

1 Wat is ondernemen?

Laten we blij zijn met elkaar. Laten we optimistisch zijn. Laten we zeggen: 'Nederland kan het weer.' Die VOC-mentaliteit. Over grenzen heenkijken. Dynamiek. Toch? (Jan Peter Balkenende, politicus)

De sleutel tot succes ligt verborgen in de beroemde wet van Van Kooten: de vier T's. Talent, Toewijding, Tijgeren en Timing. (Willem van Kooten, media-entrepreneur)

Nederland is ooit groot geweest door de vrije jongens. Grote en kleine zelfstandige ondernemers die nooit te beroerd waren om 48 uur per dag hun handen te laten wapperen. (F. Jacobse, ondernemer en politicus)

Dit hoofdstuk bakent het speelveld van dit boek af. Wat is ondernemen eigenlijk en wat maakt iemand tot een (succesvol) ondernemer? Achtereenvolgens komen aan de orde:

1. *Ondernemerschap*. Niet iedereen die eigen baas is, is ook ondernemer. En daar tegenover staat dat er ook hele ondernemende mensen in loondienst werken. De begrippen ondernemerschap en ondernemen zijn geen economisch jargon. Het zijn gewone Nederlandse woorden, waar iedereen wel een beeld bij heeft. En juist doordat iedereen er een beeld bij heeft, weet je niet op voorhand zeker dat iedereen met deze woorden ook precies hetzelfde bedoelt. Wij geven daarom een definitie van wat wij onder 'echt' ondernemerschap verstaan.
2. *De ondernemer*. Wat maakt iemand tot een succesvol ondernemer? Is dat intelligentie, lef, of nog andere persoonseigenschappen? Talent of doorzettingsvermogen, of allebei? Is het misschien kennis en kunde, of een bepaalde persoonlijke achtergrond? Word je als ondernemer geboren of kan je het leren?
3. *Het ondernemingsklimaat*. Behalve de ondernemer zelf is ook zijn omgeving van belang als succes- en faalfactor. De markt, de concurrentie, de thuissituatie... maar ook de meer indirecte en abstracte omgeving: het ondernemingsklimaat. Deze kan meer of minder stimulerend zijn en voor een deel is dit klimaat door bewust beleid te verbeteren.

1.1 Wat is ondernemerschap eigenlijk?

Ondernemerschap zoals wij dat kennen is, zoals zo veel andere dingen, een product van de renaissance. In de middeleeuwen werd er niet ondernomen. Wel een beetje gehandeld, maar het was door de kerk verboden om daarbij te veel winst te maken. Dat was woeker, en woeker was een zonde. Vanaf 1500 veranderde de kijk op de wereld drastisch. Kunst en wetenschap bloeiden op, de grote ontdekkingsreizen vonden plaats en in Venetië werd het dubbel boekhouden uitgevonden. In de Europese steden kwam een nieuwe klasse van kooplieden op; zakenlui zouden we tegenwoordig zeggen. In 1602 werd de Verenigde Oostindische Compagnie opgericht, de eerste op aandelen gefinancierde onderneming ter wereld. De zeventiende eeuw, de beroemde gouden eeuw, was in Nederland vooral ook een eeuw van ondernemerschap. Weer een eeuw later had de industriële revolutie plaatsgevonden en verschoof de focus naar techniek en de industriële organisatie.

En zo is het eigenlijk sinds die tijd gebleven. De economen en bedrijfskundigen die zich serieus met ondernemerschap hebben beziggehouden zijn op de vingers van een hand te tellen: Joseph Schumpeter, Peter Drucker, nog een paar mindere goden en dan heb je het wel gehad. Adam Smith, John Maynard Keynes en al die andere grote namen vonden ondernemerschap geen interessant thema. In de wetenschap vinden we dus weinig houvast voor een definitie van ondernemerschap. Laten we daarom eerst maar eens beginnen in het woordenboek.

Meneer Van Dale geeft antwoord

Van Dale, groot woordenboek der Nederlandse taal, biedt een mooi eerste handvat voor een discussie over ondernemerschap. Ondernemen en verwante termen lijken, kijkend naar het aantal zoekresultaten, belangrijk te zijn voor Nederland.

