



Intern ondernemerschap in kleine bedrijven

THESIS, als onderdeel van het doctoraal bedrijfskunde 2014-2016

Datum	;	30-10-2016
Vakgebied	;	New Business Innovation & Entrepreneurship
Coach	;	Dhr. dr. Wim Hulsink
Meelezend coach	;	Dhr. dr. Peter de Wolf
Student/auteur	;	Dhr. Sjoerd Noordhoff
Stud. Nr.	;	420863

VOORWOORD

Het schrijven van deze eindschriftie was voor mij een zeer vruchtbare en enerverende ervaring omdat het me een aantal van mijn zwaktes, maar ook een aantal van mijn krachten heeft laten inzien. Het was een proces van maanden werk en hoewel ik opgelucht ben dat het afgerond is ben ik ook dankbaar voor de lessen die ik eruit heb mogen leren, voor de inzichten die ik ermee heb verkregen binnen het onderzoeksveld en voor de reflectie ten aanzien van mijn persoonlijkheid. De afronding van deze scriptie betekent het einde van mijn universitaire opleiding aan de Erasmus Universiteit en het begin van een leven met een verruimde blik op maatschappelijke vraagstukken. Daarom wil ik mijn dank uitspreken naar een aantal mensen die mij hebben geholpen bij het tot stand komen van deze scriptie en bij het voltooien van deze academische studie.

Als eerste wil ik mijn coach, Dr. Wim Hulsink, bedanken voor zijn geduld en bereidwilligheid door me te voorzien van de juiste adviezen en steun in de rug om zo tot een goed resultaat te komen. Tevens wil ik mijn meelezer, Dr. Peter de Wolf, bedanken voor de nuttige feedback en de interessante onderzoeksgebieden waarin hij mij inzicht heeft gegeven. Ik ben ervan overtuigd dat hun grote kennis en kunde van doorslaggevend belang is geweest bij de totstandkoming van deze scriptie.

Ook wil ik mijn 'partner in crime', Jim den Dekker, bedanken voor de financiële steun bij deze studie. Tot slot wil ik, in het bijzonder mijn vrouw, Annelies Noordhoff, bedanken voor haar engelengeduld en onvoorwaardelijk steun in dit leerzame proces. Ik was gedurende deze studie niet altijd de makkelijkste thuis maar op de moeilijke momenten heeft zij mij altijd haar vertrouwen gegeven en me gemotiveerd om mijn einddoel te behalen. Met behulp van haar grote doorzettingsvermogen was ik in staat om dit resultaat te bereiken.

Sjoerd Noordhoff – 30/10/2016

MANAGEMENTSAMENVATTING

Binnen grote ondernemingen is intern ondernemerschap een belangrijke motor voor innovatie en het draagt in hoge mate bij aan het innovatieve vermogen van de onderneming. Bestaand onderzoek is echter vrijwel uitsluitend toegespitst op intern ondernemerschap in grote bedrijven. Daardoor is er relatief weinig bekend over de werking van intern ondernemerschap binnen kleine bedrijven. Anders dan grote ondernemingen zijn kleine ondernemingen door hun omvang, flexibiliteit en structuur van nature al sterke innovators. Er geldt een andere dynamiek en intern ondernemerschap zal hier anders ontwikkeld en beoefend dienen te worden. Door een gebrek aan kennis laten ondernemers kansen liggen. Dit exploratieve onderzoek heeft dan ook tot doel het verkrijgen van inzicht, kennis en gedetailleerde informatie over hoe mkb-ondernemingen in Nederland omgaan met intern ondernemerschap en welke resultaten het voor hen kan opleveren.

Middels case study is een serie van 8 semigestructureerde interviews uitgevoerd met ondernemers (CEO's/DGA's) en intern ondernemers van 4 verschillende mkb-bedrijven. De interviews zijn opgebouwd uit binnen de literatuur gedestilleerde thema's. Omdat de sector invloed heeft op de mate van innovativiteit (De Jong, 2009) is ervoor gekozen dat alle bedrijven werkzaam zijn binnen een andere sector. Op deze wijze wordt een zo breed mogelijk begrip opgedaan van de werking van en de resultaten van intern ondernemerschap in kleine bedrijven.

De resultaten van de verkende thema's zijn via cross-sectioneel onderzoek vergeleken met de bevindingen uit de literatuur. Hierbij is getracht trends, verschillen, parallellen en patronen te identificeren. De belangrijkste conclusies kunnen daarmee nieuwe inzichten bieden aan andere bedrijven in het mkb.

Zo blijkt dat intern ondernemend gedrag van medewerkers regelmatig voorkomt binnen kennis- en afnemersgedreven sectoren. Binnen deze sectoren is intern ondernemerschap van onmisbaar belang voor de commerciële en financiële resultaten van de onderneming. Tevens blijkt dat intern ondernemerschap een organisch vormend proces is dat niet gepland of geformaliseerd wordt. Onder beïnvloedbare omstandigheden komt het proces van nature op gang. En er is een positieve correlatie gevonden tussen de mate van ontvankelijkheid van de ondernemer en de strategische scope van het bedrijf.

Het onderzoek toont daarnaast een verband aan tussen dienstverlenende bedrijven en beloningen. Intern ondernemers binnen dienstverlenende bedrijven ontlenen graag status aan ondernemend gedrag en waarderen promoties het hoogst. Statusverhogende beloningen kunnen op die manier een positieve bijdrage leveren aan de vorming van intern ondernemerschap. Tot slot blijkt uit dit onderzoek dat het in de dienstensector voor medewerkers gemakkelijker is om zich als intern ondernemer te profileren. Binnen deze cases is de barrière lager omdat er geen hoge investeringen nodig zijn om het voordeel ervan te laten inzien aan bovengeschieden.

Voor toekomstig onderzoek geldt de aanbeveling om verschillende branches en sectoren te onderzoeken om de onderlinge verschillen beter in kaart te brengen en causale relaties aan te tonen.

Inhoud

VOORWOORD	2
MANAGEMENTSAMENVATTING.....	3
1. INLEIDING	6
1.1 Introductie en probleemstelling	6
1.2 De context van intern ondernemerschap in kleine ondernemingen	6
1.3 Doelstelling en centrale onderzoeksvraag	8
1.4 Methode van onderzoek	8
2. LITERATUURSTUDIE	9
2.1 Verschillende persoonlijkheidstypes ondernemers.....	9
2.2 De verschillen tussen het mkb en het grootbedrijf	10
2.3 Innovatie	12
2.2.1 Verschillen in innovatie tussen industrieën en sectoren	14
2.3 Innovatie in het midden- en klein bedrijf	15
2.3.1 Verschillende innovatiemodellen in het mkb	15
2.3.2 De invloed van bedrijfsomvang	15
2.3.3 Wijze van besluitvorming in het mkb en bronnen voor innovatie.....	17
2.3.4 De invloed van de bedrijfsomgeving op innovatie in het midden- en kleinbedrijf	18
2.3.5 Verschillen tussen sectoren	19
2.3.5 De invloed van bestaansduur op innovatie in het midden- en kleinbedrijf.....	19
2.4 Intern ondernemerschap in algemene zin	20
2.5 Intern ondernemerschap in kleine bedrijven en de verschillen met grote bedrijven	21
2.5.1 Verschillende werelden in structurele en organisationele betekenis.....	22
2.5.2 Structurele context.....	22
2.5.3 Relatie gerelateerde context.....	23
2.5.4 Versterkingen en beloningen	23
2.7.5 Strategische processen.....	24
2.5.6 Consequenties van ontevredenheid onder intern ondernemers	24
3. METHODOLOGIE EN ONDERZOEKSONTWERP	25
3.1 Onderzoeksontwerp en methode	25
3.1.1 kwalitatieve onderzoeksbenadering	25
3.1.2 Case study	25
3.1.3 Interviews	26
3.1.4 Data analyse	27
3.2 Onderzoeksubjecten; selectie van respondenten	27
3.3 Operationalisering van de kernconcepten; onderbouwing vragenlijsten	28
4. RESULTATEN.....	35
4.1 Discussie.....	35

4.1.1 Intern ondernemerschap binnen de onderzochte bedrijven	35
4.1.2 Intern ondernemerschap in bedrijf 1	35
4.1.3 Intern ondernemerschap in bedrijf 2	36
4.1.4 Intern ondernemerschap in bedrijf 3	36
4.1.5 Intern ondernemerschap in bedrijf 4	36
4.2 Analyse resultaten en discussie	37
4.2.1 Thema 1; algemene vragen	37
4.2.2 Thema 2; structuren, processen & verantwoordelijkheden	38
4.2.3 Thema 3; innovatie en intern ondernemerschap als thema	39
4.2.4 Thema 4; persoonlijkheidstype ondernemer	41
4.2.5 Thema 5; resultaten van intern ondernemerschap	43
4.2.6 Thema 6; beloningen	44
4.2.7 Thema 7; ontvankelijkheid ten aanzien van intern ondernemerschap	46
4.2.8 De interpersoonlijke relatie tussen intern ondernemer en ondernemer	46
4.3 Beperkingen	48
5. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	49
5.1 Conclusie	49
5.2 Aanbevelingen	50
6. REFERENTIES	51
BIJLAGE 1 Definities / verklarende woordenlijst	56
BIJLAGE 2 Tabel types ondernemers en hun belangrijkste kenmerken	60
BIJLAGE 3 Tabel & toelichting behorend bij paragraaf 2.3.4	61
BIJLAGE 4 Uitnodigingsbrief interview	62
BIJLAGE 5 Vragenlijst interviews intern ondernemer	64
BIJLAGE 6 Vragenlijst interviews ondernemer/DGA	68
BIJLAGE 7 Toelichting op interviewvraag 4.1 en 4.2	73
BIJLAGE 8 Omschrijving deelnemende bedrijven en hun belangrijkste kenmerken	74
BIJLAGE 9 Tabel resultaten	78

1. INLEIDING

1.1 Introductie en probleemstelling

Binnen grote ondernemingen is intern ondernemerschap een belangrijke motor voor innovatie en het draagt in hoge mate bij aan het innovatieve vermogen van de onderneming. Ondernemingen zullen moeten innoveren willen zij op de lange termijn overleven en een concurrentievoordeel behalen en behouden (Tidd, Bessant en Pavitt, 2001; Simon, Elango, Houghton en Savelli, 2002; Zahra en Covin, 1995). Intern ondernemers leveren op die manier vaak grote bijdrages aan het succes en het resultaat van grote ondernemingen. Vanuit dat oogpunt is intern ondernemerschap essentieel voor de prestaties en het voortbestaan van ondernemingen en is daarom volgens velen zelfs onmisbaar. De begrippen innovatie en intern ondernemerschap daarmee zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

‘Intern ondernemers zijn personen met een focus op innovatie en creativiteit die ideeën, wensen of dromen kunnen omzetten in een winstgevende onderneming binnen de omgeving van de onderneming als geheel’ (Carland and Carland; 2007:84).

Vanwege het belang voor grote ondernemingen is al sinds de jaren '80 onderzoek verricht naar dit fenomeen, doch vrijwel uitsluitend binnen grote ondernemingen. Binnen mkb-ondernemingen, waartoe 96% van de ondernemingen in Nederland behoort, is er daardoor relatief weinig over bekend. Het is bijvoorbeeld nog onbekend in welke mate er intern ondernemerschap plaatsvindt, welk belang mkb-ondernemingen er aan hechten en wat het resultaat ervan is.

Kleine ondernemingen moeten echter ook opboksen tegen de alsmaar groeiende competitieve wereld. En intern ondernemerschap is om die reden ook in de context van kleine organisaties van vitaal belang (Carrier, 1991). Kleine ondernemingen hebben echter een geheel andere structuur en er geldt een andere dynamiek dan in grote ondernemingen. Anders dan grote ondernemingen zijn kleine ondernemingen door hun omvang, flexibiliteit en structuur van nature al sterke innovators.

Door de specifieke karakteristieken van kleine organisaties is het dat de wetten van intern ondernemerschap zoals die binnen grote ondernemingen gelden binnen kleine bedrijven niet gelden. Intern ondernemerschap zal hier anders ontwikkeld en beoefend dienen te worden. Bestaande literatuur en onderzoeksmodellen zijn niet zondermeer toepasbaar op kleine organisaties. Mkb-bedrijven laten door een gebrek aan kennis en vaardigheden kansen laten liggen. Het is dan ook van belang dat meer onderzoek wordt gepleegd en kennis wordt vergaard naar intern ondernemerschap binnen mkb-bedrijven.

Dit exploratieve onderzoek heeft tot doel het verkrijgen van inzicht, kennis en gedetailleerde informatie over hoe mkb-ondernemingen in Nederland omgaan met intern ondernemerschap en welke resultaten het voor hen kan opleveren.

1.2 De context van intern ondernemerschap in kleine ondernemingen

Grote en kleine bedrijven zijn twee verschillende werelden in termen van besluitvorming, processen en structuren waarbij eerstgenoemde meer geformaliseerd is en laatstgenoemde dynamischer en gemakkelijker aanpasbaar. Maar ook gaan beiden werelden geheel op hun eigen manier om met

innovatie. De Jong, Bodewes en Harkema (2007) stellen dat er significante verschillen bestaan en schetsen waarin innovatie binnen het kleine bedrijf afwijkt van het midden- en grootbedrijf.

Binnen het mkb zijn de beschikbare middelen zowel qua financiën als qua inzet van medewerkers beperkt. De wijze van besluitvorming is informeel en gecentreerd in de ondernemer die kansen ziet en kansen grijpt. Deze beslist meer opportunistisch dan rationeel strategisch, op basis van haalbaarheid en uitzicht op concrete verdiensten. De aard en noodzaak van de innovatie hangt samen met de complexiteit van het bedrijf, procesinnovatie komt daarom in het kleine bedrijf minder vaak voor dan productinnovatie. Mkb-ondernemingen zijn doorgaans een vriendelijkere omgeving waar structuren en processen simpel, flexibel en aanpasbaar moeten blijven. Het is daarmee begrijpelijk dat mkb-ondernemingen doorgaans beschouwd worden als kraamkamers van innovatie die beter in staat zijn om op een instinctieve, natuurlijke en efficiënte manier te innoveren.

Uit bestudering van de literatuur blijkt dat vanaf de jaren '80 onderzoekers het begrip intern ondernemerschap in verschillende vormen hebben omschreven. Hierbij zijn 2 categorieën te onderscheiden; intern ondernemerschap als een proces en intern ondernemerschap als een concept. De procesmatige variant wordt omschreven als een sociaal proces waarbij individuen kansen nastreven ongeacht hun bronnen, Stevenson & Jarillo, 1990). Intern ondernemerschap wordt hier gedefinieerd als een proces waar innovatie een van de resultanten van is. De conceptuele variant is daarentegen een meer constructieve benadering waarbij Antoncic & Hisrich (2003) het begrip beschrijven als een concept of een construct welke te ontleden is tot een achttal dimensies. Door het analyseren, koesteren en stimuleren van deze dimensies kunnen managers en ondernemers significante verbeteringen voor hun organisaties ontwikkelen.

Daarnaast zijn verschillende factoren geïdentificeerd die van invloed zijn op de vorming en ontwikkeling van intern ondernemerschap. De traagheid van de industriële monsters die vele grote multinationals zijn geworden met hun bureaucratische systemen en hinderlijke structuren kunnen persoonlijke autonomie en individuele creativiteit bevriezen (Morse, 1986). Om intern ondernemerschap te bevorderen dienen grote organisaties formele strategieën te ontwikkelen en deze kenbaar te maken onder medewerkers. Dit strategische proces blijkt binnen kleine organisaties volgens een compleet andere logica te werken.

De relatie tussen ondernemer en intern ondernemer komt op het eerste gezicht veel harmonieuzer en natuurlijker tot stand binnen kleine bedrijven dan binnen grote bedrijven. Beloningstypen blijken hierop van invloed. In kleine organisaties zijn promoties naar functies die de intern ondernemer dichter bij de ondernemer brengen bijvoorbeeld een veel sterker gewaardeerde beloning, (Carrier, 1992). In het verlengde hiervan is de consequentie van ontevredenheid van intern ondernemers een belangrijke invloedsfactor. Datasets laten zien dat veel huidige ondernemers ooit ontevreden intern ondernemers waren die uit ontevredenheid gevlucht zijn bij hun voormalige werkgever.

Succesvolle ondernemers zijn daarnaast in te delen in vier verschillende persoonlijkheidstypes (Miner, 1997). Elk persoonlijkheidstype drukt op geheel eigen wijze een stempel op de organisatie en groei en kan hiermee succesvol zijn. De verschillen in persoonlijkheidskenmerken zijn vermoedelijk van invloed op de wijze van omgang met intern ondernemerschap binnen de organisatie. Naast de werking van intern ondernemerschap en de resultaten die dit oplevert zal deze thesis zich richten op deze factor.

1.3 Doelstelling en centrale onderzoeksvraag

Dit onderzoek heeft tot doel het verkrijgen van inzicht, kennis en gedetailleerde informatie over hoe mkb-ondernemingen in Nederland omgaan met intern ondernemerschap en welke resultaten het voor hen oplevert. Het literatuuronderzoek in relatie tot de methodologie brengt deze thesis tot de centrale onderzoeksvraag;

“Hoe verloopt intern ondernemerschap binnen mkb-ondernemingen in Nederland en wat voor resultaten levert dit op?”

1.4 Methode van onderzoek

Vanwege het praktisch kennisbelang van dit exploratieve onderzoek, is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering. Via inductieve beredenering, waarbij dataverzameling volgens de principes van case study worden gevolgd worden binnen organisaties semigestructureerde interviews gehouden met de belangrijkste stakeholders; de ondernemer en de ondernemende medewerker (de intern ondernemer). Case study geeft de onderzoeker de mogelijkheid om ‘onder de oppervlakte’ te kijken om zo als het ware thema’s als mythevorming, dieperliggende machtsaspecten en symboliek te begrijpen. De werkelijkheid die zich aan de waarnemer toont, wordt door de waarnemer ingevuld. Op die manier bezien is de werkelijkheid afhankelijk van subject, tijd en plaats. In deze vorm draait het dan ook om betekenis geven aan gebeurtenissen.

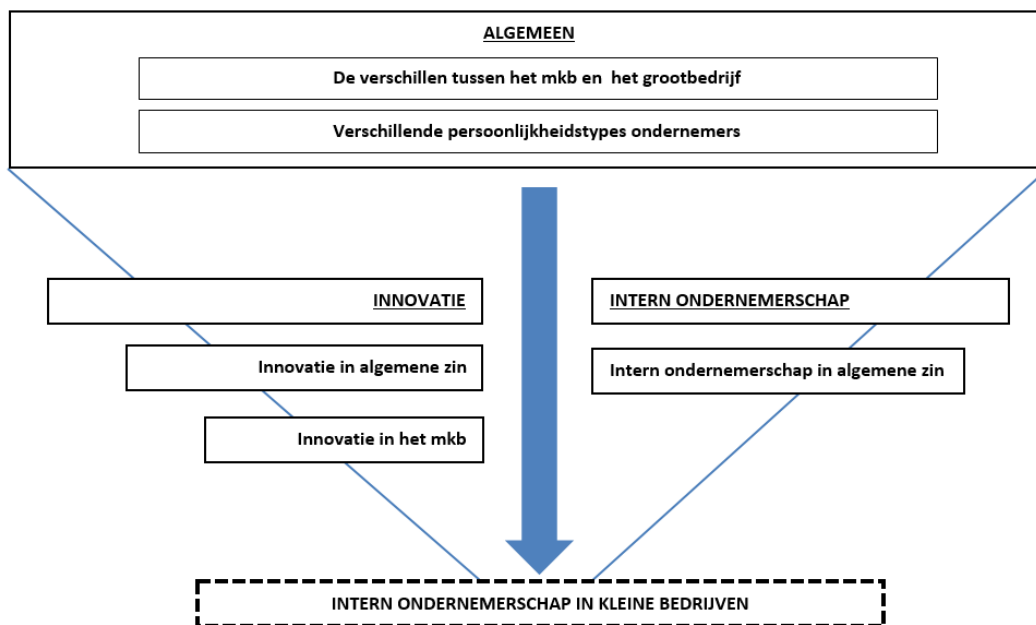
De selectie van respondenten zal daarna volgens de principes van Theoretical Sampling geschieden. Glaser en Strauss (1967) omschrijven theoretische ‘sampling’ (monsterneming) als het proces van het verzamelen, codificeren en analyseren van data voor theorieontwikkeling waarbij de onderzoeker beslist welke data in een volgende stap dient te worden verzameld en waar deze kan worden gevonden om de theorie verder te ontwikkelen zoals deze ontstaat. Analyse vindt vervolgens plaats door middel van within case en cross case analyse. Hier wordt getracht trends verschillen verbanden en patronen te identificeren die nieuwe inzichten kunnen bieden aan andere mkb-bedrijven en een aanzet kunnen zijn tot vervolg onderzoek.

