en diensten, het aanboren van nieuwe markten en het opzetten van nieuwe vestigingen. Intrapreneurship is verwant aan *corporate entrepreneurship*, waarbij de nadruk ligt op managementstrategieën gericht op bedrijfsvernieuwing en innovatie in het algemeen en het opzetten van spin-offs in het bijzonder (Sharma en Chrisman, 1999). Intrapreneurship is een speciaal type ondernemerschap en intrapreneurs hebben deels dezelfde kenmerken als zelfstandige ondernemers, zoals het nemen van initiatief (proactief gedrag), het herkennen en oppakken van kansen voor nieuwe economische activiteiten (innovatief gedrag) en de bereidheid om risico's te nemen (De Jong *et al.*, 2011). Echter, in twee belangrijke kenmerken verschillen zelfstandige ondernemers van intrapreneurs: het "eigen baas" zijn en het werken "voor eigen rekening". Intrapreneurs werken binnen een bedrijf, investeren doorgaans geen eigen geld in hun ideeën en kunnen door hun leidinggevenden niet alleen ondersteund maar ook tegengewerkt worden bij het opzetten van nieuwe bedrijfsactiviteiten. Intrapreneurs riskeren niet hun geïnvesteerd kapitaal maar lopen wel risico om hun carrière te schaden of hun baan te verspelen. Intrapreneurs worden ook wel *dreamers who do* genoemd (Pinchot, 1987). Verwant hiermee kunnen twee fasen van intrapreneurship onderscheiden worden. De eerste fase gaat over het ontwikkelen van ideeën en het maken van plannen voor nieuwe bedrijfsactiviteiten. De tweede fase is die van het daadwerkelijk voorbereiden en uitvoeren van nieuwe bedrijfsactiviteiten. Overigens zullen deze fasen in de praktijk vaak overlappen, bijvoorbeeld als uitgevoerde marktverkenningen of ontwikkelde prototypes leiden tot het weer bijstellen van eerdere plannen.

Theorie

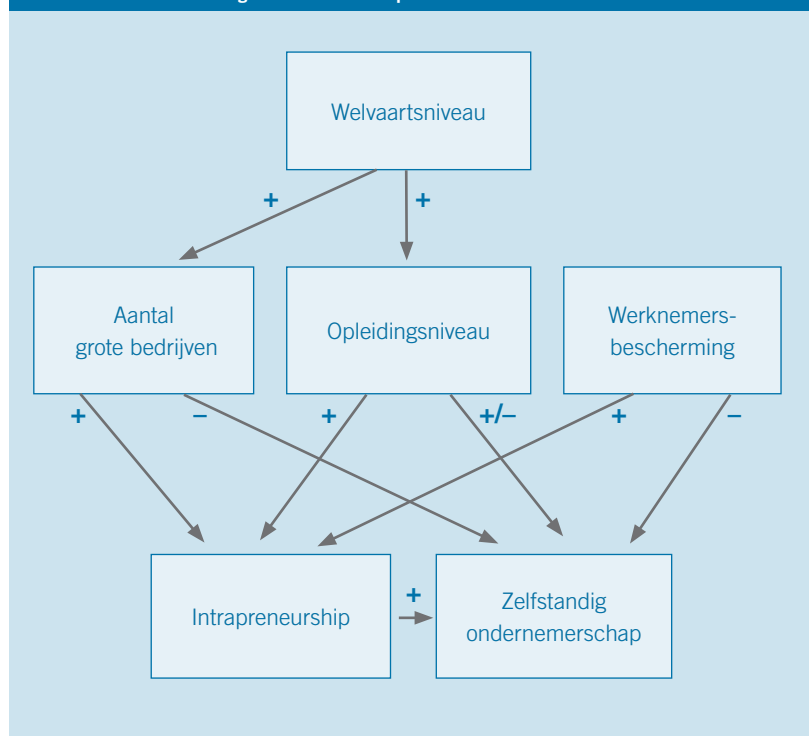
Ondernemend gedrag komt in alle samenlevingen voor, maar het hangt van de instituties in een land af op welke wijze en in welke mate dit gedrag in praktijk wordt gebracht. Zo bepalen de rechtsbescherming van contracten en de potentiële netto opbrengsten van zelfstandig ondernemen in hoge mate of mensen hun ondernemende talenten gaan inzetten voor productief ondernemerschap of voor bijvoorbeeld lobby-activiteiten en andere vormen van