Van Dale begint telkens met een niet specifiek bedrijfsmatige beschrijving. Ondernemen is 'iets op zich nemen', 'aanvangen te doen', zoals een kleuter iets onderneemt op een zonnige woensdagmiddag in de meivakantie. Een onderneming is ook wel 'een zaak van enig gewicht' en ondernemend zijn is 'niet bevreesd om moeilijke of gevaarlijke zaken op zich te nemen'. In tweede instantie wordt ondernemen in economische context neergezet. Ondernemen is 'speculeren'. En speculeren is iets als gokken of 'handelen in de verwachting winst te maken door stijging of daling van prijzen'. Een onderneming is langs dit pad een 'een zaak die men opzet of drijft, om geldelijke voordelen te behalen'.

Samenvattend vindt *Van Dale* ondernemen, ondernemerschap en een ondernemer dus iets in de trant van op avontuur gaan, al dan niet in economische context. Ondernemen is iets met lef hebben, voor eigen risico. Zodra ondernemen in een bedrijfscontext wordt geplaatst gaat het over geld, commercie en werken voor jezelf. Klinkt zinnig, toch?

ondernemen (ov. ww.)

1. op zich nemen, aanvangen te doen of te verrichten
2. [beursterm] speculeren

onderneming (de ~ (v.))

1. zaak van enig gewicht die men op zich neemt, het volvoeren van een opgevat plan
2. zaak die men opzet of drijft om geldelijke voordelen te behalen
3. [economie] zelfstandig, op winst gericht bedrijf of complex van bedrijven als zodanig (de 'onderneming' is een economische eenheid, in tegenst. tot het 'bedrijf', dat een technische eenheid vormt)

ondernemend (bn.)

1. niet bevreesd om moeilijke of gevaarlijke zaken op zich te nemen, van aanpakken wetend

ondernemer (de ~ (m.))

1. degene die iets onderneemt, die een zaak van enig gewicht op zich neemt, begint
2. [economie] persoon die in een tak van handel of bedrijf zelfstandig, voor eigen rekening en risico, werkt, op grond van het bezit van productiemiddelen en met vreemde arbeidskracht => entrepreneur

ondernemerschap (het ~)

1. hoedanigheid van ondernemer te zijn

Figuur 1.1 De definities uit Van Dale

De wetenschap

Cantillon (17e en 18e eeuw) was een van de eerste economen die zich waagde aan een definitie van het begrip ondernemer: ‘an entrepreneur is *someone who exercises business judgement in the face of uncertainty*’. De al eerder genoemde Joseph Schumpeter (1942) noemt de ondernemer ‘*een innovator, een leider in vernieuwing*’. Ondernemers zorgen volgens hem voor een gezonde economie. Ze zien kansen tussen vraag en aanbod en maken bestaande producten overbodig door een verbeterde versie of een substituuut in de markt te zetten. Hij noemt dat creatieve destructie: de benzinemotor vervangt de stoommachine, internet vervangt op den duur het oude telefoonnet. Peter Drucker (1985) stelt dat ‘*an entrepreneur is someone who maximizes opportunity*’. Je ziet een kans en maakt er het allerbeste van. Mary Coulter, auteur van het in de Verenigde Staten veelgebruikte textbook *Entrepreneurship in action*, vat haar literatuurstudie over ondernemerschap samen met: ‘*a process whereby an individual or group of individuals use organized efforts to pursue opportunities to create value and growth by fulfilling wants and needs through innovation and uniqueness, no matter what resources the entrepreneur currently has*’. En we zien weer het najagen van kansen, waarde creëren, vervullen van wens of vraag, innovatie en uniciteit. Wat opvalt is dat het niet zoveel uitmaakt wat voor middelen de ondernemer tot zijn beschikking heeft. Blijkbaar kun je ‘ondernemenderwijs’ een heel eind komen met een goed relevant idee en met hard werken.

Onze mening

Ondernemerschap is misschien wat te complex om het in een Nederlandse volzin te vangen. Na lezing van *Van Dale* en de wetenschappelijke literatuur, aangevuld met onze eigen ervaring, komen we tot de volgende drie kernpunten:

1. Ondernemerschap *staat voor innovatie* en vernieuwing in concepten, producten, markten en meer.
2. Het *creëert waarde*, voegt iets toe aan de wereld dat er nog niet is, maar waar wel vraag of wens naar is of naar ontstaat. Vult niches, is marktgeoriënteerd en brengt relevante producten voort. Ondernemerschap gaat over mensen blij maken.
3. Ondernemen heeft te maken met *risico* lopen en verantwoordelijkheid nemen. Jij loopt het risico, en dus niet je baas of de overheid. Anderzijds krijg je ook de beloning voor je werk. Jij krijgt waardering van jouw klant, het compliment, de glimlach. En ook geld: een ondernemer krijgt loon naar werken. De rijkste mensen ter wereld zijn ondernemers.