2. LITERATUURSTUDIE

Deze literatuurstudie heeft tot doel om een breed begrip te krijgen van de bestaande literatuur over intern ondernemerschap binnen grote bedrijven en over intern ondernemerschap in kleine bedrijven. Daarnaast wordt bestudeerd wat het verband is tussen innovatie en intern ondernemerschap.

Om een breed zo breed mogelijk begrip te krijgen van de problematiek wordt in de literatuur tevens gezocht naar de algemene verschillen tussen het grote en het kleine bedrijf en naar de verschillen hoe beide werelden omgaan met innovatie. Daarnaast wordt er onderzocht welke verschillende types ondernemers er zijn en wat hun invloed is op de vormgeving en het functioneren van de organisatie.

De structuur van de literatuurstudie is zodanig opgebouwd dat de onderwerpen van het algemene naar het specifieke leiden en breed naar smal. Het volgt hierbij het schema zoals weergegeven in figuur 1.



Figuur 1; schematische weergave van de structuur van de literature review

2.1 Verschillende persoonlijkheidstypes ondernemers

Ondernemende organisaties zijn een enorme bron van innovatie en verandering. Ze creëren nieuwe banen, nieuwe belastinginkomsten en andere nieuwe financiële stromen. In een tijdperk waarin productiviteit en groei achterblijven en waar grote bedrijven massaontslagen doorvoeren en zich meer en meer focussen op hun corebusiness nemen ondernemers een steeds belangrijkere positie in. Zij doen wat de grote bedrijven nalaten, namelijk; ondernemerschap tonen.

Onderzoek van Miner (1997) verruimt de horizon omdat de opvatting tot vóór dit onderzoek was dat er slechts één type persoonlijkheid kon slagen als ondernemer¹. Wat het onderzoek in essentie zegt is dat er vier types persoonlijkheden zijn die kunnen slagen als ondernemer. Miner onderscheidt vier types ondernemer² die elk succesvol kunnen zijn en elk op hun eigen manier vorm geven aan hun organisatie. Miner noemt de types; de Personal Achiever entrepreneur, de Empatic Supersales Person entrepreneur, de Expert Idea Generator entrepreneur en de Real Manager entrepreneur. In de tabel in bijlage 2 staan hun belangrijkste kenmerken. Zo zal de expert idea generator vermoedelijk bijvoorbeeld geheel anders om met innovatie dan de empatic supersales person. Eerstgenoemde heeft zijn focus veel meer op innovatie en laatstgenoemde veel meer op de persoonlijke relatie en op sales.

Miner toont hiermee aan dat elk van de vier types ondernemers zijn stempel drukt op de vormgeving en groei van de organisatie. In de literatuur is er echter nog geen relatie gelegd tussen het type ondernemer en hoe hij/zij omgaat met innovatie en intern ondernemerschap. Het is echter wel van belang om deze relatie beter te begrijpen omdat dit mogelijk bij kan dragen aan een betere strategische optimalisatie voor organisaties.

2.2 De verschillen tussen het mkb en het grootbedrijf

In deze literatuurstudie staat intern ondernemerschap en innovatie binnen het midden- en kleinbedrijf, bedrijven tot 250 werkzame personen, centraal. Dit is de mkb-definitie zoals deze geldt in Nederland en zoals geformuleerd door het Ministerie van Economische Zaken, overeenkomstig de mkb-definitie van de Europese Commissie (2005). Alvorens in te gaan op innovatie binnen het midden- en kleinbedrijf, wordt in deze paragraaf ingegaan op algemene kenmerken van het midden- en kleinbedrijf.

Risseeuw (2003) schetst op basis van literatuuronderzoek het volgende onderscheidende aspect van het midden- en kleinbedrijf: “Kleine en middelgrote bedrijven wijken niet alleen in omvang af van het grotere bedrijf maar er is ook een essentieel structuurverschil, dat bepaalt of een bedrijf “kleinschalig” of “grootschalig” opereert. De cruciale factor wordt hierin gevormd door de positie van de ondernemer”.

Bij het omschrijven van wat precies het midden- en kleinbedrijf is gaat de aandacht in eerste instantie uit naar de bedrijfsomvang, de aantallen werkzame personen. Het Ministerie van Economische Zaken geeft een kwantitatieve definitie (tot 250 personen), maar andere onderzoeken hanteren andere maatstaven. Voor Amerikaanse onderzoeken geldt bijvoorbeeld dat de bovengrens doorgaans ligt op 500 werkzame personen. Eventuele deeltijdfactoren en de ondernemer zelf worden niet in alle onderzoeken in de statistieken meegenomen. Andere meetmethodes zijn financieel van aard: omzet, balanstotaal of eigen vermogen. Deze zijn gevoelig voor fluctuaties en het doel waarvoor zij worden gepresenteerd. Daarnaast doet de markt waarin een bedrijf actief is ertoe, in de procesindustrie kan bijvoorbeeld manarm worden geproduceerd tegen een hoge omzet, dit verschilt bijvoorbeeld van de

¹ Miners resultaten zijn gebaseerd op extensief onderzoek naar een gevarieerde groep ondernemers in de regio New York, USA. Het onderzoek van Miner wordt in de huidige tijd nog algemeen geaccepteerd als valide en actueel.

dienstensector die arbeidsintensief is. Er is hierom genoeg reden om het belang van bedrijfsomvang te relativeren en met Risseeuw (2003) te kiezen voor het kwalitatieve begrip “kleinschalig” naast het kwantitatieve begrip “klein”. Kleinschaligheid is niet noodzakelijkerwijs omvanggebonden, het geeft een naam aan een aantal kwalitatieve kenmerken die bepalen hoe een bedrijf in elkaar steekt. Zowel kleinheid als kleinschaligheid leiden tot een bedrijfsvoering die afwijkt van het grootbedrijf.

Het belangrijkste kwalitatieve kenmerk van kleine bedrijven is de eenheid van eigendom en leiding. Daar waar het grootbedrijf doorgaans wordt geleid door bestuurders in loondienst, beschikt over een raad van commissarissen, en waar besluiten worden genomen door bestuurders en commissarissen, is in het midden- en kleinbedrijf de eigenaar degene die zowel over de strategie gaat, als de dagelijkse operationele leiding heeft. Dit zijn twee van elkaar verschillende rollen die elkaar versterken maar ook deels tegenwerken. De eenheid tussen eigendom en leiding bepaalt de cruciale positie van de ondernemer in het midden- en kleinbedrijf. Een kleinschalige structuur is zowel een kracht als een zwakte. Kracht is het in de zin van de herkenbaarheid en de enthousiasmerende uitstraling die de ondernemer heeft binnen en buiten het bedrijf. De zwakte schuilt in een continuïteitsrisico indien de ondernemer zou wegvallen. (Risseeuw, 2003, De Jong, Bodewes en Harkema, 2007). Het gebrek aan structuur is een belangrijk structuuraspect van het midden- en kleinbedrijf, een ad hoc aanpak is de normale wijze van organiseren en zoals genoemd speelt de ondernemer een doorslaggevende rol binnen het bedrijf.

Voor veel ondernemers is de persoonlijke identificatie dermate belangrijk dat ze geneigd zijn om sterk vast te houden aan zelfstandigheid van het bedrijf, onder de eigen naam en zonder bemoeienis van anderen. Dit geldt des te sterker voor die ondernemer die het bedrijf gestart is vanuit de motivatie een vernieuwend idee op de markt te brengen. De drang om de haalbaarheid te bewijzen, kan leiden tot een verkokerde blik, een dwangmatig vasthouden aan het oorspronkelijke (innovatie-) idee. We zien dit terug in het onderzoek door Gibcus en Van Hoesel (2004) naar besluitvorming binnen het midden- en kleinbedrijf, beschreven in paragraaf 2.5.1.

In het streven naar autonomie schuilt een vergelijkbare valkuil voor ondernemers: van iemand die streeft naar zelfstandigheid en zich moeilijk in het georganiseerde stramien van de werknemer of ambtenaar kan schikken laat zich niet verwachten dat hij goed is in het opzetten van een geformaliseerde structuur zoals in het grotere bedrijf gebruikelijk is (Risseeuw, 2003). Ondernemers kunnen tegen hun grenzen aanlopen als het bedrijf groeit en zij meer moeten organiseren en formaliseren. Het is dan in hun eigen belang zich toch aan deze ontwikkeling te conformeren of de consequenties te accepteren en afscheid te nemen van het zelf opgerichte bedrijf. Het besef dat hij grote invloed heeft op zijn omstandigheden en zijn eigen richting wil bepalen is enerzijds een belangrijke factor bij de stap naar het ondernemerschap maar vormt anderzijds een handicap bij het accepteren van invloeden, inzichten en advies van buiten. Het mogelijk versterkte najagen van persoonlijke ambities kan een ernstige handicap voor het kleine bedrijf zijn. Dit is echter geen wetmatigheid en verder in deze literatuurstudie zien we ook dat het anders kan zijn; in de literatuur (De Jong, Bodewes en Harkema, 2007, Risseeuw, 2003) bestaat evenzeer aandacht voor de flexibiliteit van kleine bedrijven.

Een groot voordeel van een kleine omvang is namelijk de afwezigheid van bureaucratie. Binnen kleine bedrijven zijn de beslislijnen kort en efficiënt. In dit verband is het verschil in cultuur belangrijk.

Risseeuw (2003) verwijst hier naar een onderzoek door Stevenson en Gumpert uit 1992: daar waar het grote bedrijf een op beheersing gerichte cultuur kent, kent het midden- en kleinbedrijf een opportunistische bedrijfscultuur. Deze tweedeling raakt in de visie van Risseeuw (2003) de kern van het verschil tussen grootschalig en kleinschalig. Kort verwoord: bij de op beheersing gerichte grote bedrijven gaat het om het optimaal inzetten van beschikbare mensen en middelen en bij ondernemende bedrijven op het mobiliseren van mensen en middelen op het moment dat zich kansen voordoen.

Bij het herkennen en het benutten van die kansen spelen ondernemersvaardigheden een doorslaggevende rol. Een doe-cultuur, wars van planning en hiërarchie, maakt kleine bedrijven slagvaardig en flexibel. De wijze van organiseren is noodzakelijkerwijze ad hoc en informeel. Vaardigheden van de ondernemer zijn een combinatie van beslissingsgerichtheid (in het kansen herkennen, een visie formuleren, relaties aangaan, knopen doorhakken en risico beoordelen) en productiegerichte managementvaardigheden (taken definiëren en verdelen, medewerkers motiveren, coördineren en beoordelen).

Samenvattend:

Er is een kwalitatief beeld geschetst van bedrijfsvoering in het midden- en kleinbedrijf. Een beeld van een bedrijfsvoering die wordt gekenmerkt door een centrale rol voor de ondernemer/eigenaar, emotie als belangrijkste onderliggende (beslis-)factor, weinig structuur, een doe-cultuur, een gebrek aan aandacht voor formele planning en strategievorming. Hieraan kan nog worden toegevoegd: een gebrek aan intern hoogwaardige kennis door een interne focus (het niet of beperkt toelaten van externe inzichten), en een lagere wervingskracht voor hoger opgeleiden.

Deze eigenschappen versterken zowel de sterke punten (betrokkenheid en flexibiliteit) als de zwakke punten (afhankelijkheid, mindere toegang tot nieuwe kennis en de kans op verstarring). Risseeuw (2003) kwalificeert de kenmerken niet als positief of negatief, wel dat situationeel sprake kan zijn van een voor- of een nadeel. In een stabiele situatie is een mengeling van routine en flexibiliteit geen slechte leidraad. De stabiele situatie zorgt voor structuur. Als er echter sprake is van een veranderlijke situatie wordt de adhocratie op de proef gesteld door het gebrek aan een langere termijn strategievorming.

In de volgende paragrafen wordt van de algemene kenmerken van het midden- en kleinbedrijf dieper ingegaan op intern ondernemerschap innovatie in het midden- en kleinbedrijf.

2.3 Innovatie

Innovatie betekent letterlijk 'vernieuwing', maar die korte definitie is op vele manieren uitlegbaar. Innovatie is van zichzelf een proces maar is daarnaast ook de uitkomst van een proces. Wanneer in de literatuur wordt gezocht naar definities van innovatie blijken er tientallen definities te bestaan. Kenmerkend aan alle pogingen tot een definitie van innovatie is dat het gaat om 'iets nieuws'. (De Jong, Bodewes en Harkema, 2007).

King en Anderson (2002) bestudeerden de vele definities van innovatie. Uit dit onderzoek blijkt dat er een verschuiving is opgetreden van een beperkte definitie op basis van inputfactoren als onderzoek

en ontwikkeling, het in eigen beheer onderzoeken en ontwikkelen van nieuwe technologieën (o&o) en output in de vorm van nieuwe producten, naar een bredere definitie die meer nadruk legt op de complexiteit van het innovatieproces (King en Anderson, 2002). De keuze voor een brede definitie is in deze studie een bewuste omdat de inputfactor o&o minder van toepassing is op kleine bedrijven, terwijl zij volgens de brede definitie van King en Anderson (2002) wel (incrementele) innovaties realiseren³.

Innovatie wordt in deze studie gedefinieerd met de definitie van King en Anderson (2002): iets nieuws voor de sociale setting waarin het wordt geïntroduceerd, gericht op het realiseren van bepaalde voordelen, beperkt tot opzettelijke pogingen om voordeel te realiseren uit verandering.

Toelichting op de innovatiedefinitie.

De gehanteerde definitie heeft betrekking op “de sociale setting waarin de innovatie wordt geïntroduceerd”. Innovatie kan betrekking hebben op een individueel bedrijf dat een innovatie doorvoert, hetzij door deze eerst zelf te ontwikkelen, hetzij door deze van buiten het bedrijf te “adopteren”. Een sociale setting kan ook een sector, een regio een land of een groep bedrijven zijn.

Ten tweede, “gericht op het realiseren van bepaalde voordelen”. Innovatie is een strategisch proces waarmee bedrijven proberen om hun strategische doelen te realiseren. Deze doelen zijn niet te beperken tot “winst” maar kunnen ook bestaan uit groei van het bedrijf, een lagere belasting van medewerkers, een lagere milieubelasting of meer vrije tijd voor de ondernemer. Ten derde, “beperkt tot opzettelijke pogingen”. De verandering moet doelbewust tot stand worden gebracht.

De OECD (2005) onderscheidt vier typen innovaties die alle binnen de definitie van King en Anderson (2002) kunnen worden gevat: productinnovaties, procesinnovaties, organisatorische innovaties en marketinginnovaties. Als productinnovaties definieert de OECD (2005) het voortbrengen van nieuwe of sterk verbeterde producten en diensten. Als procesinnovaties gelden geïmplementeerde verbeteringen of vernieuwingen in het productieproces. Organisatorische innovaties zijn geïmplementeerde verbeteringen in de strategie, oriëntatie en organisatie van het bedrijf. Tenslotte wordt onder marketinginnovatie verstaan vernieuwingen aan het productontwerp (zonder inhoudelijke aanpassingen), verpakkingen, promotie en prijsstelling. Veel innovaties zijn overigens combinaties van verschillende vormen van vernieuwing die al dan niet technologisch van aard zijn. (Tidd, Bessant en Pavitt, 2001).

De factor spronggrootte, betreft het een incrementele of radicale innovatie, is eveneens een onderverdeling die in de literatuur gemaakt wordt (Tidd, Bessant en Pavitt, 2001). Binnen de gegeven definitie: “iets nieuws voor de sociale setting waarin het wordt geïntroduceerd, gericht op het realiseren van bepaalde voordelen, beperkt tot opzettelijke pogingen om voordeel te realiseren uit

³ Slechts één procent van de bedrijven met één tot tien werknemers in de industriesector doet uitgaven aan o&o. Voor industriële bedrijven met meer dan tweehonderd werknemers is dit zestig procent. De uitgaven aan o&o nemen fors toe met de omvang, niet alleen qua nominale uitgaven maar ook procentueel in relatie tot omzetcijfers. (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2001).

verandering”, is het maken van onderscheid naar “de mate van nieuwheid” een niet relevant aspect. Binnen de gegeven definitie past zowel nieuw voor de wereld als nieuw voor het bedrijf.

Of een innovatie technologisch of niet-technologisch is, is binnen de gegeven definitie, van ondergeschikt belang. Binnen de definitie gelden zij beide als vormen van innovatie. Met name oudere onderzoeken kennen een smalle definitie van innovatie en richten zich op de mate van (sprongsgewijze) technologische innovatie binnen bedrijven, dit maakt de resultaten van deze onderzoeken voor het vervolg van dit onderzoek, gegeven de brede definitie, minder relevant.

Verder in dit literatuuronderzoek zal wel nader worden ingegaan of de verschillende typen innovaties in meer of mindere mate voorkomen bij kleine of grote(-re) bedrijven of bij jonge of gevestigde bedrijven. Dit sluit aan bij de vraag of de aard van de (combinatie van) innovaties verandert bij een toenemende bestaansduur en/of omvang.

Naast een indeling in technologische of niet-technologise innovaties zijn in de literatuur ook indelingen beschreven naar de bron voor innovatie. Een voorbeeld hiervan is de indeling leveranciersgedreven, kennisgedreven, klantgedreven en inputintensief (De Jong en Marsili, 2004). Ook het doel van en de motivatie voor innovatie, bijvoorbeeld: kostenbesparing, meer toegevoegde waarde, het veroveren van nieuwe markten is een gegeven waarvan het interessant is te onderzoeken of dit verandert bij het toenemen van de bestaansduur en/of de omvang van het bedrijf. Dit aspect wordt bijvoorbeeld beschreven door Vaona en Pianta (2006).

2.2.1 Verschillen in innovatie tussen industrieën en sectoren

Uit onderzoek blijkt dat in bedrijven in hoogtechnologische sectoren ondanks de geringe omvang het aantal innovaties hoger is dan in laag technologische sectoren met dezelfde omvang. Dit wordt verklaard door de geringere afstand tot kennis van nieuwe technologie, die vaker in hoogtechnologische sectoren in het eigen bedrijf beschikbaar is dan in laag technologische sectoren. Hier is de afstand tot (nieuwe) kennis om te benutten voor het realiseren van (product-) innovaties groter (Acs en Audretsch, 1987,1990). De kleine bedrijven zijn in het voordeel in hoog innovatieve industrieën, vaak jonge technologie, waar gebruik wordt gemaakt van (hoog) geschoolde arbeid en geput kan worden uit binnen het bedrijf beschikbare kennis.