Er zijn goede gronden om te veronderstellen dat intrapreneurship kan fungeren als springplank naar het opzetten van een eigen bedrijf

rent seeking (Baumol *et al.*, 2007). Maatschappelijke condities bepalen ook in hoeverre mensen hun talenten ontplooiën als zelfstandig ondernemer of als intrapreneur binnen een bedrijf. Daarbij is deze keus afhankelijk van de nationale instituties die de opportuniteitskosten van zelfstandig ondernemen vorm geven en van de mate van individualisme in een cultuur en de daarmee samenhangende autonomie van werknemers. Opportuniteitskosten van zelfstandig ondernemen geven weer wat je ervoor moet opgeven, bijvoorbeeld in termen van vast inkomen, baanbescherming, sociale zekerheid en pensioen. Deze factoren hangen voor een deel samen met het bereikte ontwikkelingsniveau van een land (figuur 1). Ten eerste leidt een hoger aandeel van grotere bedrijven in landen met een hoger inkomen per capita tot meer betaalde banen en meer mogelijkheden voor intrapreneurship. Het leidt ook tot minder zelfstandig ondernemerschap, omdat bij stijgende lonen de marginale ondernemers zullen kiezen voor een baan in loondienst (Lucas, 1978). Ten tweede heeft een hoger opleidingsniveau van de bevolking een positief effect op intrapreneurship en tegenstrijdige effecten op de prevalentie van zelfstandig ondernemerschap. Ten derde beïnvloeden specifieke arbeidsmarktinstuties, zoals de mate van werknemersbescherming, de substitutie tussen intrapreneurship en zelfstandig ondernemerschap. Op macroniveau valt dus substitutie tussen intrapreneurship en zelfstandig ondernemerschap te verwachten. Dit zegt echter nog niets over de relaties op microniveau. Er zijn goede gronden om te veronderstellen dat intrapreneurship kan fungeren als springplank naar het opzetten van een eigen bedrijf. Zoals hiervoor al aan de orde kwam, delen intrapreneurs vele gedragskenmerken met ondernemers. Ook doen ze als ondernemende werknemer relevante ervaring op. Daarbij zijn intrapreneurs relatief vaak werkzaam in een verkoopfunctie of in het middenmanagement, waardoor ze sociaal kapitaal kunnen opbouwen en een goed zicht op de markt hebben. Een hoge mate van intrapreneurship kan langs die weg het zelfstandig ondernemerschap juist bevorderen (figuur 1).

Figuur 1

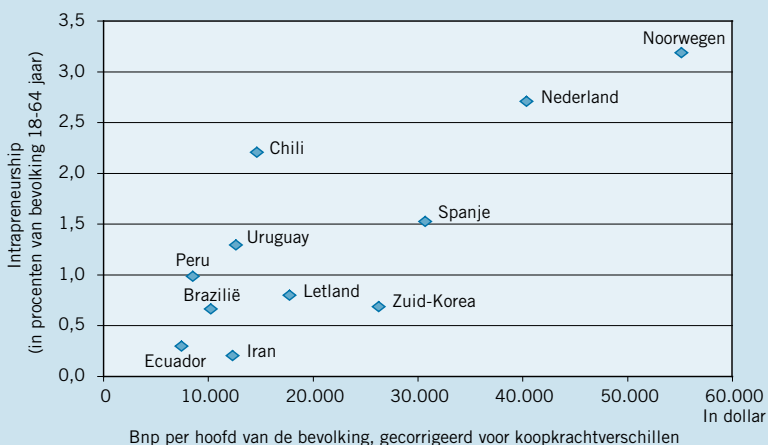
Relaties tussen welvaartsniveau, instituties, intrapreneurship en zelfstandig ondernemerschap.