Uit dezelfde bronnen kunnen we ook twee kernpunten afleiden over de waarde van ondernemerschap:

1. Het *vervangt producten*, concepten en diensten die er niet (meer) toe doen en zorgt daarmee voor economische vooruitgang.
2. Het *zet de wereld (dus) in beweging* en zorgt voor noodzaak tot flexibiliteit: je moet mee anders word je er uit geconcentreerd.

En ten slotte kunnen we twee dingen zeggen over de persoonskenmerken van de (succesvolle) ondernemer:

1. Ondernemerschap gaat over *kansen najagen*, en dan pas de middelen zoeken die je daarvoor nodig hebt. In die volgorde. Ondernemers zijn kansgericht. Het zijn optimisten.
2. Ondernemen is ook alles (of in elk geval veel) geven en *volharden*. Niet bang zijn voor iets groots of moeilijks. Succes komt met vallen en opstaan, doorploeteren, met bloed, zweet en tranen, tegenslagen en het is meestal niet de eerste keer raak. Succes komt hoe dan ook niet vanzelf!

Al met al komen we tot de volgende definitie van de ondernemer:

Een ondernemer is iemand die mensen blijer maakt door op een slimmere manier behoeften te bevredigen, opdat hij er zelf ook blijer van wordt.

‘Mensen blijer maken’ kan slaan op het bevredigen van nieuwe behoeften, of op het beter bevredigen van het bestaande. ‘Op een slimmere manier’ kan sneller, nieuwer, beter of zelfs leuker zijn. En dat hij er ‘zelf ook blijer van wordt’ kan gaan over geldelijke beloning, maar ook over trots, zelfverwezenlijking of altruïsme.

Ondernemerschap = entrepreneurship: what's in a name?

Ondernemerschap zoals we het hiervoor hebben besproken heet ook wel entrepreneurship, innovatief ondernemerschap of *écht ondernemerschap*: ondernemerschap dat begint bij iets nieuws en zorgt voor verschuivingen in de markt. Met andere woorden: ondernemerschap in de betekenis zoals Schumpeter het heeft bedoeld: *neue Kombinationen* die al dan niet leiden tot *creative destruction*.

Welbeschouwd zijn niet alle winkeliers, middenstanders en andere mkb'ers die we in Nederland ‘ondernemer’ noemen, ook echte ondernemende entrepreneurs. Natuurlijk werkt een winkelier ook hard en zwoegt hij ook voor eigen rekening, maar is hij ook innovatief? Vaak niet. In elk geval niet zonder meer. Onder ondernemerschap verstaan wij innovatief ondernemerschap. Met andere woorden, ondernemerschap is entrepreneurship. Niet meer en niet minder. Anders gezegd: voor elke ondernemer is innovatie, vernieuwing, een cruciaal proces. Stilstand is achteruitgang, in welke branche je ook zit.

Wat ondernemen ook is

Een aantal misverstanden over ondernemerschap willen we uit de wereld helpen:

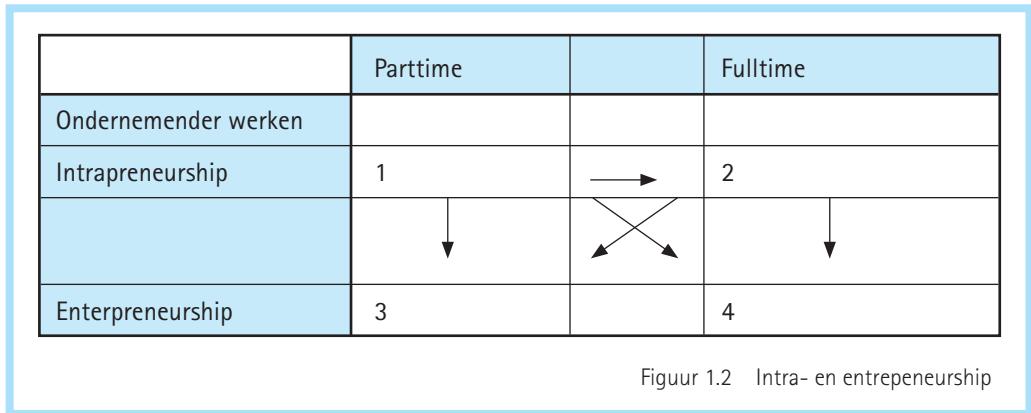
- Ondernemerschap beperkt zich niet tot het midden- en kleinbedrijf. Ook bij grote bedrijven lopen ondernemers in het rond. De topmanager die zich niet beperkt tot op de winkel passen, maar die een nieuwe strategie uitstippelt en nieuwe markten betreedt is ook een ondernemer.