Kapitaalintensiteit, een hoge concentratiegraad van bedrijven en reclame-intensiteit zijn barrières voor toetreding van kleine bedrijven tot markten. In deze zin beïnvloeden marktstructuren de kansen voor de innovativiteit van kleine bedrijven. Uit analyse door Dolfsma en Van der Panne (2006) blijkt verder dat vooral de inputfactor geschoolde arbeid (werknemers die beschikken over een opleiding op bachelor- en masterniveau) bij kleine bedrijven een sterk positieve bijdrage levert aan de mate van innovativiteit.

Kleinere bedrijven streven met procesinnovatie het vergroten van de flexibiliteit na, het beter en sneller kunnen inspelen op veranderende omstandigheden. Grotere bedrijven investeren meer in productiemiddelen en richten zich op het veroveren van nieuwe markten of expansie binnen de huidige. Procesinnovaties zijn bij de grotere bedrijven gericht op kostenreductie, mogelijk gemaakt door de aankoop van nieuwe machines die leiden tot nieuwe processen.

2.3 Innovatie in het midden- en klein bedrijf

Door de Jong, Bodewes en Harkema, (2007) worden enkele aspecten beschreven waarin innovatie in kleine bedrijven afwijkt van het grote(-re) bedrijf⁴. Onder kleine bedrijven wordt door De Jong, Bodewes en Harkema (2007) verstaan, bedrijven tot dertig medewerkers. Deze paragraaf licht de verschillen toe.

2.3.1 Verschillende innovatiemodellen in het mkb

Afhankelijk van de vraag of ook uitvoerend medewerkers en externe partijen zelfstandig innovaties kunnen ontwikkelen en de mate waarin innovatieprocessen formeel worden gestructureerd worden door De Jong (2009) naast een basisvariant 5 verschillende innovatiemodellen onderscheiden die in de praktijk worden toegepast in het mkb:

Als ondernemers innoveren is de basisvariant dat zij zelf kansen zien, beoordelen en realiseren. Het zien van kansen is een tamelijk solitaire activiteit, bij het beoordelen van kansen zullen vaak andere personen worden geconsulteerd, en pas in de realisatiefase zal de ondernemer een inhoudelijke bijdrage zien weggelegd voor medewerkers of netwerkpartners. In elke fase is de ondernemer zelf de initiator of trekker.

Er zijn een aantal varianten op dit model. Ondernemers in kleine bedrijven blijken innovatie op verschillende manieren aan te pakken (De Jong, 2006). Gebaseerd op onderzoek van Sundbo en Gallouj (2000) zijn zes innovatiemodellen te benoemen die op kleine bedrijven van toepassing kunnen zijn. Welke modellen van toepassing zijn hangt af van drie vragen:

- Mogen en kunnen medewerkers in het bedrijf zelf innovaties in gang zetten (of ligt dit exclusief bij de ondernemer)?
- In welke mate kunnen externe partijen innovaties in gang zetten en ontwikkelen?
- In welke mate zijn er formele structuren voor innovatieprocessen, of verloopt het geheel informeel?

De zes modellen zijn samengevat in tabel 3 in bijlage 2. Het project- en het professionalsmodel worden door ondernemers verreweg het vaakst toegepast. De in de tabel vermelde percentages hebben betrekking op het Nederlandse midden- en kleinbedrijf (MKB), gedefinieerd als bedrijven met maximaal 100 werknemers. Bedrijven zonder personeel bleven buiten beschouwing. De innovatiemodellen hoeven elkaar niet uit te sluiten, maar kunnen naast elkaar bestaan. Gemiddeld gebruikt een bedrijf in het MKB twee modellen (De Jong, 2006). (De Jong, 2009)

2.3.2 De invloed van bedrijfsomvang

De manier waarop ondernemers innovatieprocessen vormgeven is binnen kleine bedrijven anders dan binnen grote bedrijven. De Jong (2009) concludeert op basis van literatuurstudie dat:

⁴ Zij baseren zich op eerdere onderzoeken en publicaties ondermeer door Vossen (1998), Bodewes en De Jong (2003), Hadjimanolis (2000) en Greiner (1972).

- *Er naar verhouding meer productinnovatie en minder procesinnovatie plaatsvindt bij kleine bedrijven.*

Dit wordt verklaard doordat kleine bedrijven zich vaker richten op marktniches, waarin het leveren van maatwerk en service centraal staat. Hiermee staat in relatie dat innovaties in het mkb vaak voortvloeien uit (veranderende) klantwensen. Voor procesinnovatie zijn minder mogelijkheden omdat daarvoor de schaalomvang en de noodzaak ontbreekt. Werkprocessen zijn door de geringe omvang relatief eenvoudig en overzichtelijk.

Vanaf een omvang van 15 à 20 medewerkers ontstaat behoefte aan formalisering waardoor ook de behoefte aan en de mogelijkheden voor procesinnovatie groter zijn. Hierbij wordt verwezen naar de fasetheorie van Greiner (1972).

- *Kleine bedrijven nemen (innovatie-)besluiten op basis van opportunistische motieven.*

Ondernemers innoveren veelal uit opportunistische motieven en minder vanuit een vooraf bepaalde en vastgelegde innovatiestrategie. Hierin onderscheiden zij zich van het grotere bedrijf. Deze hanteren een expliciete strategie die richting geeft aan innovaties. Ook kunnen zij zich door hun grotere omvang gespecialiseerde medewerkers veroorloven.

Bestaande strategische keuzes spelen bij de afweging om innovatieve ideeën uit te voeren nauwelijks een rol. De ondernemer kijkt primair of een innovatie qua middelen en acceptatie haalbaar is en of deze naar verwachting voldoende zal opleveren.

- *De ondernemer is dominant in besluitvorming.*

In het verlengde van het voorgaande ligt dat in kleine bedrijven de ondernemer de innovator is. Grotere bedrijven kennen een formelere structuur en worden op basis van een functiestructuur medewerkers betrokken.

- *Minder beschikbare middelen binnen kleine bedrijven.*

Kleine bedrijven kennen geen formele infrastructuur die is toegesneden op innovatie en geen in innovatie gespecialiseerde medewerkers. Zij hebben minder toegang tot externe kennisbronnen. De mogelijkheden voor (externe) financiering van innovatie zijn minder dan voor grotere bedrijven. Zij hebben minder toegang tot de arbeidsmarkt van getalenteerde (hoogopgeleide) medewerkers, want grotere bedrijven bieden aan hen betere carrièreperspectieven. Flexibiliteit en het streven naar een netwerk van externe partijen benut het kleine bedrijf om zijn achterstand op de genoemde aspecten te verminderen.

- *Kleine bedrijven zijn flexibeler.*

Kleine bedrijven zijn beter in staat om flexibel en daadkrachtig op te treden bij marktveranderingen en nieuwe omstandigheden. Zij zijn snel en flexibel in het aanpassen van de werkwijze of strategie doordat de ondernemer zelfstandig kan beslissen.

Bij groei van organisaties ontstaan hiërarchische niveaus van gedelegeerd management die de taken van de ondernemer overneemt. De vertraging die hierdoor in het proces optreedt zorgt voor minder flexibiliteit. Er wordt doorgaans een formelere structuur opgezet waardoor innovators ook langer moeten wachten door interne besluitvorming. Grote bedrijven focussen

meer op kosten en op uitlijning van innovaties binnen de gevoerde strategie. Deze focus is bij kleine bedrijven vaak afwezig waardoor zij het vermogen hebben sneller en effectiever te organiseren. Marktniches en maatwerk zijn daarmee bij uitstek het domein van kleine bedrijven.

- *Andere rol van netwerken*

Door een gebrek aan specialistische kennis en middelen zijn kleine bedrijven veel meer dan grote bedrijven gewend om samen te werken met andere partijen om te kunnen innoveren. In grote bedrijven wordt veel meer binnen de eigen grenzen aan onderzoek en ontwikkeling gedaan.

Samenvattend:

De Jong, Bodewes en Harkema (2007) schetsen waarin innovatie binnen het kleine bedrijf afwijkt van het midden- en grootbedrijf: zij passen andere innovatiemodellen toe, werken veel vaker samen met andere partijen en de beschikbare middelen zijn zowel qua financiën als qua inzet van medewerkers beperkt. De wijze van besluitvorming is informeel, gecentreerd in de ondernemer die kansen ziet en kansen grijpt. Deze beslist meer opportunistisch dan rationeel strategisch, op basis van haalbaarheid en uitzicht op concrete verdiensten. De aard en noodzaak van de innovatie hangt samen met de complexiteit van het bedrijf, procesinnovatie komt daarom in het kleine bedrijf minder vaak voor dan productinnovatie.

De aspecten die een rol spelen bij innovatie in kleine bedrijven worden door De Jong, Bodewes en Harkema (2007) hiervoor in grote lijnen benoemd. De genoemde punten zijn in lijn met wat Risseeuw (2003) in de voorgaande paragraaf beschrijft als in zijn algemeenheid kenmerkend voor het midden- en kleinbedrijf.

2.3.3 Wijze van besluitvorming in het mkb en bronnen voor innovatie

De visie op de wijze van besluitvorming in algemene zin, zoals beschreven door Risseeuw (2003) en ten aanzien van innovatie in het midden- en kleinbedrijf zoals hiervoor verwoord door De Jong, Bodewes en Harkema (2007), wordt ondersteund in onderzoek door Gibcus en Van Hoesel (2004). In dit onderzoek op basis van een casestudie onder tweeëntwintig kleine bedrijven wordt geconcludeerd dat het besluitvormingsproces in grote lijnen als volgt verloopt:

- Ondernemers “scannen” voortdurend hun omgeving op zoek naar ontwikkelingen en kansen.
- Ideeën voor innovatie ontstaan door toeval en niet op basis van een vooraf geformuleerde achterliggende (innovatie-)strategie.
- Ontmoetingen met klanten of leveranciers of omdat een intern probleem moet worden opgelost vormen de belangrijkste aanleiding voor ideeën.
- De ondernemer zoekt vervolgens naar redenen die zijn idee onderbouwen en neemt een informeel besluit.
- De “trigger” die leidt tot het besluit ideeën ook uit te voeren is niet altijd te achterhalen.
- Heeft de ondernemer eenmaal informeel besloten dat hij het idee gaat uitvoeren dan weet hij wat hij ermee wil bereiken maar nog niet hoe het idee tot uitvoering gebracht kan worden. In deze fase worden voor het eerst anderen betrokken: juridisch en financieel specialisten voor

het maken van kostenbaten analyses en wet- en regelgeving, klankbordgesprekken met collega-ondernemers, familie en bekenden. In deze fase vindt de afweging van risico's plaats en op enig moment neemt de ondernemer het formele besluit en start vervolgens met de uitvoering.

Door onder andere De Jong en Marsili (2004) is onderzoek gedaan naar de bronnen voor innovatie. Onder bron wordt hierin verstaan "waar de ondernemer zijn ideeën voor innovatie opdoet". Door middel van een telefonische enquête onder 1230 bedrijven in alle bedrijfssectoren, met uitzondering van de primaire bedrijven (landbouw en visserij), in de omvangklassen 1 tot 9 en 10 tot 39 werkzame personen, is onderzoek verricht naar de bronnen voor innovatie in het midden- en kleinbedrijf. De geëncquêteerde bedrijven hebben in de voorgaande drie jaar één of meer innovaties doorgevoerd, waarbij zowel product- als procesinnovaties in het onderzoek zijn betrokken. Kern van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de bronnen voor innovatie en de invloed hiervan op het innovatiegedrag.

Het verschil in benutte bronnen tussen de bedrijfssectoren blijkt beperkt. De bron voor innovatie, en hieraan door De Jong en Marsili (2004) gekoppeld; het gedrag en de houding ten opzichte van innovatie, is binnen de bedrijfssectoren zeer heterogeen. De ontwikkelingsfase waarin het individuele bedrijf verkeert kan mogelijk van invloed zijn op de wijze waarop het innoveert en welke bronnen worden benut, dit is in het onderzoek van De Jong en Marsili (2004) niet nader onderzocht. Omvang blijkt er volgens het onderzoek van De Jong en Marsili (2004) toe te doen waar het gaat om de bron voor innovatie. In de klasse 10 tot 39 werkzame personen is het aandeel externe kennis als bron voor innovatie beduidend hoger dan in de klasse 1 tot 9 werkzame personen, respectievelijk 31 en 18 procent van de innoverende bedrijven.

Voor deze literatuurstudie is interessant dat er volgens het onderzoek van De Jong en Marsili (2004) vier bronnen voor innovatie binnen het midden- en kleinbedrijf te onderscheiden zijn: leveranciers, klanten en externe kennis, als vierde bron wordt in dit onderzoek een mengeling van leveranciers en klanten genoemd, het gebruik van externe kennis blijkt in deze groep ondergeschikt ten opzichte van de bron klanten. Ook de constatering in dit onderzoek dat omvang ertoe doet qua innovatie is in het licht van deze literatuurstudie een relevant aspect.

2.3.4 De invloed van de bedrijfsomgeving op innovatie in het midden- en kleinbedrijf

Elke ondernemer opereert in een andere omgeving waardoor mogelijkheden om te innoveren en vorm waarin innovatie plaatsvindt verschilt. De Jong (2009) onderscheidt hierbij generieke trends en concurrentiekrachten als onderscheidende omgevingskenmerken die van invloed zijn op innovatiegedrag.

Trends als technologische, institutionele en socio-demografische ontwikkelingen kunnen grote invloed hebben op de innovatiekracht van sectoren. Bijvoorbeeld nieuwe wetgeving zorgt voor nieuwe kansen. Zo hebben Europese geluidsnormen bij Airbus voor extra omzet gezorgd omdat zij vliegtuigen met relatief stille motoren kunnen leveren.

Elke ondernemer heeft daarnaast ook te maken met zijn eigen specifieke omgevingskrachten die innovaties kunnen beïnvloeden. Porter (1979) onderscheidt hierbij vijf concurrentiekrachten die elk op zijn eigen manier van invloed is op de verhouding tussen een bedrijf met haar omgeving.

2.3.5 Verschillen tussen sectoren

De Jong (2009) constateert dat er verschillen bestaan in de mate van innovativiteit tussen sectoren. De literatuur over innovatie wordt echter voornamelijk gekleurd door onderzoek binnen industriële bedrijven. Gezien initiatie en ontwikkeling de langste traditie heeft in deze sector is dit overigens niet verwonderlijk. In de praktijk worden een drietal sectoren onderscheiden die grotendeels gelijkwaardig zijn in de wijze waarop bedrijven innoveren. Het betreft hier kennis-, afnemers- en leveranciersgedreven sectoren.

Bedrijven in kennisgedreven sectoren ontleen in zeker zin hun bestaansrecht aan innovatie. Vooral hightechbedrijven en bedrijven in de informatietechnologie behoren tot deze groep. De ondernemer doet het hier niet alleen; ook medewerkers worden erbij betrokken en spelen vaak een belangrijke rol. Het bijhouden van marktontwikkelingen behoort tot hun dagelijkse werk.

In afnemersgedreven sectoren zoals maakindustrie of groothandel is innovatie eveneens belangrijk, maar niet van vitaal belang. Vernieuwing is hier nodig om klantbehoefte te blijven voorzien, maar is niet ingegeven vanuit een noodzaak tot innovatie. Productinnovatie is hier ingegeven door klantbehoefte en procesinnovatie door leveranciers met nieuwe mogelijkheden en toepassingen.

De leveranciersgedreven sector is doorgaans het minst innovatief. Voorbeelden hiervan zijn bouwnijverheid, horeca, detailhandel en wegtransport. De mogelijkheden tot innovatie zijn hier beperkt maar de sector is niet per definitie niet-innovatief. Deze sector realiseert veelal procesinnovaties die gericht zijn op kostenbesparing of verbetering van bedrijfsprocessen en kenmerkt zich verder door het kopiëren van innovaties van concurrenten.

2.3.5 De invloed van bestaansduur op innovatie in het midden- en kleinbedrijf

In de volgende paragrafen wordt nader ingegaan op wetenschappelijk onderzoek naar bestaansduur als mogelijk onderscheidend element bij innovatie door ondernemingen in het midden- en kleinbedrijf. De aangehaalde onderzoeken hanteren allen kalenderleeftijd als meetaspect voor de bepaling van bestaansduur.

Olsen, Lee en Hodgkinson (2006) constateren dat bedrijven in de tijd gemeten efficiënter worden en manieren ontdekken om hun productieprocessen te optimaliseren, terwijl jongere bedrijven nog niet de gelegenheid hebben gehad om hun processen te verbeteren. Bewijs wordt er ook gevonden voor toename van de omzet met het toenemen van de leeftijd van het bedrijf. Kortom, het bedrijf groeit doorgaans naarmate het ouder wordt.

Het ondersteunt resultaten uit eerder onderzoek door Klepper (1996) waarin wordt gesteld dat gevestigde bedrijven meer aan procesinnovatie doen dan jonge bedrijven. Door Olsen, Lee en Hodgkinson (2006) wordt geconstateerd dat de mate van procesinnovatie in de tijd gemeten toeneemt. Als verklaring waarom jonge bedrijven minder aan procesinnovatie doen, noemen zij het “er nog niet aan toegekomen zijn”. Zij stellen als kanttekening dat er extreem weinig bestaand onderzoek beschikbaar is naar de factor bestaansduur in relatie tot innovatie, dit in contrast met de vele literatuur beschikbaar over de relatie omvang en innovatie. In het onderzoek door Klepper (1996) wordt gesteld dat over de jaren dat zij bestaan bedrijven meer aandacht gaan besteden aan

procesinnovatie maar dat de mate en diversiteit waarin zij product-innovaties tot stand brengen afneemt.

Productinnovatie wordt als niet afhankelijk van omvang gekenschetst, terwijl procesinnovatie samenhangt met omvang. Verhoudingsgewijs levert procesinnovatie een groter bedrijf meer op in de vorm van de gewenste kostenreductie dan het jonge, kleine bedrijf. Jonge toetredende bedrijven in latere fasen van de technologielevenscyclus zijn doorgaans kleiner dan de bestaande bedrijven in deze technologie en ontvangen minder inkomsten uit het standaardproduct dan de bestaande grotere bedrijven. De enige manier waarop zij zich kunnen handhaven is door innovatiever te zijn dan gevestigde bedrijven. Procesinnovatie komt voort uit een behoefte aan kostenreductie. Productinnovatie vloeit voort uit de wens naar groei in afzet.

Uit onderzoek door Balasubraminian en Lee (2007) naar de mate van technologische innovatie door bedrijven in relatie tot bestaansduur blijkt dat jonge bedrijven in hoogtechnologische sectoren sterker zijn in revolutionaire technologische innovatie dan grotere en oudere kleine bedrijven. Zij zorgen voor de technologische doorbraken, terwijl de grote meerderheid van de oudere bedrijven incrementeel innoveert.

Braaksma en Meijaard (2007) richtten zich in een onderzoek op de jonge kleine bedrijven. Zij concluderen zij dat jonge bedrijven innovatiever zijn dan oudere. Zij lanceren meer nieuwe producten en diensten, beschikken vaker over een expliciete innovatiestrategie, hebben vaker externe contacten die zij benutten bij innovatie en werken vaker samen met andere bedrijven of instituten voor innovatie.