Bron: Bosma *et al.*, 2011

Figuur 2

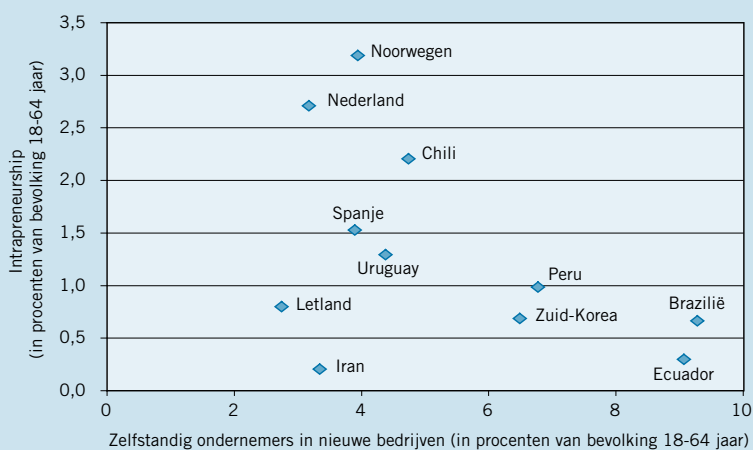
Intrapreneurship als percentage van de bevolking 18-64 jaar en inkomen per hoofd.



Bron: GEM, 2008; IMF, 2008

Figuur 3

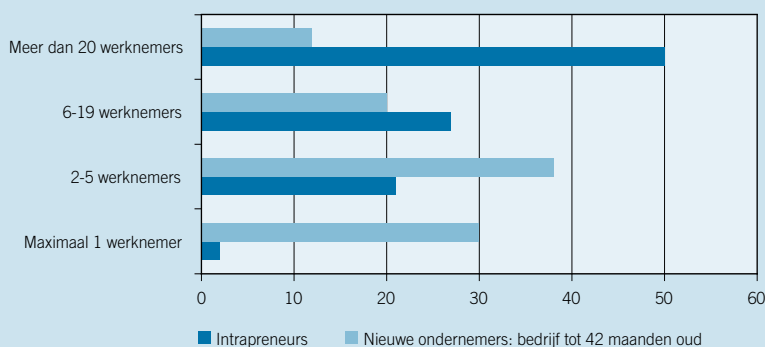
Intrapreneurship en de prevalentie van ondernemers met een jong eigen bedrijf als percentage van de bevolking 18-64 jaar.



Bron: GEM, 2008

Figuur 4

Groeiverwachtingen van intrapreneurs voor hun bedrijfsactiviteit en van nieuwe ondernemers voor hun eigen bedrijf (procentuele verdeling), in vier landen met een hoog inkomen per hoofd.