- Ondernemerschap beperkt zich niet tot profit-instellingen. Ook in de non-profit-sector vind je ondernemers en is ondernemersdenken belangrijk. Een nieuwe sportvereniging of school oprichten vergt ondernemerschap. Gemeentebestuur, woningbouwvereniging en plaatselijke ondernemers op een lijn krijgen om samen een dorps huis te bouwen: ondernemerschap.
- Ondernemerschap gaat zeker niet alleen over geld verdienen. Geld is slechts een resultaat van goed ondernemerschap en bovendien: de meeste ondernemers doen het niet voor het grote geld. Ondernemen is, naast alles wat we hierboven noemen, leuk en veel ondernemers doen het voor de lol en zijn intrinsiek gemotiveerd. 'For love, not money,' zeggen de Amerikanen.

Intrapreneurship: intern ondernemerschap

Een ander punt dat we hier willen benadrukken is dat ondernemerschap ook binnen grote organisaties een belangrijke rol heeft. Ondernemen binnen een grote organisatie wordt vaak aangeduid met de term intrapreneurship. Intrapreneurship is een samenvoegsel van intracorporate en entrepreneurship. Met andere woorden: bedrijfsintern ondernemerschap. De term werd in 1976 geïntroduceerd door Gifford Pinchot (Macrae 1982). Intrapreneurship komt op het volgende neer: *het betreft innovaties die niet eenvoudig zijn in te passen in het bestaande productieproces, om technische, organisatorische of strategische redenen. Dergelijke initiatieven worden gekenmerkt door grote autonomie, intensiteit en onzekerheid.*¹ Met andere woorden: het heeft nogal wat weg van 'gewoon ondernemerschap'. Intrapreneurship komt in vele varianten voor en begint hier of daar en gaat al dan niet over in entrepreneurship. Figuur 1.2 geeft een gesimplificeerd overzicht.

Verticaal vind je de mate waarin sprake is van ondernemerschap. De sterkste variant van intrapreneurship is eigenlijk geen intrapreneurship. We noemen het daarom logischerwijs entrepreneurship. In deze vorm start een medewerker vlak buiten de moederorganisatie zijn eigen bedrijf op - al dan niet ondersteund door of gelieerd aan dat bedrijf. Een wat minder sterke variant is wanneer een medewerker zijn eigen afdeling of productlijn opzet binnen het bedrijf: de R&D'er bij het grote aardappelverwerkingsbedrijf ontdekt dat zijn nieuwe vinding beter voor gras werkt dan voor de verwerking van aardappels. De directie geeft hem de ruimte om zijn *new business* te ontwikkelen. De zwakste variant is wanneer medewerkers slechts ondernemender gaan werken: geef je psychologen een marketingcursus en je bent met deze variant bij wijze van spreken klaar. Niet voor niets hebben we dit ook maar geen intrapreneurship genoemd.



Horizontaal vind je hoe je bezig gaat met ondernemerschap: fulltime of naast je andere werkzaamheden. En vooral in de combinatie van de assen vind je de interessante stappen. Sommige mensen met een baan durven niet zomaar de stap van een baan naar kwadrant 4 te maken. Kwadranten 1, 2 en 3 bieden een tussenstap.

- Variant 1: je krijgt ruimte van je baas om in werktijd iets nieuws op te zetten of uit te pluizen dat nogal anders is dan wat de rest van het bedrijf doet.
- Variant 2: je mag daar fulltime mee aan de slag in de baas zijn tijd, bijvoorbeeld omdat je van ideefase in uitvoeringsfase komt en omdat het wel eens succesvol zou kunnen zijn.
- Variant 3: je onderneemt parttime voor jezelf, parttime werk of onderneem je in de baas zijn tijd: ‘ga je ding doen, maar als bedrijf willen we ons daar niet aan verbinden’.
- Variant 4: je runt je eigen bedrijf buiten het bedrijf al dan niet gefinancierd en gefaciliteerd door het moederbedrijf.