In dit onderzoek zijn naast gerealiseerde innovaties, de uitkomsten van het innovatieproces, ook een aantal andere aspecten⁵ onderzocht waarin het jonge kleine bedrijf verschilt van het gevestigde kleine bedrijf. De aspecten betreffen het innovatiegedrag:

- beschikt het bedrijf over een (schriftelijke) innovatiestrategie;
- gebruikt het bedrijf externe kennisbronnen;
- werkt zij samen met anderen;
- worden medewerkers ingezet voor innovatie;
- en het gebruik van innovatiesubsidies door het bedrijf innovatie.

Het uitvoeren van taken gericht op innovatie door medewerkers blijkt vooral samen te hangen met omvang, hierin verschillen jonge en gevestigde bedrijven niet noemenswaardig van elkaar.

Door Braaksma en Meijaard (2007) wordt een hogere mate van productinnovatie van jonge bedrijven geconstateerd, waarbij productinnovatie wordt geassocieerd met het bezitten van een groeistrategie, dit wijst op gewenste groei door het jonge bedrijf als motivatie voor innovatie.

2.4 Intern ondernemerschap in algemene zin

In toenemende mate hechten organisaties vandaag de dag belang aan intern ondernemerschap, ofwel ondernemend gedrag van medewerkers in de organisatie. Studies van Tidd, Bessant en Pavitt (2001)

⁵ Deze aspecten zijn tevens verwerkt in de vragenlijsten in bijlage 4 & 5.

en Simon, Elango, Houghton en Savelli (2002) en Zahra en Covin (1995) concluderen dat organisaties zullen moeten innoveren, willen zij op de lange termijn overleven en een concurrentievoordeel behalen. Ook Drucker zei een aantal decennia geleden al dat “bedrijven vandaag de dag, en in het bijzonder de grote bedrijven, de huidige tijd die zich kenmerkt door snelle ontwikkelingen en innovatie simpelweg niet zullen overleven als zij geen ondernemende competenties blijven vergaren”.

Ondernemend gedrag van medewerkers draagt daarmee in belangrijke mate bij aan het innovatieve vermogen van organisaties (Zahra en Covin, 1995). Vanuit dat oogpunt is intern ondernemerschap essentieel voor de prestaties en het voortbestaan van veel ondernemingen. Onder andere Zahra (1991), Morris, Kuratko en Covin (2008, p. iv), Thornberry (2001) en Zahra en Covin (1995) constateerden reeds dat ondernemend gedrag binnen organisaties, vooral op de lange termijn, een positief effect op de financiële performance van het bedrijf heeft. Pinchot (2000) tot slot: “Intrapreneurship is not a choice, it is the only survival attitude”.

De term intern ondernemer is eind jaren '80 geïntroduceerd door Gifford Pinchot en refereert naar individuen die een hands-on verantwoordelijkheid nemen voor innovatie binnen organisaties (Saetre; 2001: 10; Manion; 2001: 6). Hij beschreef een intern ondernemer als “een persoon met een focus op innovatie en creativiteit en die ideeën, wensen of dromen kan omzetten in een winstgevende onderneming binnen de omgeving van de organisatie als geheel (Carland and Carland; 2007:84). Sinds Pinchot zijn er door diverse auteurs andere definities gesteld (zie bijlage 1).

Het fenomeen ‘intern ondernemerschap’ wordt in de Engelstalige literatuur in verschillende vormen en termen uitgelegd, zoals; intrapreneuring; corporate entrepreneurship; internal corporate entrepreneurship; corporate venturing; internal corporate entrepreneurship; strategic renewal; internal entrepreneurship and venturing (Antoncic; 2007; Sharma and Chrisman; 1999: 14). In dit onderzoek zal slechts de term intern ondernemerschap worden gebruikt.

Vandaag de dag richten vooral de grote bedrijven zich tot intern ondernemerschap omdat zij niet meer in staat zijn om dezelfde continue stroom van ontwikkeling, innovatie en waardecreatie vast te houden die zij in het verleden hadden. (Menzel et al.; 2006: 3). Echter, intern ondernemerschap is ook realiseerbaar in kleine en middelgrote organisaties. Daarom, in dit onderzoek wordt over intern ondernemerschap gesproken als in ondernemende activiteiten binnen bestaande organisaties, ongeacht hun grootte.

2.5 Intern ondernemerschap in kleine bedrijven en de verschillen met grote bedrijven

Hoewel intern ondernemerschap de laatste jaren de nodige aandacht heeft gekregen in verschillende onderzoeken richten de onderzoekers zich vrijwel uitsluitend op het bestaan ervan in grote organisaties. Er bestaan echter belangrijke principiële verschillen in de bepalende factoren die van invloed zijn op het voorkomen en de ontwikkeling van intern ondernemerschap in grote en kleine organisaties (Carrier, 1994).

De geïdentificeerde betrokken factoren zijn structurele en relatie gerelateerde context van intern ondernemers en de mensen met wie zij werken, incentives en andere aangeboden beloningstypen en strategische processen. De consequenties van ontevredenheid van intern ondernemers verschillen per grootte van de onderneming, maar blijven ongeacht de grootte negatief.

Hoewel het concept intern ondernemerschap tot dusver vrijwel uitsluitend in grote bedrijven is onderzocht is het voor mkb-bedrijven net zo vitaal (Carrier, 1991). Mkb-bedrijven moeten ook opboksen tegen de alomtegenwoordige groeiende competitieve wereld. Doch, door de specifieke karakteristieken van mkb-bedrijven is het dat intern ondernemerschap anders ontwikkeld en beoefend dient te worden. In de volgende paragrafen worden bovengenoemde betrokken factoren nader toegelicht.

2.5.1 Verschillende werelden in structurele en organisationele betekenis

De literatuur over intern ondernemerschap belicht in de regel meestal de restricties die gelden bij grote organisaties. Bijvoorbeeld, Geneen (1985) was extreem kritisch over de traagheid van de industriële monsters die vele grote multinationals zijn geworden. Morse (1986) focust specifiek over de hinderlijke structuren die bureaucratische systemen genereren die op haar beurt persoonlijke autonomie en individuele creativiteit bevriezen. Hill (1987), Ross (1987) and Pinchot (1987) refereren naar de controlesystemen binnen grote organisaties die vaak obstakels voor innovatie vormen.

Het tegenovergestelde geldt bij mkb-organisaties, die doorgaans een vriendelijkere omgeving bieden waar structuren en processen simpel, flexibel en aanpasbaar moeten blijven. In mkb-bedrijven is besluitvorming sterk gecentraliseerd (Welsh & White, 1981). De resulterende structurele flexibiliteit wordt versterkt door het kleine aantal hiërarchische niveaus. Grote bedrijven en mkb-bedrijven zijn duidelijk twee aparte werelden in termen van besluitvorming en structuur, waarbij eerstgenoemde meer geformaliseerd is en laatstgenoemde dynamischer en gemakkelijker aanpasbaar. Het is daarmee begrijpelijk dat mkb-bedrijven doorgaans beschouwd worden als kraamkamers van innovatie die ook beter in staat zijn om op een instinctieve, natuurlijke en efficiënte manier te innoveren.

2.5.2 Structurele context

Vanwege bovenstaande onderscheidende kenmerken van kleine organisaties is het niet verwonderlijk dat ook de karakteristieken van intern ondernemerschap sterk verschillen tussen grote en kleine organisaties. Door de hinderlijke en soms onpersoonlijke structuren in grote organisaties is het hier de grootste uitdaging om de ontwikkeling van intern ondernemerschap niet te blokkeren, bijvoorbeeld doordat potentiële intern ondernemers niet als zodanig herkend worden. Managers moeten leren om intern ondernemers te herkennen voordat zij verloren gaan in het bureaucratische niet-flexibele en soms zelfs verlamme administratieve systeem.

Het tegenovergestelde is waarheid bij mkb-bedrijven waar potentiële intern ondernemers doorgaans snel herkend worden. In de meeste gevallen maken intern ondernemers zichzelf snel kenbaar door hun ambities, ideeën en projecten onder de aandacht te brengen bij de ondernemer of het management. Terwijl in grote organisaties structuren en systemen meestal grote barrières vormen voor intern ondernemerschap, in kleine organisaties kunnen dit vaak de ondernemers of het management zelf de katalysatoren zijn die de barrière vormen. De kernvraag komt daardoor neer op de vraag of de ondernemer/manager klaar is om een 'co-star' op (een deel) van het podium te tolereren.

2.5.3 Relatie gerelateerde context

Een van de meest kritische verschillen tussen grote en kleine organisaties ontstaat enerzijds in de relatie tussen de intern ondernemer versus de manager in grote organisaties, en anderzijds tussen de intern ondernemer versus de ondernemer in kleine organisaties.

Eerstgenoemde relatie creëert vaak problemen in grote organisaties. De objectieven van beide partijen zijn veelal verschillend en soms zelfs onverenigbaar. Managers hechten vaak meer belang aan stabiliteit en efficiëntie dan aan innovatie en voelen zich soms zelfs bedreigd door de mogelijkheid van een onverwachte bijdrage van een werknemer. In deze context kan het zijn dat intern ondernemerschap sterk gehinderd wordt door de verzachtende reactie van hiërarchisch bovengeschikten. En als er geen mechanismen tot stand komen die dit probleem tegengaan dan kan het zijn dat intern ondernemers hun ideeën niet meer kenbaar maken aan het hogere management.

Programma's ter bevordering van intern ondernemerschap worden doorgaans in het hogere management gevormd, maar de managers die belast zijn met de dagelijkse uitvoering van het beleid hebben vaak zorgen en belangen op andere vlakken. Dit laatstgenoemde gevaar is niet aannemelijk in kleine organisaties, waar medewerkers veel gemakkelijker toegang hebben tot de ondernemer of het topmanagement. In het algemeen kan gesteld worden dat de relatie 'ondernemer versus intern ondernemer' op het eerste gezicht veel harmonieuzer en natuurlijker tot stand komt. Voorwaarde is hierbij dat de projecten van de intern ondernemer in lijn zijn met de strategische visie van de ondernemer. In de basis hangt de relatie tussen intern ondernemer en de ondernemer dus af van de mate van ontvankelijkheid en onbevangenheid van de ondernemer.

In de context van grote organisaties lijkt het daarmee een voordeel te zijn voor intern ondernemers om zo lang mogelijk anoniem te blijven (Pinchot 1986, 1987) om zo potentiële oppositie tegen hun projecten te vermijden. Teveel zichtbaarheid kan jaloezie veroorzaken onder andere werknemers die niet dezelfde vrijheid of privileges ambiëren. In kleine organisaties is deze situatie veel anders. Het werk van intern ondernemers komt hier doorgaans snel onder de aandacht van alle overige werknemers. Zonder het voordeel van anonimiteit, zijn intern ondernemers in kleine bedrijven daardoor veel kwetsbaarder voor oppositie of kritiek omdat het succes of falen van een project veel sterker afhankelijk is van de medewerking van collega's of andere medewerkers.

2.5.4 Versterkingen en beloningen

Het lijkt er op dat promoties naar hogere functies de meest aangeboden beloning is voor intern ondernemers binnen grote organisaties, maar doorgaans wordt dit gezien als een foute aanname. Deze praktijk wordt breed gezien als ongeschikte methode voor beloning van intern ondernemers omdat zij niet op zoek blijken naar macht of controle maar veel liever zelfstandigheid en vrijheid ambiëren. In kleine organisaties daarentegen zijn promoties een veel sterker gewaardeerde beloning voor intern ondernemers, (Carrier, 1992). Promotie biedt hier vaak een mogelijkheid om het speelveld van ondernemerschap en de zelfstandigheid te vergroten en zo dichterbij de ondernemer of het top management te verschuiven met wie zij graag de innovatieve functies in de organisaties zouden willen vervullen.

2.7.5 Strategische processen

Om intern ondernemerschap te bevorderen dienen grote organisaties formele strategieën te ontwikkelen en deze kenbaar te maken onder medewerkers. Dit strategische proces blijkt binnen kleine organisaties volgens een compleet andere logica te werken, waarbij intern ondernemers zelf vaak degene blijken te zijn die de organisatie richting de voordelen van intern ondernemerschap lijden.

Om intern ondernemerschap binnen kleine bedrijven te begrijpen is daarom van belang te weten of er binnen bedrijven beleid is ten aanzien van innovatie en intern ondernemerschap. Hoofdstuk 3 zal verder ingaan op de vergelijking tussen bedrijven die deze thema's wel of niet in hun strategie en beleid hebben doorgevoerd.

2.5.6 Consequenties van ontevredenheid onder intern ondernemers

Het is duidelijk dat zowel grote als kleine organisaties zullen moeten blijven trachten om de dynamiek en energie van intern ondernemers vast te houden. Gefrustreerde intern ondernemers hebben de neiging om te sterk begrensde organisaties te ontvluchten, ongeacht hun grootte. Datasets laten zien dat vele huidige ondernemers ooit ontevreden intern ondernemers waren die gevlucht zijn bij hun voormalige werkgever om hun eigen bedrijf op te zetten. Vaak worden daarbij een of meerdere van beste medewerkers meegenomen naar de nieuwe organisatie.

Natuurlijk zijn de consequenties van dit soort situaties veel groter voor kleine organisaties dan voor grote organisaties. Grote organisaties hebben grotere financiële reserves en de impact van het vertrek van een intern ondernemer is daardoor veel kleiner. Bij kleine organisaties kan het zijn dat de vertrekkende intern ondernemer zijn ondernemende talenten in gaat zetten binnen het speelveld van zijn voormalig werkgever, en daarmee een geduchte concurrent kan worden. Helemaal indien de er lage barrières zijn om de betreffende markt te betreden. Gefrustreerde intern ondernemers die niet over de middelen beschikken om een eigen onderneming op te zetten gaan soms zelfs voor een directe concurrent werken, hierbij wordt vaak veel waardevolle informatie van de voormalig werkgever meegenomen.

3. METHODOLOGIE EN ONDERZOEKSONTWERP

3.1 Onderzoeksontwerp en methode

In onderstaande paragrafen wordt beschreven langs welke methodologische grondbeginselen dit onderzoek plaatsvindt en worden gemaakte keuzes van de onderzoeksaanpak, de toegepaste methodologie, de data analyse en de beperkingen verantwoord en toegelicht.

De doelstelling van dit onderzoek is om zowel conceptuele als empirische inzichten te vergaren over intern ondernemerschap in kleine bedrijven en over de resultaten die het voor hen oplevert. Deze ervaringen kunnen nieuwe inzichten mogelijk maken bij andere mkb-bedrijven.

3.1.1 kwalitatieve onderzoeksbenadering

Vanwege het praktisch kennisbelang van dit exploratieve onderzoek en vanwege het gebrek aan literatuur, is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering. Via kwalitatief onderzoek wordt er gezocht naar diepgaande informatie die zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid komt om zo nieuwe hypotheses te kunnen genereren. Deze informatie wordt gekregen door voortdurend in te gaan op meningen, en door te vragen over visies en motivaties van mensen/respondenten. Deze methode geeft de onderzoeker tevens de mogelijkheid om de vraagstelling en de methodiek tijdens de looptijd van het onderzoek bij te sturen aan de hand van reeds behaalde resultaten.

3.1.2 Case study

De praktische inzichten binnen dit onderzoek worden verkregen door gebruik van de Case Study methode zoals beschreven door Yin (1994). Theorieën kunnen worden afgeleid uit de bestudering van verschillende cases.

De belangrijkste motivatie voor de keuze is dat bestaande datasets over intern ondernemerschap vrijwel uitsluitend zijn gebaseerd op intern ondernemerschap binnen grote bedrijven. Vanuit het literatuuronderzoek weten we dat het grootbedrijf een geheel andere context is voor intern ondernemerschap zijn dan het mkb en daarom zijn bestaande datasets niet representatief om als uitgangspunt voor dit onderzoek te gebruiken. Hierdoor bestaat de noodzaak om nieuwe data te genereren op basis waarvan nieuwe inzichten kunnen worden verkregen binnen de geldende context.

Case study geeft de onderzoeker de mogelijkheid om 'onder de oppervlakte' te kijken om zo als het ware thema's als mythevorming, dieperliggende machtsaspecten en symboliek te begrijpen. Deze kwalitatieve vorm van onderzoek en methoden verschaft inzicht in de beleving en betekenisgeving van betrokkenen in de onderzoekscontext en gaat uit van het principe 'meedoen is begrijpen' (Van den Bersselaar, 2011). De nauw betrokken onderzoeker gaat op zoek naar interpretaties en betekenisgeving van betrokkenen met als doel om de situatie te begrijpen.

Case study richt zich op intensieve analyse van een individuele situatie of organisatie (Bryman & Bell, 2007). De context van de case vaak essentieel voor de bevindingen (Collis & Hussey, 2009). Case study verloopt volgens Yin (1994) vanuit de opbouw dat alvorens men data kan verzamelen er eerst het ontwerp van de case study dient te worden gemaakt. Pas hierna kan de dataverzameling en analyse van de resultaten plaatsvinden. De relatie tussen theorie en praktijk zal in dit onderzoek daarom

centraal staan waarbij rekening wordt gehouden met betrouwbaarheid, reproduceerbaarheid en validiteit (Bryman & Bell, 2007).

3.1.3 Interviews

Het onderzoek focust zich op de belangrijkste spelers in het domein van intern ondernemerschap in kleine bedrijven. De ervaringen met innovatie en intern ondernemerschap staan centraal in de vraagstelling aan ondernemers en intern ondernemers. In dit onderzoek wordt de situatie zoals die door betrokkenen wordt verteld door de onderzoeker van afstand bekeken, vanuit het zogenaamde 'etic point of view'.

Er wordt een serie semigestructureerde interviews uitgevoerd met ondernemers (CEO's/DGA's) en intern ondernemers van mkb-bedrijven volgens de thema's die beschreven staan in hoofdstuk 2. Alle bedrijven zijn werkzaam binnen een andere sector. Voor deze opzet is gekozen omdat de sector invloed heeft op de mate van innovativiteit (De Jong, 2009). Op deze wijze wordt een zo breed mogelijk begrip opgedaan van de werking van en de resultaten van intern ondernemerschap in kleine bedrijven. In tabel 1 is een overzicht van de deelnemende bedrijven en hun sectoren weergegeven.

Semigestructureerde interviews geven de interviewer gelegenheid om door te vragen naar meer gedetailleerde informatie. Binnen gestructureerde interviews of surveys zou dit mogelijk verborgen zou blijven. De kwaliteit van door semigestructureerde interviews verzamelde data kan variëren. Vanwege het gebrek aan informatie kan de betrouwbaarheid van data op het spel staan (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2012). Er is vrijheid voor zowel de interviewer als voor de respondent waardoor data niet generiek wordt verkregen en vergelijk van data lastiger is. Echter, door gebruik van deze interviewwijze kan er meer waarde worden gehecht aan non-verbale communicatie van respondenten. Woordgebruik, gezichtsexpressies, kleedgedrag of intonaties kunnen veel informatie geven over wat de respondent bedoelt in relatie tot wat hij zegt. Ook de wijze van interviewen, de toon, de stem of de gedragingen van de onderzoeker kunnen de antwoorden van de respondenten beïnvloeden.

Het doel van de interviews is om een beter begrip van de concepten te verkrijgen zoals in de theorie beschreven en om onderliggende betekenissen en toelichtingen te ontdekken en verkennen. Respondenten worden geïnterviewd in een setting waar zij zich op hun gemak voelen en waar zij vrijuit en ongestoord kunnen praten, bijvoorbeeld op hun kantoor in een vergaderruimte. Hier wordt door onderzoeker tevens een indruk opgedaan van de cultuur en structuur van de organisatie. Door het voeren van een semigestructureerd interview achterhaalt de onderzoeker de betekenisgeving van betrokkenen, en ontstaat er dialoog en mogelijk een vorm van interactie.