Bron: GEM, 2008

Een eerste meting

Ondanks het belang van ondernemende werknemers was er tot voor kort geen internationale vergelijking van de mate van intrapreneurship beschikbaar. Een eerste aanzet tot dataverzameling vond in 2008 voor elf landen plaats in het kader van de Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Belangrijk uitgangspunt is dat intrapreneurship gemeten dient te worden op het niveau van individuele werknemers. De methodiek van de GEM sluit hier op aan: elk jaar wordt een representatieve steekproef van ten minste 2000 volwassenen in alle deelnemende landen ondervraagd over hun percepties van en betrokkenheid bij ondernemerschap (Kelley *et al.*, 2011). In 2008 werd een speciale set vragen ontwikkeld voor de vele werknemers in de steekproef. Daarmee werd voor de aan de pilot deelnemende landen vastgesteld hoeveel intrapreneurs zich in de steekproef bevonden en hoe hun kenmerken zich verhouden tot de zelfstandige ondernemers die gevonden werden door middel van de reguliere GEM-vragenlijst. Een werknemer werd aangemerkt als intrapreneur als hij of zij de laatste twee jaar een leidende rol had in beide genoemde fasen. Dit waren het ontwikkelen van ideeën en het maken van plannen voor nieuwe bedrijfsactiviteiten, en het daadwerkelijk voorbereiden en uitvoeren van dergelijke activiteiten. Vervolgens beantwoordden alle intrapreneurs enkele vragen over de belangrijkste nieuwe bedrijfsactiviteit waaraan ze actief hebben meegewerkt (Bosma *et al.*, 2011).

Zoals blijkt uit figuur 2, verschilt de mate van intrapreneurship aanzienlijk tussen de elf deelnemende landen. Bovendien lijkt er, zoals op grond van de theorie werd verwacht, een positieve relatie te bestaan met het inkomen per hoofd. Ook voor de verwachte negatieve relatie met zelfstandig ondernemerschap werden aanwijzingen gevonden (figuur 3). Grootschaliger onderzoek is nodig om de veronderstelde relaties econometrisch te onderzoeken. In Nederland is de omvang van intrapreneurship vergelijkbaar met de prevalentie van ondernemers met een jong eigen bedrijf. Beide omvatten bijna drie procent van de volwassen bevolking.

Nadere analyse van de intrapreneurs in de vier rijkste landen in deze studie, te weten Zuid-Korea, Nederland, Noorwegen en Spanje, laat zien dat intrapreneurs innovatief en groeigeoriënteerd zijn. Waar in deze landen een op de drie nieuwe ondernemers met een eigen bedrijf meer dan vijf banen verwacht te creëren, geldt dit voor driekwart van de intrapreneurs met betrekking tot hun nieuwe bedrijfsactiviteit. De verschillen zijn nog groter wanneer gekeken wordt naar verwachte banencreatie van twintig personen of meer (figuur 4).

Intrapreneurs tonen ten slotte ook de verwachte grotere geneigdheid om zelf een bedrijf te beginnen dan andere werknemers (tabel 1). Ook al was in de vier meest welvarende landen in de pilot-studie slechts een op de twintig intrapreneurs

op dat moment bezig om een eigen bedrijf op te zetten (ontluikend ondernemerschap), de kans was er nog altijd drie keer zo groot als voor de overige werknemers. Van de overgebleven 95 procent verwacht bovendien nog een op de acht intrapreneurs een bedrijf op te zetten in de komende drie jaar. Dit is het dubbele in vergelijking met de overige werknemers.

Conclusies en discussie

Voor een compleet beeld van ondernemerschap in een land, op zowel micro- als macroniveau, moet er meer aandacht komen voor ondernemende werknemers (intrapreneurship). Intrapreneurs hebben een positieve invloed op de innovativiteit en de groei van bestaande bedrijven; ook hebben ze een verhoogde intentie om later zelfstandig ondernemer te worden. In die zin fungeert intrapreneurship als een springplank.

Er zijn meerdere redenen waarom er sprake kan zijn van substitutie tussen zelfstandig ondernemerschap en intrapreneurship. De resultaten van deze eerste studie met elf landen bevestigen een substitutie-effect, maar duiden ook op de mogelijkheid dat de aan- of afwezigheid van bepaalde instituties alle vormen van initiatief en ondernemerschap belemmert. Meer vergelijkingsmateriaal is noodzakelijk om verdergaande conclusies te trekken.