1.2 De ondernemer

Een beroepsprofiel voor ondernemers?

Een van de gebieden waarmee arbeidspsychologen zich bezighouden is het doen van onderzoek naar beroepsprofielen. Welke eigenschappen heeft een goede secretaresse? Wanneer heb je het in je om een goede adviseur te worden? Over welke talenten moet een succesvol verkoper beschikken? Dergelijke profielen worden gebruikt bij werving, selectie en persoonlijke ontwikkelingstrajecten. Zo'n profiel bevat vaak een kopje kennis, kunde en persoonseigenschappen. En je verbaast je erover voor hoeveel beroepen een profiel beschikbaar is; bovendien zijn de arbeidspsychologen het meestal met elkaar eens. Voor het beroepsprofiel 'ondernemer' daarentegen is niet zomaar een lijstje beschikbaar. Er is nog relatief weinig onderzoek gedaan en men is

het lang niet altijd eens. In deze paragraaf wijden we uit over persoonseigenschappen, kennis en kunde en gaan we tot slot in op wat rest onder de noemer 'human capital'.

Ondernemers zijn er in allerlei verschijningsvormen

Ondernemers zijn er in soorten en maten, je vindt ze op de vreemdste plekken, bij allerlei bedrijven, instellingen, clubs en gelegenheden. De een is bakker en werkt met zijn handen, de ander ontwikkelt nanotechnologie en zit de hele dag achter zijn computer. Ondernemers bestaan overal ter wereld en ze dragen beslist niet allemaal hetzelfde uniform. Je hebt ondernemers en ondernemsters, kinderlijke ondernemers, maar ook ondernemers die het ondernemen niet kunnen laten en ondernemend de pijp uit gaan. Sommige ondernemers zijn van nature ondernemer, andere zijn geworden tot ondernemer, gemaakt of er toe opgeleid. Sommige ondernemers hebben zelf voor het ondernemerschap gekozen. Andere mensen konden niet anders of zijn er in gerold. De ene ondernemer onderneemt netjes volgens de regels en werkt volgens zijn goed doordachte plan. Een ander durft wel een gokje te wagen en neemt het niet zo nauw met de regels. Je hebt denkers en plannenmakers en je hebt doeners die gewoon aanpakken. De ene ondernemer rijdt in een Bentley en werkt haast 24/7. De andere ondernemer wandelt rond, speelt golf en tennis en doet het rustig aan. Je hebt visionaire ondernemende ondernemers, die kansen zien, hun dromen realiseren en verder gaan als de klus klaar is. Je hebt ondernemende managers die vooral blijven ondernemen en de zaak draaiende houden: regelaars, probleemoplossers. En sommige mensen zien investeerders ook als ondernemers: ze zien een kans of succesvolle onderneming en investeren of nemen over. Sommige ondernemers ondernemen voor het grote geld. Het merendeel doet het voor het ondernemen, voor de lol. Sommige ondernemers ondernemen fulltime voor zichzelf en hun hele leven lang, anderen klussen bij in hun vrije tijd, doen aan 'bureauladenondernemerschap' in de baas zijn tijd of krijgen tijd en ruimte voor intrapreneurship. Sommige ondernemers beginnen met een goed idee, een genialiteit en zijn vastbesloten de wereld ermee te verbeteren en markten te veroveren. Andere zien een gat in de markt en ontwikkelen de oplossing. En nog weer anderen zien geen gat in de markt en hebben ook geen goed idee; zij werken gewoon hard of moeten hun ondernemerschap nog vinden.

Kortom: we hebben te maken met een enorm brede variëteit; zie ook tabel 1.1. Kan iedereen dan zo maar ondernemer worden?

Persoonseigenschappen van de ondernemer

Met zo'n brede verscheidenheid van ondernemers lijkt het wel alsof iedereen ondernemer kan worden. Is er dan geen enkele gemene deler? De weinige onderzoeken naar persoonseigenschappen van (succesvolle) ondernemers komen tot lijstjes die zo

algemeen zijn dat ze ook voor (succesvolle) voetbaltrainers, politieagenten of film-regisseurs gelden²:

- toont durf;
- bezit doorzettingsvermogen;
- heeft daadkracht;
- is betrouwbaar;
- beschikt over vastbeslotenheid;
- is ambitieus;
- is creatief;
- beschikt over empathie (inlevingsvermogen);
- is kritisch;
- is overtuigend;
- kan omgaan met veeleisende situaties.