In relatie tot die dialoog en interactie is het belangrijk om een goede verstandhouding op te bouwen met betrokkenen. Dit betekent dat de onderzoeker een goede luisteraar moet zijn opdat een correct beeld kan worden verkregen van de betekenis die respondenten geven aan de aspecten die de onderzoeker waarneemt. De onderzoeker is meer aan het luisteren dan dat hij aan het woord is en toont oprechte interesse naar de betrokkenen, doet zijn best om de respondenten op zijn gemak te laten voelen. Vragen die gesteld worden zijn voornamelijk open vragen, zodat de betrokkene op eigen wijze interpretatie kan geven aan de vraag en zijn verhaal kan doen.

3.1.4 Data analyse

In de interviews worden grote hoeveelheden data verzameld. Het gebruik van within case analyse (Miles & Huberman, 1994) helpt de onderzoeker om te gaan met deze grote hoeveelheden informatie. De onderzoeksdata wordt gecodeerd, geabstraheerd en gecomprimeerd tot steekwoorden en kernachtige samenvattingen en dit zorgt ervoor dat patronen zichtbaar worden. De resultaten worden hier nader geanalyseerd, toegelicht en ondersteund door relevante quotes van de respondenten. Deze stap is nodig alvorens de onderzoeker een stap kan zetten met het generaliseren van de onderzoeksresultaten in de richting van theorie of hypothese. Deze methode geeft de onderzoeker een hoge mate van betrouwbaarheid waardoor cross case analyse vergemakkelijkt wordt.

De verkende thema's worden vergeleken met de bevindingen uit de literatuur waarna vervolgens via cross case analyse en inductieve beredenering hypothesen worden gegenereerd. De cross case analyse zal de variatie tussen de verschillende cases in beeld brengen. Deze methode geeft onderlinge relaties weer tussen de cases en is daarmee de basis voor de conclusies. Er wordt hierbij getracht trends, verschillen, parallellen en patronen te identificeren. Deze hypothesen kunnen vervolgens nieuwe inzichten bieden aan andere bedrijven in het mkb. Deze cross case analysemethode biedt uitkomsten die een zekere waarschijnlijkheid bieden en richting geven aan verder onderzoek op dit onderwerp maar levert niet per definitie causale relaties op. In de beperkingen wordt hier nader op in gegaan.

Bij het cross-sectioneel onderzoek is gebruik gemaakt van de resultaten in tabel 4 van bijlage 10. In de tabel zijn in kolommen de variabelen aangegeven. Hiermee is bij elke vraag zichtbaar welke bedrijven beleid hanteren ten aanzien van innovatie en welke niet, en welke bedrijven zich in de productiesector bevinden en welke in de dienstensector.

3.2 Onderzoeksubjecten; selectie van respondenten

De volgende paragraaf beschrijft de wijze van selectie van deelnemende ondernemingen.

Het zoeken naar respondenten is op verschillende manieren uitgevoerd. De onderzoeker heeft een oproep op LinkedIn geplaatst, er is binnen de groep studenten van de RSM lichte 2014-2016 navraag gedaan naar geschikte en welwillende bedrijven en er is gezocht binnen de lijst van mkb Innovatie Top 100⁶ naar innovatieve bedrijven. Er zijn vele reacties binnengekomen op de vraagstellingen. Onder andere een aantal reacties van bedrijven uit het eigen netwerk van onderzoeker. Bedrijf 1 is hier een voorbeeld van. Het contact met bedrijf 2 en bedrijf 4 is voortgekomen uit een doorverwijzing van reacties op de oproepen. En het contact met bedrijf 3 is voortgekomen uit de lijst Innovatie Top 100.

Bij de selectie van bedrijven en respondenten is vanwege het uitsluiten van de succesbias van jonge startende en succesvolle ondernemingen gekozen voor mkb-bedrijven die de start-upfase gepasseerd zijn en een solide marktpositie hebben verworven. Als uitgangspunt hiervoor is een leeftijdscriterium van minimaal 15 jaar aangehouden. Carrier (1994) stelt dat binnen innovatieve bedrijven vaker sprake is van intern ondernemerschap dan in minder innovatieve bedrijven. Daarom is binnen het leeftijdscriterium gezocht naar bedrijven binnen een aantal innovatieve sectoren van het Nederlandse mkb, (De Jong & Muizer, 2005). Om een bias uit te sluiten waarbij alleen innovatieve bedrijven worden

⁶ <http://www.mkbinnovatiетop100.nl/site/inschrijvingen-2016>

onderzocht is ook een bedrijf gezocht welke binnen een minder innovatieve sector werkzaam is. Bij de selectie zijn de echt kleine bedrijven⁷ uitgesloten van deelname. Dit omdat de ondernemer hier veelal een dominante positie heeft en zelf de kar trekt als het gaat om innovatie en ondernemerschap (De Jong, 2006).

Bij de selectie is verder onderscheid gemaakt tussen een aantal belangrijke invloedsfactoren. Ten eerste is een scheiding gemaakt tussen bedrijven met en zonder beleid ten aanzien van innovatie. En ten tweede, in het verlengde van de dimensies van intern ondernemerschap (Antoncic and Hisrich, 2003) is gekozen voor een tweedeling tussen bedrijven die werkzaam zijn binnen de diensten en services en bedrijven die werkzaam zijn in de productie en industrie. Ten derde is gekozen naar een variatie in hoog of laag technologische sectoren, en in leveranciers-, afnemers- of kennisgedreven sectoren.

Tabel 1 toont een schema in de vorm van een 2x2-matrix met de belangrijkste kenmerken van de geselecteerde en geanalyseerde bedrijven met daarbij aangegeven welke sectoren zij bij behoren. In bijlage 8 staat een uitgebreide omschrijving van de geselecteerde bedrijven.

	mkb bedrijven zonder beleid t.a.v. innovatie	mkb bedrijven met beleid t.a.v innovatie
mkb bedrijven werkzaam in productie/industrie	Bedrijf 4 Sector maaltijden & dranken (Leveranciersgedreven sector) Laag technologisch	Bedrijf 3 Sector machine-industrie (Kennisgedreven sector) Hoog technologisch
mkb bedrijven werkzaam in Service/dienst	Bedrijf 1 Sector Architecten-, ingenieurs- en ontwerpbureaus (Afnemersgedreven sector) Laag technologisch	Bedrijf 2 Sector computerservices & ICT (Kennisgedreven sector) Hoog technologisch

Tabel 1; geselecteerde bedrijven en hun belangrijkste kenmerken

3.3 Operationalisering van de kernconcepten; onderbouwing vragenlijsten

De onderzoeksthema's die in dit onderzoek gebruikt worden zijn indirect gedestilleerd uit de literatuur. Uit de grote verscheidenheid aan literatuur zijn mogelijke onderzoeksvragen naar voren gekomen. Deze vragen worden verantwoord in de operationalisering van paragraaf 3.4. Bij het selecteren van de onderzoeksvragen was het noodzakelijk om de vragen te ordenen waardoor onderzoeker gekozen heeft een rubricering per onderzoeksthema aan te houden. De vragenlijsten zijn daarmee opgebouwd uit thema's die voortkomen uit de belangrijkste kernconcepten uit de literatuur. Voor de interviews zijn een tweetal vragenlijsten opgesteld. Eén vragenlijst voor interviews met de ondernemer/DGA, en één vragenlijst voor interviews met de intern ondernemer.

⁷ Onder echt kleine bedrijven worden bedrijven kleiner dan 10 werkzame personen verstaan (De Jong, 2006).

Beide vragenlijsten behandelen dezelfde thema's om zo de informatie vanuit beide perspectieven te belichten. De interviewvragen zijn daarmee gelinkt aan de onderzochte literatuur zoals onderstaand weergegeven.

Thema 1, algemene vragen (vraag 1.1 t/m 1.9)

De algemene vragen dienen om achtergrondinformatie van het bedrijf en de respondent te verkrijgen die mogelijk niet verkregen kon worden door het deskonderzoek dat de onderzoeker alvorens het interview heeft uitgevoerd. De antwoorden op algemene vragen kunnen tevens bijdragen aan het leggen van kruisverbanden en relaties tussen verschillende constructen.

Het is daarbij van interessant om te weten wat de loopbaansamenvatting (vraag 1.4) van de respondent is en of er een 'rode draad' door zijn of haar carrière loopt en wat de relatie is tot de huidige positie. Als men deze rode draad kan beschrijven is het interessant om te weten hoe men tot de huidige organisatie is gekomen. Heeft de ondernemer het bedrijf opgericht, is het ondernemerschap hem met de paplepel ingegoten of is hij/zij min of meer zonder voorbedachte intenties in aanraking met ondernemerschap? En ook is het interessant om te weten hoe men in aanraking is gekomen met de huidige organisatie (vraag 1.8). Kende men elkaar al vóór het dienstverband begon en wie nam het initiatief, of is men benaderd door een externe partij zoals bijvoorbeeld headhunters? Of kwam het contact tot stand via websites, vacatures of andere kanalen? Deze informatie karakteriseren de respondenten kan veel vertellen over hun intenties en hun persoonlijkheidstypes. In dat kader is het ook van belang te weten wat de opleidingen zijn van de respondenten (vraag 1.7). Dit is een indicator van het intellectuele niveau, maar is mogelijk ook gekoppeld aan de 'rode draad' door hun carrière.

Voor zowel de ondernemer als intern ondernemer is het van belang te weten in welke mate zij met de betreffende onderneming bezig zijn (vraag 1.9). De vraag is uitgedrukt in gemiddeld aantal uren per week. Voor de ondernemer kan dit een graadmeter zijn van betrokkenheid, van hoe ver of dichtbij hij/zij bij de dagelijkse leiding van de organisatie staat. Voor de intern ondernemer is het van belang te weten of het om een fulltime dienstverband gaat of parttime. Bij de intern ondernemer is het tevens van belang te weten of hij zich ook buiten de reguliere werktijden inspant voor de organisatie (vraag 1.10). Iemand die veel meer werkt dan volgens arbeidsovereenkomst zou hoeven spant zich dus buitengewoon in en waarschijnlijk meer dan het gemiddelde binnen de organisatie. Van belang is om te weten waar eventuele overwerktijd aan besteed wordt. Dit kan mogelijk veel vertellen over zijn/haar intenties en persoonlijkheid.

Thema 2, structuren, processen en verantwoordelijkheden (vraag 2.1 t/m 2.5)

Structuren en processen zijn binnen mkb-bedrijven vaak simpel, flexibel en aanpasbaar. In mkb-bedrijven is besluitvorming sterk gecentraliseerd (Welsh & White, 1981). De resulterende structurele flexibiliteit wordt versterkt door het kleine aantal hiërarchische niveaus. Het mkb-bedrijf is daardoor dynamischer en gemakkelijker aanpasbaar. Het is daarmee begrijpelijk dat mkb-bedrijven doorgaans beschouwd worden als kraamkamers van innovatie die ook beter in staat zijn om op een instinctieve, natuurlijke en efficiënte manier te innoveren. Het is daarom van belang te weten hoe de structuur van de onderneming is opgebouwd, hoe formele (directie)verantwoordelijkheden verdeeld zijn, hoe de hiërarchie in elkaar steekt en hoe besluitvorming in hoofdlijnen tot stand komt, (vraag 2.1).

Binnen kleine bedrijven zijn de beslislijnen kort en efficiënt. In dit verband is het verschil in cultuur belangrijk. Risseeuw (2003) verwijst hier naar een onderzoek door Stevenson en Gumpert uit 1992: daar waar het grote bedrijf een op beheersing gerichte cultuur kent, kent het midden- en kleinbedrijf een opportunistische bedrijfscultuur.

Hoe besluitvorming tot stand komt vertelt mogelijk ook veel over de cultuur, en interactie tussen ondernemer en intern ondernemer. De ondernemer is daarnaast dominant in de manier hoe hij/zij de organisatie vormgeeft en drukt ook een zware stempel op de cultuur (Miner, 1997). De heersende cultuur kan daarom veel vertellen over het persoonlijkheidstype ondernemer. Het is dan ook van belang dit te weten. Daarbij is het van belang te weten of er onlangs of wellicht in het verleden veranderingen in de cultuur zijn opgetreden en waarom. Wellicht is een persoonsverwisseling en wijziging in leiderschapsstijl hier de oorzaak van, een reorganisatie of wellicht een fusie of overname. Het zijn belangrijke veranderingen voor een organisatie die veel invloed hebben op het functioneren van individuen en daarom is het van belang te weten wat hier de oorzaak van is geweest, (vraag 2.2). Veranderingen in cultuur kunnen ook veel vertellen over de intenties van de ondernemer en over zijn zelfbewustzijn ten aanzien van zijn omgeving (Risseeuw, 2003).

In het verlengde van vraag 2.1 is het van belang te weten wat de formele positie van de respondent is binnen de bedrijfsstructuur. Indien de situatie daarom vraagt, zoals bijvoorbeeld in het geval van een gecompliceerde bedrijfsstructuur waarbij de formele positie van de respondent niet duidelijk is, zal de onderzoeker daarom om binnen het organogram vragen om aan te geven waar de positie van de respondent zich bevindt.

Daarnaast hebben personen binnen kleine bedrijven vaak meerdere informele rollen, functies, taken en verantwoordelijkheden (De Jong, Bodewes & Harkema, 2007). De respondent kan naast zijn/haar formele rol ook een andere, meer informele rol, hebben zoals bijvoorbeeld kennisbaak, vertrouwenspersoon of als de sociale cohesie tussen afdelingen. Het is relevant te weten of hier sprake van is, want dit kan veel vertellen over de persoonlijkheid en het type respondent, maar voegt ook informatie toe over de heersende cultuur binnen het bedrijf (vraag 2.4 & 2.5).

Thema 3; innovatie en intern ondernemerschap als thema (vraag 3.1)

Om innovatie en intern ondernemerschap te bevorderen dienen grote organisaties formele strategieën te ontwikkelen en deze kenbaar te maken onder medewerkers. Dit strategische proces blijkt binnen kleine organisaties volgens een compleet andere logica te werken, waarbij intern ondernemers zelf vaak degene blijken te zijn die de organisatie richting de voordelen van intern ondernemerschap lijden.

De kern van dit onderzoek is gelegd door de vraag of intern ondernemerschap een thema is binnen mkb-bedrijven en hoe zij hiermee om gaan. Vraag 3.1 is er dan ook volledig op gericht om informatie vanuit een zo breed mogelijk perspectief te verkrijgen. Het is aan de respondent om hier vrijuit over te vertellen en aan de onderzoeker om de kaders te bepalen en hierbinnen de informatie te verkrijgen waarnaar hij op zoek is. De hoofdvraag binnen dit thema is er op gericht om het onderscheid te maken tussen bedrijven die innovatie en intern ondernemerschap als thema binnen hun bedrijfsvoering beschouwen. De Jong, Bodewes en Harkema (2007) stellen dat binnen het kleine bedrijf veelal geen expliciete strategie ten aanzien van innovatie aanwezig is. Echter, aangezien het mkb als kraamkamer

van innovatie beschouwd wordt is de verwachting dat bij veel mkb-bedrijven dit onderwerp daarentegen een belangrijk thema in de bedrijfsvoering is en daarmee een impliciet onderdeel van de strategie is. De verwachting is daarmee dat veel bedrijven dit niet geformaliseerd hebben in beleid of de strategie. Slechts van de hoog innovatieve bedrijven is de verwachting dat beleid en strategie hier op gericht zijn, (Braaksma & Meijaard, 200; De Jong, 2007). Het is echter wel belangrijk hier duidelijkheid over te verkrijgen.

Vervolgens is het dan de vraag wie hiervoor verantwoordelijk is binnen de organisatie en daarmee ook of dit geformaliseerd is of niet. Vanwege de meervoudige rollen en taken die medewerkers kunnen hebben is het van belang te weten wie er van binnen de organisatie nog meer bij betrokken zijn. Innovatie en R&D zijn vaak een grote kostenposten voor organisaties. Zeker voor het kleine mkb-bedrijf kan het daarom lonend zijn om krachten te bundelen met externe partijen of allianties te sluiten om zo kosten en risico's te spreiden. Innovatie wordt op die manier vaak uitbesteed aan externe partijen (De Jong, 2007). Van belang is om inzicht te verkrijgen hoe de betreffende bedrijven hiermee omgaan. Doen zij het op eigen houtje of zoeken ze naar partijen om zich heen om de krachten te bundelen?

Ook is het belangrijk om te weten hoe bedrijven omgaan met financiering van innovaties en R&D. Wordt alles uit eigen middelen gefinancierd of zijn er externe financiers, en zo ja, wat zijn daarin de afspraken? Binnen een aantal sectoren kan ook sprake zijn van subsidieregelingen die innovatie en ontwikkeling van nieuwe producten stimuleert. Dit kan van grote invloed zijn op de manier hoe bedrijven hiermee omgaan. Vandaar dat het van belang is te weten of sprake is van externe bronnen die bijdragen aan financiering op dit vlak.

Veel bedrijven binnen het mkb zijn echter niet zo sterk met innovatie bezig maar zijn meer gericht op het exploiteren van het huidige businessmodel en gebruiken andere bronnen van innovatie. Indien innovatie en intern ondernemerschap geen belangrijk thema is binnen de bedrijfsvoering is het aan de onderzoeker om de reden hiervan te achterhalen? De vraag is of dit mogelijk bewust of onbewust wordt tegengehouden door iets of door iemand of omdat de huidige marktpositie daar geen aanleiding toe geeft. Daarnaast zou de mogelijkheid kunnen bestaan dat de ondernemer geen aanleiding ziet tot innovatie en intern ondernemerschap terwijl medewerkers hier wel aanleiding toe zien en aandrang toe voelen. De persoonlijkheid van de ondernemer zou in dat geval als barrière voor de ontwikkeling van intern ondernemerschap kunnen zorgen. De intern ondernemer kan zich hierdoor onbegrepen voelen en indien er niets aan gedaan wordt om dit weg te nemen door ontevredenheid zijn carrière pad mogelijk elders vervolgens (Carrier, 1991). Om de cultuur en de interactie tussen ondernemer en intern ondernemer betere te begrijpen is het dan ook van belang te weten of dit thema ooit besproken wordt en wat daar dan de uitkomsten van zijn.

Thema 4; persoonlijkheidstype ondernemer (vraag 4.1 t/m 4.2)

Miner (1997) onderscheidt vier persoonlijkheidstypes die elk succesvol kunnen zijn als ondernemer. Om een goede inschatting te maken tot welke categorie beide respondenten behoren vraagt onderzoeker elkaar op dit vlak te beoordelen. Alvorens de onderzoeker tot de vraag komt zal hij een toelichting geven op de vier verschillende categorieën aan de hand van bijlage 6, genaamd Toelichting op interviewvraag 4.1 en 4.2.

Bij de onderlinge inschatting is de verwachting dat er persoonlijke informatie wordt prijsgegeven over de andere respondent die bij andere vragen onzichtbaar zou blijven en dat er zaken worden belicht die karakteriserend zijn voor de cultuur binnen de organisatie.