De theoretische en empirische aanwijzingen bevestigen de cruciale rol van instituties om een klimaat tot stand te brengen waarbij mensen hun dromen voor productief ondernemerschap ook in de praktijk brengen. Want, zoals Willem Elsschot (1910) het verwoordde: "Tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren." Hierbij gaat het zowel om instituties op macroniveau met betrekking tot de arbeidsmarkt, de kapitaalmarkt, het belastingregime en het onderwijs, als om de condities binnen bedrijven, zoals inspirerend, participierend leiderschap, de houding van collega's en de directe steun voor intrapreneurs vanuit het bedrijf (De Jong en Wennekers, 2008). Specifiek voor Nederland wordt een relatief hoge graad van intrapreneurship gevonden naast een relatief lage graad van groeigeoriënteerd zelfstandig ondernemerschap. Als ambitieuze mensen in Nederland het verkiezen om intrapreneur te zijn, en als het in de Nederlandse bedrijfscultuur goed mogelijk is om op die manier ondernemende ambities te verwezenlijken, dan is het zelfs de vraag in hoeverre het in Nederland inderdaad zo ernstig ontbreekt aan ambitieuze ondernemers. Uiteindelijk zijn het individuele personen die, als werknemer, als zelfstandig ondernemer of als vrijwilliger, het ondernemerschap in de samenleving gestalte moeten geven. De prioriteit is dát dit gebeurt. Als ondernemerschapsbeleid in Nederland zich blind staart op zelfstandig ondernemerschap alleen, blijft een belangrijk deel van het ondernemende gedrag in de samenleving buiten beeld. Een segment dat ook nog eens innovatiever en meer groeigeoriënteerd is dan zelfstandig ondernemerschap.

Tabel 1

Ontluikend ondernemerschap en het hebben van plannen om binnen drie jaar een bedrijf op te richten, intrapreneurs versus overige werknemers.				
	Actief bezig om een bedrijf op te richten		Plannen om binnen drie jaar een bedrijf op te richten	
	Percentage van intrapreneurs	Percentage van overige werknemers	Percentage van intrapreneurs	Percentage van overige werknemers
Landen met laag inkomen per hoofd	12,4	7,4	36,6	24,6
Landen met hoog inkomen per hoofd	5,1	1,7	12,9	6,4
Alle landen	8,1	4,6	23,2	15,6

Bron: GEM, 2008

LITERATUUR

- Baumol, W.F. (1990) Entrepreneurship: productive, unproductive and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893-921.
- Baumol, W.F., R.E. Litan en C.J. Schramm (2007) *Good capitalism, bad capitalism, and the economics of growth and prosperity*. Londen: Yale University Press.
- Bosma, N.S., E. Stam en S. Wennekers (2011) Intrapreneurship versus independent entrepreneurship. *Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion Paper*, 11(04).
- EIM (2011) *Trendstudie MKB en Ondernemerschap*. Zoetermeer: EIM.
- Elsschot, W. (1910) Het huwelijk. In: Elsschot, W. (1976) *Verzameld werk*. Amsterdam: Querido.
- Jong, J. de, en S. Wennekers (2008) Intern ondernemerschap: wat is het en hoe kan het gestimuleerd worden? In: Schramme P.W.J. (red.) *Handboek effectief opleiden*. Den Haag: Elsevier Human Resources 15(48), 105-132.
- Jong, J. de, S.K. Parker, S. Wennekers en C. Wu (2011) *Corporate entrepreneurship at the individual level: measurement and determinants*. Zoetermeer: EIM.
- Kelley, D., N.S. Bosma en J.E. Amorós (2011) *Global entrepreneurship monitor 2010 executive report*. Babson Park, MA/Santiago: Babson College/Universidad de Desarrollo.
- Lucas, R.E. (1978) On the size distribution of business firms. *Bell Journal of Economics*, 9(2), 508-523.
- Pinchot, G. (1987) Innovation through intrapreneuring. *Research Management*, 13(2), 14-19.
- Sharma, P. en J. Chrisman (1999) Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Verhagen, M. (2011) Revolutie in ondernemerschap. *Het Financieel Dagblad*, 28 april.