Wij denken dat een goede ondernemer, in wat voor verschijningsvorm ook, op vijf gebieden over onderscheidende eigenschappen beschikt. De eerste vier zijn volgens ons de kerncompetenties van ondernemerschap: naar buiten kijken, kansen zien, risico's overzien en gaan. Het vijfde gebied is het relationele vlak.

- Naar buiten kijken. Een ondernemer is nieuwsgierig, alert en geïnteresseerd. Bij de een richt dit zich meer op mensen, bij de ander op techniek en bij weer een ander op gebeurtenissen, maar voor alle drie geldt dat de blik heel breed is. Een ondernemer heeft nooit oogkleppen op.
- Kansen zien. Een ondernemer is intuïtief, creatief en optimistisch. Hij ziet overal mogelijkheden voor handel of voor verbetering. Hij is daarin soms ook naïef of onbescheiden: hij laat zich in eerste instantie meestal niet hinderen door een gebrek aan geld, kennis of andere middelen.
- Risico's overzien. Een ondernemer is kritisch en heeft een goed beoordelingsvermogen. Hij is in zekere zin ook analytisch sterk: hij kan goed hoofd- en bijzaken onderscheiden en kan snel de kritische succesfactoren in een plan of idee aanwijzen.
- Gaan. Een ondernemer is een doener. Hij heeft daadkracht, handelingsnelheid en doorzettingsvermogen. Hij heeft er een hekel aan om plannen te blijven verfijnen; als hij weet dat het grotendeels goed zit wil hij aan de slag.

Op het relationele vlak is het lijstje wat langer. De ondernemer:

- Is vriendelijk: opdrachten verkrijgen en brood verkopen gaan vaak over gunnen en plezierig contact.
- Beschikt over humor: humor is een ijsbreker, een manier om binnen te komen, een instrument om mensen je aardig te laten vinden. En humor legitimeert je om af en toe iets 'doms' te zeggen en dat kan bijvoorbeeld bij onderhandelingen goed van pas komen.

- Heeft een vlotte babbel. Duidelijk kunnen uitleggen wat je bedoelt is essentieel. Zij die van nature een goede *elevator pitch* kunnen geven, hebben een streepje voor.
- Heeft goede netwerkvaardigheden: ‘*usually it’s not about what you know, but about who you know*’. Succesvolle ondernemers maken op allerlei momenten, bij allerlei activiteiten intensief gebruik van hun netwerk.
- En voor nu *last but not least*: sexy zijn en kunnen verleiden. Er moet meer geflirt worden! Dat stimuleert de verkoop!

Al met al een hele lijst. Om succesvol ondernemer te worden, moet je veel eigenschappen van een superheld in je hebben. Tegelijkertijd zien wij ook de beperkingen van de lijst in. Sommige eigenschappen zijn tegenstrijdig. En even voor de duidelijk-

Je hebt zulke ondernemers...	...maar ook zulke
Mannen: beginnen eerder	Vrouwen: bedachtzamer
Jongeren: wild, onbevangen, energiek	Ouderen: wijs, ervaren
Initiators / zij die beginnen / pioniers	Managers / (af)regelaars / zij die het afmaken
Go with the flow / risiconegerend: 'we zien wel' / visionair	Plannen, controleren / risicomijdend
Goed idee / product- / technologie-gedreven	(Markt)kansgedreven / verkopers
Businesslui / krijtstreepjak	Willie Wortels / uitvinders
Zwart / clandestien	Wit / netjes
Ondernemen om te ondernemen, intrinsiek gemotiveerd	Ondernemen voor roem, succes, geld / extrinsiek gemotiveerd
Van nature / geboren	Opgeleid / geworden / gemaakt
Met hoofd / kennisindustrie	Met handen / maakindustrie
Fulltime / professioneel	Parttime / erbij / ernaast / als hobby
Zelfstandig, voor zichzelf / entrepreneur	Binnen een (groot) bedrijf / intrapreneur
In een start-up / nieuw	Na een overname / oud bedrijf
Profit / in commercieel bedrijf	Non-profit
In een omgeving met veel en harde concurrentie	In een vrije markt

Tabel 1.1 Een brede variëteit aan ondernemers