Thema 5; resultaten van intern ondernemerschap (vraag 5.1 t/m 5.7)

Er bestaan vier verschillende types van innovaties (OECD, 2005). Enerzijds is het interessant om te weten of de respondent het begrip intern ondernemerschap begrijpt. Maar belangrijker is om te weten of het ook daadwerkelijk voorkomt binnen de organisatie. Onderzoeker geeft handreikingen tot het geven van voorbeelden door de verschillende types innovaties te noemen en eventueel voorbeelden die zich in de markt voor zouden kunnen doen. Het is niet de bedoeling dat onderzoeker 'woorden in de mond gaat leggen' door teveel concrete voorbeelden te noemen. Het is vooral de spontaniteit van antwoorden die de indruk geven of hiervan sprake van is. Onderzoeker zal vervolgens doorvragen over details zoals wanneer dit had gespeeld, of het vaker voorkomt (vraag 5.1A).

in kleine organisaties kan de ondernemer of het management zelf de katalysatoren zijn die de barrière vormen voor de vorming van intern ondernemerschap. De kernvraag komt daardoor neer op de vraag of de ondernemer/manager klaar is om een 'co-star' op (een deel) van het podium te tolereren⁸. Vandaar dat het van belang is zijn/haar ontvankelijkheid ten aanzien van dit thema te meten (vraag 5.1B). Daarbij is het van belang te weten hoe er door de verschillende stakeholders hebben gereageerd op deze initiatieven. Werd het positief ontvangen of was er wellicht weerstand? De onderzoeker zal doorvragen op het gegeven antwoord om er achter te komen wat de barrières of juist bevorderlijke factoren zijn geweest tijdens dit proces, (vraag 5.2).

Daaropvolgend dient de vraag gesteld te worden of deze initiatieven een vervolg hebben gekregen of dat het gestopt is. Men kan immers eenmalig een goede actie uitvoeren, maar met de vraag of het een vervolg heeft gekregen of niet wordt duidelijk hoe men het ervaren heeft en wat de redenen waren om ermee door te gaan of het te stoppen. Indien er discrepantie zit tussen de antwoorden van vraag 5.2 en 5.3 is dit aanleiding voor de onderzoeker om door te vragen naar oorzaken van de discrepantie.

Om de waarde van intern ondernemerschap voor kleine bedrijven beter te kunnen begrijpen is het van belang te weten welke resultaten dit voor hen heeft opgeleverd. En gezien de verwachting dat initiatieven en pogingen tot intern ondernemerschap alleen een vervolg krijgen indien zij meetbare concrete resultaten hebben opgeleverd dient informatie te worden verkregen over welke resultaten dit zijn. Hierbij refereert de onderzoeker aan de vier types innovaties die OECD (2005) onderscheidt, (vraag 5.4). De onderzoeker zal daarna doorvragen of de resultaten voldeden aan mogelijk vooraf gestelde verwachtingen en welke factoren achteraf gezien beter hadden gekund, (vraag 5.5). Tevens is het hierbij van belang om te weten hoeveel vrijheid en speelruimte de intern ondernemer neemt, heeft of krijgt in dit proces (Pinchot, 1986, 1987). Maar ook of men hiermee voldoende invloed op dit resultaat heeft kunnen uitoefenen en waar dit eventueel aan lag. Het zou immers kunnen dat er factoren zijn die dit proces sterk beïnvloed hebben, denk hierbij aan maatschappelijke

⁸ Zie paragraaf 2.3.2 voor toelichting.

verschuivingen, wetswijzigingen of jaloerse collega's, een dominante ondernemer of juist een extra steuntje in de rug doordat er een onverwachte achterban is ontstaan. Het is aan de onderzoeker om hierover door te vragen en er achter te komen welke factoren dit proces in positieve, dan wel negatieve hebben beïnvloed, (vraag 5.6 & 5.7).

Deze vragen zijn te herleiden tot de vraag; hoe ontvankelijk was de omgeving voor deze acties/dit gedrag? De antwoorden op deze laatste drie deelvragen geven vermoedelijk tevens meer informatie over de cultuur van het bedrijf en van de persoonlijkheden van de stakeholders in dit proces.

Thema 6; beloningen (vraag 6.1 t/m 6.4)

In kleine organisaties zijn promoties een sterk gewaardeerde beloning voor intern ondernemers, (Carrier, 1992). Intern ondernemers blijken veelal niet op zoek naar macht of controle maar ambiëren veel liever zelfstandigheid en vrijheid. Promotie biedt hier vaak een mogelijkheid om het speelveld van ondernemerschap en de zelfstandigheid te vergroten en zo dichterbij de ondernemer of het top management te verschuiven met wie zij graag de innovatieve functies in de organisaties zouden willen vervullen. Hoe kleine bedrijven omgaan met beloningen ten aanzien van intern ondernemerschap is dus een belangrijk onderdeel van het begrip van intern ondernemerschap in kleine bedrijven.

Intern ondernemerschap wordt binnen grote organisaties gezien als een extra inspanning buiten de functieomschrijving om. Om die reden is het van belang te weten of intern ondernemerschap ook binnen kleine bedrijven als zodanig beschouwd wordt. Deze opvatting is meetbaar aan de hand van de beloning die eraan wordt toegekend. Vinden (intern) ondernemers dat het tot het reguliere takenpakket behoort of vinden zij het een extra inspanning die zij graag aanmoedigen met een beloning. En indien zij dit belangrijk vinden, welke manier van belonen vinden zij dan het meest passend? En vindt men dat de beloning gekoppeld moet zijn met het resultaat dat het heeft opgeleverd voor de organisatie? Vraag 6.1A is een meervoudige vraag die vanuit beide perspectieven in beeld brengt hoe men omgaat met beloningen, hoe vaak het voorkomt en of men er tevreden mee was. In de vragenlijst bij de ondernemer is tevens een vraag 6.1B toegevoegd waarmee duidelijk wordt of hij/zij eventuele beloningen ook zichtbaar maakt bij andere medewerkers en waarom hij/zij dit doet. Het antwoord op deze vraag geeft inzicht in de motieven en de intenties die de ondernemer heeft met beloningen.

Daaropvolgend is het van belang te weten wat beloningen doen met het gedrag van de intern ondernemer, maar ook wat het doet met het gedrag van andere medewerkers in het geval de beloning zichtbaar was. Had het een negatieve uitwerking in de zin van afgunst of jaloezie, of had juist een aanwakkerende positieve uitwerking waarbij de intern ondernemer juist meer respect afdwong (Pinchot, 1986, 1987)? Vraag 6.2A en 6.2B⁹ brengen integraal in beeld hoe de organisatie reageerde op beloningen voor intern ondernemerschap. In het verlengde hiervan zal de onderzoeker willen weten of zij vinden dat intern ondernemerschap tot het reguliere takenpakket behoort zonder dat hier een beloning tegenover hoeft te staan, en indien oneens wat de meest passende beloningsvorm vinden, (vraag 6.3 & 6.4).

⁹ Vraag 6.2B is alleen in de vragenlijst van de intern ondernemer opgenomen.

Thema 7; ontvankelijkheid ten aanzien van intern ondernemerschap (vraag 7.1 t/m 7.2)

In het algemeen kan gesteld worden dat de relatie ‘ondernemer versus intern ondernemer’ op het eerste gezicht veel harmonieuzer en natuurlijker tot stand komt in kleine bedrijven ten opzichte van grote bedrijven. Voorwaarde is hierbij dat de projecten van de intern ondernemer in lijn zijn met de strategische visie van de ondernemer. In de basis hangt de relatie tussen intern ondernemer en de ondernemer dus af van de mate van ontvankelijkheid en onbevangenheid van de ondernemer (Carrier, 1994). Om deze reden is het van belang te weten hoe ontvankelijk de ondernemer is ten aanzien van intern ondernemerschap. Aan de ondernemer wordt echter de vraag gesteld hoe hij aankijkt tegen de mate van ontvankelijkheid van intern ondernemerschap van zijn medewerkers. Een groot verschil tussen beide antwoorden zorgt ervoor dat de onderzoeker door zal moeten vragen om helder te krijgen wat de onderliggende oorzaak is. Dit kan te maken hebben met het persoonlijkheidstype van de ondernemer en zijn ontvankelijkheid ten aanzien van dit onderwerp, maar bijvoorbeeld ook met een cultuur die teveel op beheersing gericht is en niet op innovatie.

Tot slot wordt aan de ondernemer de vraag gesteld wat zijn beweegredenen zijn geweest om ondernemer te worden. Is het hem met de paplepel ingegoten of is hij min of meer bij toeval in aanraking gekomen met het ondernemerschap zonder het bewust te hebben geambieerd? Aan de intern ondernemer wordt de vraag gesteld of hij ooit het ondernemerschap heeft geambieerd en overwogen en waarom hij/ zij daar geen vervolg aan heeft gegeven. Het antwoord op deze vragen kan veel vertellen over de persoonlijkheidstypes van de respondenten en de mate van tevredenheid van de intern ondernemer¹⁰

Thema 8; afsluitende vragen (vraag 8.1 t/m 8.3)

Onderzoeker zal hierbij nogmaals de anonimiteit en de integriteit van het onderzoek benadrukken. Maar tevens zal hen de gelegenheid worden geboden gebruik te maken van de mogelijkheid om tekst te redigeren of aan te passen. Tot slot zal hen gevraagd worden of zij op de hoogte willen worden gehouden over de resultaten van het onderzoek.

¹⁰ Zie paragraaf 2.5.6 voor de consequenties die ontevredenheid van intern ondernemers kan hebben.

4. RESULTATEN

Gedurende de periode september en oktober 2016 is een serie van 8 semigestructureerde interviews uitgevoerd. Deze interviews zijn uitgevoerd met de ondernemers en de intern ondernemers van een viertal mkb-bedrijven die allen werkzaam zijn binnen een andere sector. De tijdens de interviews verzamelde onderzoeksdata is opgenomen en getranscribeerd.

De tabel in bijlage 9 presenteert een overzicht van de gestelde interviewvragen en de antwoorden zoals door de respondenten gegeven. De antwoorden zijn gebaseerd op de getranscribeerde interviews en in beknopte weergave per onderzoeksthema weergegeven. Indien respondent geen of geen duidelijk antwoord heeft gegeven op de vraag dan staat dit vermeld bij de betreffende respondent.

In de discussie worden samenvattende overzichten weergegeven van wat intern ondernemerschap per bedrijf voor hen betekent. In de within case analyse worden de thema's zoals in het theorieonderzoek zijn geïdentificeerd per bedrijf behandeld. De resultaten worden hier nader geanalyseerd, toegelicht en ondersteund door relevante quotes van de respondenten. De within case analyse wordt daarna met de cross case analyse. Hiermee wordt de variatie tussen de verschillende cases vastgesteld. Deze methode geeft onderlinge relaties weer tussen de cases en is daarmee de basis voor de conclusies. Bij de presentatie van de resultaten zijn beiden methoden door elkaar gepresenteerd om een integraal beeld van de resultaten geven.

4.1 Discussie

4.1.1 Intern ondernemerschap binnen de onderzochte bedrijven

Op basis van het onderzoek is gebleken dat intern ondernemerschap net als bij grote bedrijven ook voor kleine bedrijven van groot belang kan zijn. Alle respondenten onderschrijven de noodzaak van ondernemend gedrag onder medewerkers, en men beseft dat dit het verschil kan maken tussen Bij bedrijf 1 en 2, waar innovatie niet geformaliseerd was in beleid is intern ondernemend gedrag spontaan opgekomen bij een van de medewerkers. Binnen beide bedrijven is een intern ondernemer opgestaan en heeft initiatieven ontplooid en tot nieuwe diensten en services ontwikkeld. Beide bedrijven plukken hier overduidelijk de vruchten van en van bedrijf 1 kan zelfs gesteld worden dat er een kleine kans is dat het bedrijf de crisis had overleefd als de intern ondernemer dit idee niet ter tafel had gebracht en had uitgewerkt tot een winstgevende activiteit. In de huidige situatie is het namelijk de grootste inkomstenbron van het bedrijf.

4.1.2 Intern ondernemerschap in bedrijf 1

Intern ondernemerschap is daarmee binnen bedrijf 1 een belangrijk thema. Maar ondanks dat het een belangrijk thema is gaat men er in de praktijk losjes mee om en is het niet geformaliseerd in de vorm van beleid of strategie. Initiatieven worden doorgaans openlijk besproken en hierbij is sprake van hoor en wederhoor. De voorstellen die zich voordoen liggen veelal in het verlengde van het vakgebied van de betreffende medewerker en daarmee kan gesteld worden dat niet elk voorstel of initiatief onder de noemer van intern ondernemerschap valt. Bedrijf 1 is voornamelijk bezig projecten binnen die binnen de huidige strategische scope vallen en niet met radicaal innovatieve projecten. Intern

ondernemerschap is binnen bedrijf 1 dan ook voornamelijk van enkele personen afhankelijk en is daarnaast vooral van incrementele aard en vrijwel uitsluitend gericht op processen.

4.1.3 Intern ondernemerschap in bedrijf 2

Ook bedrijf 2 plukt de vruchten van een intern ondernemende medewerker. Ondanks dat de ondernemer hier slechts in beperkte mate voor open staat heeft de intern ondernemer inmiddels het vertrouwen gewonnen en kan hierdoor de vrijheid nemen die hij nodig heeft om zijn doelen te behalen en resultaten te boeken. Intern ondernemerschap heeft hier echter een beperkte bewegingsvrijheid. Alles wat buiten de strategische scope van de ondernemer valt wordt niet gedaan. Ook niet als het een geniaal idee lijkt. Zo lang de acties van intern ondernemer binnen vrij nauwe strategische scope van de ondernemer vallen heeft hij veel vrijheid, doch geen bevoegdheid om over grote budgetten en uitgaven te beslissen. Hiervan is ook niet snel sprake. Bedrijf 2 heeft voornamelijk urenbesteding van interne medewerkers als kosten voor innovatie, en dat is geen directe kostenpost.

4.1.4 Intern ondernemerschap in bedrijf 3

Bij bedrijf 3 is innovatie vrij sterk geformaliseerd en gecentraliseerd bij de intern ondernemer. De term intern ondernemer is hier wellicht minder op zijn plek omdat de betreffende persoon niet op loonlijst van het bedrijf staat, maar feitelijk externe innovator ingehuurd wordt. Doch, deze innovator is mede aandeelhouder in de firma en uitsluitend en fulltime voor het bedrijf aan het werk. Op die manier valt hij toch onder de definitie van intern ondernemer. Binnen dit bedrijf is alles gericht op innovatie en de doorontwikkeling van het nieuwe product. Alles binnen dit bedrijf staat in het teken van het te verwachten commerciële succes van de innovatie. Dat betekent dat de intern ondernemer de sleutelrol heeft tot het commerciële succes van het product en daardoor veel vrijheid geniet. Dit heeft niet overal een gunstige uitwerking. De ondernemer heeft door gebrek aan technische kennis van de materie dit proces teveel losgelaten waardoor de planning niet gehaald wordt en er spanningen ontstaan tussen beiden.

4.1.5 Intern ondernemerschap in bedrijf 4

Binnen bedrijf 4 (fastfoodrestaurants franchise) is vrijwel geen sprake van intern ondernemerschap. Er heerst een hiërarchische structuur die snel barrières kan vormen en vanwege de hard-franchise formule zijn er strakke kaders waarbinnen de ondernemer mag opereren. Deze kaders laten weinig vrijheden over voor de ondernemer om bijvoorbeeld nieuwe producten te introduceren of vernieuwend te handelen in de exploitatie. Innovatie behoort expliciet niet tot de taken van de ondernemer. De ondernemer heeft slechts de vrijheid om zijn HR-organisatie in te richten naar zijn goeddunken en procesverbeteringen op de productievloer door te voeren binnen een reeds ontworpen en voorgeschreven proces. En in dit laatste aspect schuilt dan ook de enige vrijheid waarin een eventuele intern ondernemer tot bloei kan komen. Dit bedrijf is op internationale schaal zeer vooruitstrevend te noemen in termen van efficiëntie en operational excellence. Doch, op de werkvloer blijkt er een beperkte vrijheid voor eigen invulling aanwezig om processen nog efficiënter te maken. Deze marginale vrijheid in combinatie met de vrijheid tot het inrichten van de HR-organisatie zorgen samen voor een groot deel van het werkplezier en de uitdaging van de intern ondernemer.

Mogelijk is de aangedragen intern ondernemer daadwerkelijk ondernemend van aard, maar dat kon niet zondermeer uit de verzamelde onderzoeksdata geconcludeerd worden. In de beleving van

onderzoeker volbrengt deze persoon vooral zijn taak als supervisor en algeheel manager, en daar horen ook taken bij als procesverbeteringen en het motiveren van mensen. Deze taken vallen niet binnen de definities van intern ondernemerschap. Ondanks dat intern ondernemer een groot vertrouwen geniet van de ondernemer en binnen de gestelde kaders ook de volledige vrijheid krijgt en neemt is binnen bedrijf 4 van intern ondernemerschap dan ook nauwelijks tot geen sprake. De tamelijk rigide organisatiestructuur vormt hier te grote barrières voor de vrijheid die intern ondernemers nodig hebben om tot bloei te kunnen komen. De kanttekening die hierbij gesteld moet worden is dat het buiten de staf en het management vooral om ongeschoolde arbeid van scholieren en jong volwassenen gaat waarbij het in de basis al niet in de lijn der verwachtingen ligt dat zich snel ondernemerschap zal vormen.

Enerzijds heeft de keuze voor bedrijf 4 met hun rigide organisatievorm gezorgd voor verdeeldheid onder de conclusies. Anderzijds werpt deze keuze ook een nieuw licht op een aantal aspecten. Bedrijf 4 toont aan dat intern ondernemerschap immers geen vereiste is om te overleven, laat staan succesvol te kunnen ondernemen.

4.2 Analyse resultaten en discussie

4.2.1 Thema 1; algemene vragen

De respondenten werden een aantal algemene vragen gesteld over achtergrond, leeftijd, loopbaan, opleiding en werktijden.

Behalve bij bedrijf 3, is gebleken dat alle respondenten relatief lang betrokken zijn bij het bedrijf, maar dat de ondernemers allen langer betrokken zijn dan de intern ondernemers. Bij bedrijf 1 leidt deze situatie, in combinatie met het leeftijdsverschil tussen de intern ondernemer en de ondernemer, ook tot een successie. Intern ondernemer zal geleidelijk de positie van ondernemer overnemen.

Oprichting van de onderneming

Binnen de groep ondernemers is er slechts 1 ondernemer die het betreffende bedrijf heeft opgericht. Bij deze ondernemer is het ondernemen met de 'papelel ingegoten'. Bij de andere ondernemers is er vooral sprake van dat het ondernemerschap een logische gevolgstep in hun carrière was. Ondernemer 2 zegt hierover;

"Nee het kwam op zich wel toevallig op mijn pad. "... Ik heb het bedrijf niet zelf van de grond af aan opgebouwd en neergezet. Dus ik voel mij wel ondernemer, maar ik ben geen ondernemer die, zeg maar van schets af aan iets heeft neergezet en is gaan uitbouwen."

Ondernemer 4 zegt hierover;

"Het is er niet met de papelel ingegooit, maar ambitieus en doelgericht en vooruitstrevend zijn, is er wel bij mij met de papelel ingegooit."

Opleidingsniveau

Het opleidingsniveau onder respondenten is bij 3 van de 4 bedrijven relatief hoog. Op de respondenten bij bedrijf 4 na hebben alle respondenten minimaal een HBO-achtergrond, maar de

meesten hebben een academische achtergrond. Bij bedrijf 4 is voornamelijk sprake van ongeschoolde arbeid. Een lager opleidingsniveau is daarmee niet verwonderlijk.

Overwerk

Alle intern ondernemers werken daarnaast meer uren dan contractueel zou hoeven. Vooral bij bedrijf 2 & 3, beide bedrijven hanteren beleid ten aanzien van innovatie, is dit ruim meer dan het contract en ook meer dan het gemiddelde binnen hun organisatie. Deze tijd gaat vooral op aan projectgerelateerde zaken en niet aan managementtaken. Intern ondernemer 1 zegt hierover;

“Het lastige is dat je natuurlijk nooit echt stopt met werken. Je zit natuurlijk ‘s avonds op de bank en bent altijd bezig met je werk. Dat is vooral in kleine bedrijven denk ik. Als ik 2 weken op vakantie ben, zit ik 4 keer in de ochtend mijn mail voor projecten bij te werken en te bellen.”

Intern ondernemer 2 is de laatste jaren fors gaan minderen, maar zit nog steeds ruim boven de norm;

“Ik moet zeggen dat ik het niet meer zo gek maak als vroeger. Ik heb echt periodes gehad dat echt gewoon 60-70 uur makkelijk haalde. Maar nu ben ik heel reëel, ik denk nu een uurtje of 50-55 max.”

Voor intern ondernemer 3 geldt dat hij fulltime werkt, daar waar parttime is overeengekomen;

“Oorspronkelijk, was het idee, dat ik 3 dagen in de week zou werken “...” maar ik werk nu meer dan fulltime. Ik ben dan bezig met sales. “...” Je moet het ook verkopen.”

4.2.2 Thema 2; structuren, processen & verantwoordelijkheden

De respondenten werden een aantal vragen gesteld over de structuren, processen besluitvorming en taken en verantwoordelijkheden binnen hun bedrijf. Vraag 2.3 bleek tijdens de interviews niet goed te passen binnen de structuur en is daarom achterwege gelaten. Vraag 2.4 is tijdens het interview samengevoegd met vraag 2.5. Deze is daarom niet apart beantwoord.

Externe stakeholders

De ondernemers blijken als directeur niet onbeperkt zelfstandig bevoegd tot het nemen van beslissingen. In alle 4 gevallen is sprake van externe stakeholders. Bij bedrijf 1 t/m 3 is er sprake van externe aandeelhouders die invloed kunnen uitoefenen op de besluitvorming, en bij bedrijf 4 is het de moederorganisatie c.q. franchisegever die een grote invloed heeft op de bedrijfsvoering. Ondernemer 4 zegt hierover;

“Dit is ondernemerschap in gebondenheid, waarbij die gebondenheid natuurlijk een rekbaar begrip is. “...” Uiteraard wordt het veelal eerst geïnitieerd vanuit FRANCHISEGEVER, zo werkt het nou eenmaal binnen onze franchise formule, maar de organisatie staat niet negatief tegen vernieuwingen die wij als franchisenemer inbrengen.”

Cultuur

Alle respondenten noemden de structuur plat en de cultuur binnen hun bedrijf sociaal en open. Binnen drie bedrijven heerst een cultuur die sterk gericht is op beheersing van bestaande bronnen. Bedrijf 1,

2 en 4 zijn allen gericht op stabiliteit en niet op expansie. Bij bedrijf 1 en 4 staat de mens en zijn welzijn zeer centraal in de cultuur. Bij ondernemer 1 is het zelfs de rode draad in alles wat hij doet;

“Ik ben heel erg met de mens bezig, de mens achter de medewerker laat ik maar zeggen. “...” Ik ben begonnen om aan iedere medewerker te vragen wat zijn talenten zijn. “...” bij een aantal is het gelukt om talenten en werkzaamheden met elkaar te combineren. Dat betekent in mijn ogen dat mensen steeds vaker fluitend naar hun werk zullen komen, wetend dat ze iets mogen doen waar ze in hun kracht staan.”

Bedrijf 4 is ook erg gericht op de mens en zijn welzijn, ondernemer 4 zegt hierover;

“INTERN ONDERNEMER is wel een voorbeeld van iemand die heel snel kijkt hoe dingen efficiënter kunnen binnen een organisatie. Die ziet heel snel, en dat is vooral op mensen gericht, hoe mensen zich bewegen binnen een organisatie en wat voor potentieel er in zit. Ik denk dat dat wel een kracht van hem is om mensen naar voren te schuiven, [...] En als je dan kijkt, binnen de organisatie heeft hij meerdere mensen helpen verder te ontwikkelen in hun persoonlijke loopbaan, waardoor zij nu op een niveau staan, waarvan je zegt, dat had ik niet direct daarin gezien.”

Intern ondernemer van bedrijf 4 gaat daarin nog verder en zegt hierover;

“Motiveren door een open beleid. Mensen belangrijk maken, mensen beter maken, investeren, zorgen dat het werk voor mensen een soort tweede huis is.”

Ook bedrijf 2 is gericht op mens binnen de organisatie. Zij het in minder uitgesproken mate. Het lage personeelsverloop is hier een indicator van, aldus ondernemer 2. Alleen bedrijf 3 is sterk gericht op innovatie en actief zoekende naar externe bronnen en allianties om zo de beoogde expansie te faciliteren.

Hiermee komt dan ook een relatie tussen de cases in beeld; de bedrijven die een cultuur hebben die gericht is op behoud en beheersing van bestaande bronnen richten zich op de mens als kapitaal van de organisatie.

4.2.3 Thema 3; innovatie en intern ondernemerschap als thema

Bijna alle respondenten geven aan dat innovatie/vernieuwing/new ventures een thema is binnen hun bedrijf. Alleen de intern ondernemer van bedrijf 2 geeft aan dat dit bedrijfsbreed geen thema is, maar wel bij hem persoonlijk;

“Nou niet als je het binnen deze organisatie gaat vragen, Nee. “...” maar dat geldt voor mij wel persoonlijk. “...” Ik pak bijna elke noviteit aan en kijk van; wat is dit, kan ik hier wat mee, is daarvoor een markt? Is daar gevoel voor? En dat doe ik op allerlei manieren.”

In lijn met de beantwoording bij thema 2 spreekt hier uit dat de cultuur bij bedrijf 2 vooral op beheersing is gebaseerd. Daarmee doemt de vraag op of respondenten échte intern ondernemers zijn of dat zij slechts hun taak als manager uitvoeren. Met andere woorden; handelen zij volgens het beleid, of doen zij volgens de definitie van intern ondernemerschap meer dan dat hun functieomschrijving

zegt? Twee bedrijven zeggen hierover dat er wel beleid is, maar dat dit niet vastomlijnd is in een expliciet document. Intern ondernemer 3;

“Het is niet echt een beleid, het is een uitgesproken ambitie.”

Ondernemer 2 zegt hierover;

“Wij maken wel jaarlijks een, nou strategisch plan is te zwaar gezegd, maar wij hebben wel aan het begin van het jaar sessie met ons management van oké waar staan we waar willen we dit jaar naartoe. Daar is natuurlijk de begroting op gebaseerd. Maar ook met welke producten en diensten gaan we dat invullen.”

Bedrijf 2 houdt hier vervolgens interne presentaties over naar elkaar, waarna voor iedereen duidelijk is wat de korte termijn doelstellingen zijn. Deze bedrijven zijn dus wel bewust mee met innovatie, maar dat uit zich niet direct in expliciete strategieën of uitgewerkte plannen.

De 2 andere bedrijven geven aan dit in mindere mate nodig te hebben. Zij zijn meer gericht op beheersing van bestaande bronnen en innovatie is voor hen daarom geen dagelijkse noodzakelijkheid. Wel zeggen zij continu scherp te zijn op marktontwikkelingen. Intern ondernemer 2 zegt hierover;

“Wat heel erg van belang daarbij is, is van welke behoefte is er in de markt, wat betekent die behoefte in de markt voor onze afdelingen, hoe gaan we dat realiseren en dan kom je dus ook heel vaak op de vraag uit van, welke opleidingstrajecten moeten we starten, dat is heel belangrijk. Uiteindelijk verkopen wij gewoon kennis, dat moet je goed op peil zien te houden. Dat is de essentie denk ik.”

Het duidelijke imitatiegedrag van ondernemer 4 is in lijn met De Jong (2009) bij leveranciersgedreven sectoren. Ondernemer 4 zegt over beleid ten aanzien van innovatie;

“Het is meer het informele circuit wat ik daarvoor gebruik om mijn oren en ogen open te houden. En met name ook bij andere ondernemers te kijken waar die mee bezig zijn en dat eventueel over te nemen, maar ook om te combineren, om te zeggen, overal de juiste kruiden pakken en dan vervolgens de juiste mix te maken.”

Bij bedrijf 2 & 3, beiden met beleid ten aanzien van innovatie, is er sprake van speciaal vrijgemaakt budget ten behoeve van de stimulering van innovatie. Bedrijf 3 (innovatieve koeltechniek) geeft aan dat innovatie een absolute must en een dagelijkse noodzakelijkheid om te kunnen overleven. Een groot deel van hun totale budget wordt dan ook aangewend voor innovatie. Over innovaties en initiatieven door de intern ondernemer zegt ondernemer 3;

“Ik vind het heerlijk. Maar het is niet een verrassing, het is een noodzakelijkheid om te overleven. “...” Als wij niet zouden innoveren, zouden we doodgaan, dat kan niet anders.”

De intern ondernemer van bedrijf 3 heeft een bijzondere positie in dit geheel. Hij is feitelijk een externe innovator. Deze persoon is namelijk niet in loondienst, maar wordt ingehuurd en is daarnaast medeaandeelhouder. Vanwege de duurzame aard van het product heeft bedrijf 3 ook als enige bedrijf het voordeel van subsidies voor innovatie. Volgens de ondernemer is dit een substantieel aandeel van de totale ontwikkelingskosten en hoewel de ondernemer aangeeft niet afhankelijk te willen zijn van subsidies is het daarmee van groot belang voor de continuïteit van het bedrijf.

Bij bedrijf 2 is geen sprake van directe kosten of subsidies voor innovatie, maar hier wordt gebruik gemaakt van de beschikbare uren van de medewerkers. Aan het begin van elk kalenderjaar wordt besloten hoeveel uren medewerkers krijgen voor het opzetten of verkennen van nieuwe marktproducten. De Jong (2009) stelt dat de IT-sector hoog innovatief is en vernieuwing noodzakelijk is om te overleven. En hoewel bedrijf 2 vanwege de behoudende aard eerder tot de afnemersgedreven sector behoort dan tot de kennisgedreven sector blijkt dit ook voor bedrijf 2 zo te werken. Innovatie houdt in de basis in dat iedereen binnen het bedrijf bij moet blijven bij de marktontwikkelingen. En de intern ondernemer lijkt hierin een actieve rol te hebben en vooral de kar te trekken;

“Als je IT doet heb je het voordeel dat de wereld om je heen verandert. En daar ga je per definitie in mee, dus de helft van je innoverende kracht word door extern bepaald. Dat is wel een voordeel. Als jij een gewoon regulier handelsbedrijf bent en je moet het zelf verzinnen, dan is het veel moeilijker. “...” Want je kunt niet met de ouderwetse spullen door blijven gaan, nooit. “...” Maar heel reëel als je naar de hele organisatie kijkt, een mannetje of 5 max die een rol bijdragen aan dit spelletje.”

Alle bedrijven geven ook aan allianties voor innovatie aan te gaan met externe partijen. Bedrijf 3 gaat als enige bedrijf actief op zoek naar partners voor kennis, processenverbeteringen of tot betere inkoop van materialen te komen. De anderen bedrijven nemen hier een veel passievere rol in. Zij acteren doorgaans pas als het op hun pad komt doordat leveranciers of afnemers met wensen of innovaties komen. De motivatie voor de keuze van leveranciers als partner is vooral gelegen in het voordeel van reciprociteit. Ondernemer 3 zegt hierover;

“Wij werken heel graag samen met partijen die toeleveren aan ons, om iets te ontwikkelen. “...” Je kan wel weer naar een adviesbureau gaan of naar de universiteit gaan, maar het is veel makkelijker om met een producent iets te ontwerpen. Dat vinden wij echt heel belangrijk. Tuurlijk is het harstikke fijn om met de universiteit samen te werken, dan krijg je ook leuke dingen, maar het samenwerken met een ondernemer vinden wij zo niet nog veel belangrijker, want die kunnen wat aan ons terug leveren.”

4.2.4 Thema 4; persoonlijkheidstype ondernemer

Bij deze vraag is de respondenten een uitleg gegeven van de verschillende persoonlijkheidstypes ondernemers die succesvol kunnen zijn. Vervolgens is hen de vraag gesteld van welke types zij belangrijke kenmerken hebben. Tabel 2 geeft een overzicht van de beantwoording door beide groepen respondenten.

	Vraag	Beantwoording van de intern ondernemer	Beantwoording van de
4.1	Vier categorieën types (intern) ondernemers; hoe zou je jezelf typeren en vooral waarom? 1) als warme empathische verkoper/sales 2) als innovator die met ideeën voor vernieuwing komt 3) als iemand die heel gericht (persoonlijke) doelen nastreeft 4) als manager die de verbindende schakel is tussen directie en medewerkers	1 Categorie 2 & 3 2 Categorie 2 & 3 3 Categorie 2 en een beetje 1 4 Categorie 3 en een beetje 4	1 Categorie 1 & 2 & 4 2 Categorie 3 & 4 3 Categorie 3 en een beetje 4 4 Categorie 1 & 4

4.2	En hoe zou je de ander typeren en waarom?	1 Categorie 4 & 1 en een beetje 2 2 Categorie 3 & 4 3 Categorie 3 en een beetje 4 4 Categorie 2 & 3 en een beetje 4	1 Categorie 3 & 4 2 Categorie 3 en een beetje 1 3 Categorie 2 4 Categorie 1 & 3 en een beetje 2
-----	---	--	--

Tabel 2; beantwoording van vraag 4.1 en 4.2 door beide groepen respondenten.

In 3 van de 4 gevallen vonden de intern ondernemers van zichzelf dat ze sterke kenmerken hebben van de expert idea generator. Hierbij moet echter rekening worden gehouden dat hun antwoorden mogelijk beïnvloed zijn door de vraagstelling en het onderwerp van het interview. Alleen de intern ondernemer van bedrijf 4 gaf zichzelf deze kwalificatie niet.

De ondernemers bevestigen dit zelfbeeld van de intern ondernemers echter niet. Slechts bij bedrijf 3 lijkt sprake van een gedeeld beeld en zeggen beide respondenten dat intern ondernemer sterke kenmerken van de expert idea generator heeft. Gezien de formele functie die intern ondernemer hiervoor heeft is dit niet verwonderlijk. Bij de andere bedrijven lijkt hier een discrepantie te zijn. De vraag is hierbij waardoor dit komt en wie het dichtst bij de werkelijkheid zit.

Als er gekeken wordt naar de karaktereigenschappen van de ondernemer dan ontstaat er wel een gezamenlijk gedragen beeld. Alle respondenten geven aan dat de ondernemer kwaliteiten heeft als real manager. Echter, hierbij dient meegewogen te worden dat de beantwoording van deze vraag mogelijk beïnvloed is door de eigendomssituatie van de bedrijven. De betreffende ondernemers zijn bij besluitvorming in ieder geval gedeeltelijk afhankelijk van derden. En aangezien de real manager doorgaans alleen in grotere organisaties tot bloei kan komen (Miner, 1997) is het de vraag of de beantwoording de werkelijkheid goed weerspiegelt. Hier is echter geen nader onderzoek naar gedaan, noch is bekend of er een theoretisch kader is waarbinnen dit aspect te toetsen is.

Binnen de bedrijven met beleid ten aanzien van innovatie stellen beide groepen respondenten dat de ondernemer de meeste kwaliteiten heeft als personal achiever en real manager. Dit duidt er op dat ondernemers met beleid ten aanzien van innovatie de verantwoordelijkheid voor innovatie veel meer bij anderen leggen dan dat zij daar zelf activiteiten in ontplooiën. Intern ondernemerschap is hier dus niet van het toeval afhankelijk, maar wordt veel meer bewust gemanaged met een oorzakelijke verbanden.

Daarnaast zien de ondernemers zonder beleid ten aanzien van innovatie zichzelf als empathische superverkopers. Alleen in het geval van bedrijf 4 wordt dit niet onderkend door de intern ondernemer. Volgens intern ondernemer is dit vooral ingegeven doordat het binnen deze organisatie ook niet nodig is; er is immers geen persoonlijke band tussen klant en ondernemer. In bedrijf 1 is dat echter wel het geval, daar is verkoop grotendeels afhankelijk van de klik tussen klant en ondernemer. Hierin schuilt ook een verschil tussen productiebedrijven en dienstenbedrijven. De persoonlijke band is minder van belang bij productiebedrijven omdat het om het tastbare en kwalitatieve product gaat, en minder om zaken als vertrouwen en 'het goede gevoel'. Voor bovenstaande constatering is echter geen theoretisch kader beschikbaar waarbinnen een en ander te toetsen is.

4.2.5 Thema 5; resultaten van intern ondernemerschap

De respondenten werden een aantal vragen gesteld over de resultaten die intern ondernemerschap voor het bedrijf heeft opgeleverd. Vraag 5.1B was niet van toepassing voor intern ondernemers. Zij hebben deze vraag niet beantwoord.

Voorbeelden van intern ondernemerschap

De voorbeelden van intern ondernemerschap die respondenten noemen zijn uiteenlopend, maar bij de beantwoording zit tussen de ondernemer en de intern ondernemer op een aantal plekken een duidelijk overlap. In de tabel in bijlage 9 bij vraag 5.1A zijn de resultaten zichtbaar. Om te voorkomen dat het gesprek geen waardevolle data op zou leveren heeft onderzoeker in het gesprek met intern ondernemer van bedrijf 4 het voorbeeld genoemd wat ondernemer ook noemde. Het moet gezegd worden dat bij bedrijf 4, de fastfood franchisenemer, het niet mogelijk is om productinnovaties te doen. Productinnovatie ligt hier geheel bij de franchisegever. Slechts procesverbeteringen behoren hier tot het domein van innovatiemogelijkheden van de franchisenemer. Intern ondernemer 4 zegt over innovatie;

“Ik kijk naar bepaalde manieren van hoe de apparaten staan, op wat voor hoogte, loopafstand, energiebesparend. In principe hebben we daar heel weinig keuze in want het wordt al door BEDRIJF X / FRANCHISEORGANISATIE bepaald. Je kijkt naar de efficiëntie, een product moet snel gemaakt worden, of het past in de meters.

Initiatieven tot intern ondernemerschap en weerstand

Bij vraag 5.1B geven alle ondernemers aan dat zij het in de basis enorm prettig vinden als intern ondernemers ontstaan en met initiatieven komen en zij krijgen veelal dan ook alle medewerking. Op de vraag of het een aangename verrassing voor ze is antwoordt ondernemer 2;

“Absoluut, zeker! “...” Ik moet zeggen, wij proberen dat juist te intensiveren.”

Alleen de ondernemer bij bedrijf 3 ziet het als pure noodzaak en ook als formele taak van intern ondernemer. De ondernemer van bedrijf 4 heeft als enige wel eens moeite om het een plekje te geven. Hij heeft echter het vertrouwen in intern ondernemer en laat het dan vervolgens los en stuurt niet op inhoud, maar puur op resultaat. Ondernemer 4 zegt hierover;

“Ja, soms vind ik het moeilijk om een plekje te geven. “...” Dan gaan wij vaak de weddenschap aan met elkaar, de interne strijd, van laat jij het dan maar zien.”

Vanuit de omgeving hebben intern ondernemers echter meer weerstand te verwachten. Alle intern ondernemers geven aan dat zij wel weerstand hebben ondervonden op bepaalde initiatieven. De gevolgen van deze weerstand blijken volgens hen echter overbrugbaar door communicatie en uitleg.

Vooraf bij de bedrijven met beleid ten aanzien van innovatie geven alle respondenten aan weerstand bij collega's te hebben ondervonden. Innovatie is hier een bewust thema en het blijkt dat het hier goed gemanaged moet worden wil het tot bloei komen. In bijna alle gevallen krijgt ondernemend gedrag een vervolg, en voor 3 bedrijven heeft intern ondernemerschap zelfs geleid tot een zeer goed resultaat. Bij bedrijf 1 is het van vitaal belang geweest voor het overleven van de kredietcrisis en is het NEN2767-proces inmiddels de grootste inkomstenbron van de organisatie geworden.

Vooral bij de bedrijven werkzaam in de dienstensector waren de resultaten dus hoog. Daarentegen gaat dit proces bij bedrijf 3 naar het gevoel veel te langzaam. Beide respondenten van bedrijf 3 geven aan dat dit vooral wordt veroorzaakt doordat het proces niet goed gemanaged is omdat de ondernemer geen achtergrond had in de specifieke materie. Ondernemer 3 zegt hierover;

“Ik heb natuurlijk geen verstand van zaken, althans wel een beetje maar ik heb geen technische achtergrond. “...” Ik had verwacht dat het veel sneller zou gaan en veel goedkoper. “...” Het ligt eraan dat ik te weinig ervaring heb met de markt en ook hoe het werkt. En dat mijn evenknie, voor hem speelt tijd geen rol, dus dat is het. “...” Ik heb te weinig invloed genomen, ik had dat eerder moeten doen, ik heb dat dus nu ook gedaan. Ik heb dat veel te lang op zijn beloop gelaten.

Intern ondernemer 3 onderschrijft deze visie vrijwel geheel;

“In principe heeft zij nul ervaring van dit soort activiteiten. “...” Soms ontbreekt er een beetje sturing, niet iedereen pakt zijn verantwoording of weet hoe hij zijn verantwoording moet pakken. “...” Als organisatie zijn wij niet goed gemanaged door verschillende redenen. We zijn niet gefocust op essentiële dingen. Het is gebrek aan structuur, gebrek aan bepaalde dingen.”

Beide respondenten binnen bedrijf 3 geven aan dat het gebrek aan inhoudelijke kennis van de ondernemer een negatieve invloed heeft gehad op de time-to-market en daarmee tot dusverre ook op het behaalde resultaat.

Vrijheid van intern ondernemers

Als men kijkt naar de vrijheid die intern ondernemers nemen en krijgen dan geven alle respondenten aan dat er een grote mate van vrijheid is. Hierbij wordt wel het onderscheid gemaakt tussen processen waarbij wel of geen directe kosten gemaakt worden voor de organisatie. Alleen de intern ondernemer binnen bedrijf 3 is namelijk gerechtigd zelfstandig te beslissen over directe kosten en uitgaven. Binnen de dienstenbedrijven worden investeringen vrijwel uitsluitend gedaan in de vorm van urenbesteding, en dus niet in de vorm van directe uitgaven. Daarnaast is het zo dat alleen bij bedrijf 2 de intern ondernemer geen aandeelhouder is en dus niet meedeelt in het kapitaalrisico.

4.2.6 Thema 6; beloningen

Vraag 6.1B was niet van toepassing voor intern ondernemers en is zodoende niet door hen beantwoord. Vraag 6.2B was daarentegen niet van toepassing voor ondernemers en is zodoende niet door hen beantwoord.

Alle ondernemers geven aan dat zij ondernemend gedrag belonen. De meesten zijn het er over eens zijn dat een financiële beloning een prima vorm van belonen is en om die reden ook met regelmaat toegepast wordt. Echter volgens de meesten van hen werkt deze vorm slechts op de korte termijn. Ondernemer 4 zegt hierover;

“Wij doen eigenlijk aan alle beloningen die jij nu gezegd hebt, waarbij we financieel altijd wel een beetje huiverig zijn. Wij weten, financieel is eigenlijk een hele korte termijnvisie om iemand daadwerkelijk een goed gevoel mee te geven. Soms ontcom je er niet aan en weet je dat het voor die persoon op dat moment het meest prettig

is, maar een bedrijfsuitje, een schouderklopje, iemand in het zonnetje zetten, we weten dat de waarde daarvan veel groter is."

Intern ondernemer 1;

"Je kunt mensen wel demotiveren met geld maar niet motiveren met geld. Ik heb daar tijdens mijn studie ook onderzoeken over gelezen en daar geloof ik ook heilig in. Iemand kan zeggen, je moet maar meer geld geven anders ga ik weg, dat werkt maar even."

Naast de overtuiging dat deze vorm van belonen slechts op de korte termijn werkt lijken ondernemers ook bang te zijn voor de negatieve gevolgen van precedentenwerking. Verder geven alle ondernemers aan open te staan voor verschillende vormen van beloningen maar uit de resultaten is gebleken dat de intern ondernemers dit niet herkennen. Mogelijk is er sprake van gekleurde antwoorden van ondernemers waarbij zij zich richting de onderzoeker wat royaler voordoen dan de werkelijkheid is.

Dit wordt ondersteund doordat 3 van de 4 intern ondernemers aangeven dat ze dit niet herkennen en vinden dat het tot het formele takenpakket behoort waar geen beloning tegenover hoeft te staan. De vraag is of ze zich hier gematigder voordoen dan ze daadwerkelijk om geen openlijke kritiek te leveren op hun leidinggevend.

Bedrijf 3 was volgens de ondernemer nog niet financieel krachtig genoeg om financiële beloningen te geven, maar staat daar in de toekomst zeker voor open. De betreffende intern ondernemer gaf aan hier voor hem zelf geen verwachtingen van te hebben omdat hij meedeelt in het eventuele toekomstige succes. Erkenning voor de intern ondernemer in de vorm van hem/haar intern op een voetstuk zetten of een publiek schouderklopje is volgens alle respondenten een breed gewaardeerde vorm van belonen. Zie hiervoor de beknopte beantwoording in de tabel in bijlage 9. Ondernemer 2 zegt over beloningen;

"Ja, als ik vind dat mensen zich in positieve zin hebben ingezet om iets te doen of iets uit te voeren of iets wat het dan ook is. Dan probeer ik mensen daar wel voor te belonen en dat is vooral door dat kenbaar te maken voor de rest van de organisatie. Een schouderklopje om zo te zeggen, maar deels ook financieel."

Intern ondernemer 1 onderschrijft het belang van erkenning;

"Wat ik vind passen is dat het een automatische status oplevert binnen het bedrijf. Datgene dat je doet, geeft je status, je krijgt een bepaalde rol in het bedrijf en daardoor groei je ook door naar een bepaalde positie."

Volgens Carrier (1994) zijn promoties een veel toegepaste vorm van belonen in het mkb. Intern ondernemer 1 onderschrijft hierboven dat dit een logisch gevolg is van getoond gedrag is. En ook de ondernemers van bedrijven die geen beleid hanteren ten aanzien van innovatie spreken dit uit. Een medewerker van bedrijf 4 heeft bijvoorbeeld een promotie en een bedrijfsauto ter beschikking gesteld gekregen voor haar getoonde inzet.

Echter, bij de bedrijven die beleid hanteren ten aanzien van innovatie wordt door de ondernemers niet genoemd dat promoties tot beloningen behoren. Het is echter niet bekend waarom dit niet het geval is. Mogelijk vinden deze ondernemers het meer een onderdeel van het formele takenpakket.

Over de zichtbaarheid van beloningen zijn ondernemers verdeeld. Ondernemer 1 zegt dat carrièrestappen als beloning vanzelf zichtbaar worden en dat niet tussentijds beloond hoeft te worden. Intern ondernemer zegt hierop dat collega's waarschijnlijk wel moeite hebben met het feit dat hij een aandelenpakket heeft kunnen kopen en anderen niet. Ondernemer stelt hier tegenover dat afgunst niet is voorgekomen, maar wel dat het merkbaar was anderen binnen de organisatie harder gingen werken en beter gingen presteren. Ondernemer 4 zegt dat afgunst en jaloezie wel voorkomt, maar dat uitleg aan de betreffende persoon er juist vaak voor kan zorgen dat dit negatieve aspect wordt omgedraaid in positief gedrag.

Drie van de vier intern ondernemers in deze cases zijn financieel verbonden aan het bedrijf in de vorm van een aandeelhouderschap. Dat betekent dat ze meedelen in het kapitaalrisico. In het geval van bedrijf 1 is het een beloning voor zijn verrichtte werkzaamheden. In het geval van bedrijf 3 is het noodzaak geweest om de innovator c.q. intern ondernemer aan het bedrijf te verbinden om te voorkomen dat hij de opgedane kennis elders zou gaan inzetten.

4.2.7 Thema 7; ontvankelijkheid ten aanzien van intern ondernemerschap

Respondenten is gevraagd hun mening te geven over de mate van ontvankelijkheid van elkaar ten opzichte van ondernemend gedrag.

Behalve ondernemer 4 geven de ondernemers allemaal aan dat slechts een klein deel van de medewerkers genegen is om ondernemend gedrag te vertonen. Over de intern ondernemer wordt door hen anders geoordeeld; zij oordelen allemaal dat de intern ondernemer in gemiddeld hogere mate ondernemend gedrag vertoont. Bedrijven met beleid ten aanzien van innovatie scoren hier echter niet hoger. Ondernemer 2 stelt dat de mate van ontvankelijkheid voor een groot gedeelte bepaald wordt door het type mensen;

“Naar mijn eigen oordeel voor een groot gedeelte door uit de motivatie en ambitie die mensen zelf hebben. Kijk we hebben hier een grote groep van mensen, en dat zal bij de meeste bedrijven niet anders zijn, als ik het even heel zwart-wit zeg. Die mensen die hebben hier gewoon hun baan die voeren dat uit van 9 tot 5. Die ontwikkelen zich amper, noch qua kennis, noch qua functie, noch qua salaris en die zijn daar content mee.”

Bij bedrijf 2 is het daarnaast zo dat de intern ondernemer veel vrijheid heeft, hij vindt zichzelf zeer ontvankelijk, maar anderen zijn dit volgens hem in veel mindere mate.

4.2.8 De interpersoonlijke relatie tussen intern ondernemer en ondernemer

Naast uit de literatuur geïdentificeerde thema's is uit de resultaten gebleken dat er nog een ander thema is waar eigenlijk alle respondenten over praatten tijdens de interviews zonder dat er een expliciete vraag over is gesteld. Het betreft hier de interpersoonlijke relatie tussen de ondernemer en de intern ondernemer.

Bij alle vier de bedrijven geldt dat er tussen de ondernemer en de intern ondernemer een geloof is in elkaars kunde en kracht, en bij bedrijf 1 en 4 is er ook sprake van een warme vertrouwensrelatie. Ondernemer 1 zegt hierover;

“Hij is hier binnengestapt, we hadden geen vacature, die zou ik dan toen ik zijn verhaal had gehoord moeten vrijmaken. We hebben 2 avondjes met elkaar bij gekletst buiten kantoor, ik heb hem heel bewust gezegd; dit is geen sollicitatiegesprek. Ik wil jou leren kennen en jij mag mij leren kennen en na 2 gesprekken waren we er wel uit. En al na het eerste jaar dat hij hier in dienst was getreden, ben ik een keer een weekendje met hem weggeweest als vrienden.”

Daarentegen zijn bij bedrijf 2 en 3 duidelijke spanningen voelbaar waarbij het in beide gevallen het vooral de intern ondernemer is die onvrede heeft over de kennis en kunde van de ondernemer. In het geval van bedrijf 2 sprak de intern ondernemer impliciet uit dat hij er met zijn divisie voor zorgt dat het bedrijf winstgevend is en direct daarna dat het deel waar ondernemer voor verantwoordelijk is van ondergeschikt belang is. Ook andere uitdrukkingen en intonaties tonen vanuit hem een lagere waardering voor de ondernemer dan vanuit de ondernemer richting hem het geval is.

Daarentegen sprak deze intern ondernemer zich wel weer lovend uit over de leidinggevende capaciteiten van ondernemer. Toch lijkt het er in het geval van bedrijf 2 op dat intern ondernemer liever de positie van de ondernemer zou innemen dan zijn eigen positie. Echter, ondernemen is voor hem tot nu toe echter een te groot risico gebleken. Intern ondernemer 2 zegt hierover;

“Er komen kindertjes, er komen vrouwtjes en dan denk je shit, shit, shit, ga je het risico nemen? “...” Ik heb er heel vaak over nagedacht. Van joh, wat ik hier doe , verdomme dat kan ik zelf nog beter. En dat is ook zo.”

Bij bedrijf 3 is de intern ondernemer uitgesproken in zijn mening dat het de ondernemer aan kennis en kunde ontbeert om een dergelijk innovatieproces te kunnen leiden. De ondernemer onderstreept dit zelf ook en spreekt daarnaast haar waardering uit voor de technisch inhoudelijke kennis van de intern ondernemer.

In beide bovenstaande gevallen betreft het bedrijven die beleid voeren ten aanzien van innovatie. Mogelijk kan hier de conclusie uit worden getrokken dat vooral bij bedrijven die expliciet beleid voeren ten aanzien van innovatie dit proces strakker gemanaged moet worden dan bi bedrijven die geen beleid voeren. Hoewel de sample te klein is om van een verband te kunnen spreken verdient het wel de aanbeveling dit verder te onderzoeken.

Persoonlijkheidstypes in relatie tot ontvankelijkheid

Op basis van deze resultaten is het niet mogelijk conclusies te trekken of er een relatie bestaat tussen het type ondernemer en zijn mate van ontvankelijkheid ten aanzien van ondernemend gedrag. De sample is te klein om van eventuele verbanden te kunnen spreken en daarbij laat de verzamelde onderzoeksdata geen eenduidig beeld zien. De verwachting kan hiermee niet bevestigd dan wel ontkracht worden en het verdient de aanbeveling om dit verder te onderzoeken.

Datzelfde geldt voor de verwachting dat intern ondernemers meer ideeën aanleveren dan uitgewerkt of aangepakt kunnen worden. Uit de onderzoeksdata is dit bevestigd noch ontkracht. Mogelijk had hier beter doorgevraagd moeten worden over de overtuigingskracht en het doorzettingsvermogen van de intern ondernemer; waarom krijgt hij het voor elkaar en anderen niet? Dit zou mogelijk veel kunnen

vertellen over de bepalende factoren waarom de ene persoon hier wel in slaagt en de andere persoon niet. Het verdient dan ook de aanbeveling in vervolgonderzoek aandacht te geven aan dit aspect.

4.3 Beperkingen

Het onderzoek is vanwege het beperkte tijdspad en de beperkte mogelijkheden van de onderzoeker uitgevoerd binnen 4 cases met in totaal 8 interviews. De beperking van deze kleine sample is dat conclusies en bevindingen niet generaliseerbaar zijn voor een grotere populatie. Het belangrijkste nadeel is dan ook het feit dat de validiteit van de ontwikkelde conclusies moeilijk te testen is. Empirisch gezien kunnen de conclusies immers worden gefalsificeerd. De resultaten zijn dan ook niet statistisch representatief, maar zijn een indicatie van wat er leeft onder de doelgroep.

In de geanalyseerde cases kunnen specifieke gedragen zijn of culturen heersen die niet representatief zijn voor kleine bedrijven in het algemeen. Het geringe aantal cases is hiermee een beperkende factor. In een ideale onderzoekssituatie zou een grotere populatie dienen te worden onderzocht. De conclusies van dit onderzoek zijn dan ook alleen relevant voor de onderzochte bedrijven of vergelijkbare bedrijven en leveren geen causale verbanden.

Daarnaast is de 'virtuele herhaalbaarheid' (Maso & Smaling, 2004) van deze methode problematischer dan die bij een deductieve wijze van analyseren. Bij de laatste is er namelijk een theoretisch of conceptueel kader van waaruit men vertrekt en waarop men kan terugvallen. Kortom: de inductieve analyse laat ruimte voor inventiviteit en originaliteit, maar dus ook voor gebrek aan validiteit. Een aanvullende statistische analyse op de resultaten zou de conclusies van dit onderzoek versterken. Echter wegens beperkingen in tijd en mogelijkheden van de onderzoeker is dit niet bij dit onderzoek betrokken.

Daarnaast had het toepassen van een kwalitatieve data-analyse programma zoals Atlas wellicht geholpen bij het identificeren van verbanden en relaties tussen concepten en bedrijven.

De onderzochte cases hebben echter wel waardevolle informatie opgeleverd die mogelijkheden bieden tot verder onderzoek. Gebleken is echter dat respondenten wel van voldoende niveau moeten zijn en voldoende welbespraakt moeten zijn om tot waardevolle informatie te komen. Niet alle interviews hebben de informatie opgeleverd die benodigd was. Binnen bedrijf 4 liep onderzoeker tegen de moeilijkheid aan dat intern ondernemer lastig begreep wat de inhoud en essentie van het onderzoek was. Daarnaast is de keuze voor bedrijf 4 als case mogelijk sterk van invloed op de resultaten. Een ander bedrijf met een minder rigide organisatievorm zou andere informatie hebben opgeleverd.

5. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

5.1 Conclusie

De kernvraag van dit onderzoek is gelegd in de vraag hoe intern ondernemerschap binnen mkb-ondernemingen in Nederland verloopt en wat voor resultaten dit oplevert.

In dit onderzoek is gebleken dat er binnen 3 van de 4 cases sprake is van intern ondernemerschap. In kennis- en afnemersgedreven sectoren is intern ondernemend gedrag van medewerkers regelmatig voorkomend en van onmisbaar belang voor de commerciële en financiële resultaten van de onderneming. De aanwezigheid van intern ondernemerschap is echter geen voorwaarde voor het voortbestaan of het bestaansrecht van ondernemingen in het algemeen. Binnen leveranciersgedreven sectoren kunnen bedrijven uitstekend floreren zonder de positieve effecten van intern ondernemerschap. De imitatie van ideeën en technieken van anderen is hier een succesvol substituum voor intern ondernemerschap.

Binnen de geanalyseerde cases is gebleken dat intern ondernemerschap een organisch vormend proces is dat niet gepland of geformaliseerd wordt. Onder beïnvloedbare omstandigheden komt het proces van nature op gang. Er is een positieve correlatie gevonden tussen de mate van ontvankelijkheid van de ondernemer en de strategische scope van het bedrijf; hoe groter de mate van ontvankelijkheid en hoe breder de strategische scope, hoe groter de kans is op de vorming van intern ondernemerschap. In dit onderzoek is echter geen verband gevonden tussen de mate van ontvankelijkheid van de ondernemer en de persoonlijkheidstypes van Miner (1997).

Het onderzoek toont daarnaast een verband aan tussen dienstverlenende bedrijven en beloningen. Intern ondernemers binnen dienstverlenende bedrijven ontnemen graag status aan ondernemend gedrag en waarderen promoties het hoogst. Hiermee komen zij dichterbij de ondernemer te staan waardoor zij hun ondernemende activiteiten nog effectiever kunnen ontplooiën. Statusverhogende beloningen kunnen op die manier een positieve bijdrage leveren aan de vorming van intern ondernemerschap.

Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat het in de dienstensector voor medewerkers gemakkelijker is om zich als intern ondernemer te profileren. Binnen deze cases is de barrière lager omdat er geen hoge investeringen nodig zijn om het voordeel ervan te laten inzien aan bovengeschaten. Dienstverlenende bedrijven zijn daarnaast minder rigide qua structuur waardoor er minder barrières in het proces ontstaan.

Uit dit onderzoek blijkt dat intern ondernemerschap een beïnvloedbaar organisch proces is wat binnen kennis en afnemersgedreven sectoren van groot belang is voor ondernemingen. De resultaten ervan zijn hier vaak van vitaal belang, en bedrijven zouden er dan ook veel bewuster mee moeten omgaan. Op die manier kunnen kansen beter benut worden en kunnen bedrijven zich onderscheiden van concurrentie.

5.2 Aanbevelingen

Als uitkomst van dit onderzoek kunnen enkele aanbevelingen worden gedaan voor toekomstig onderzoek. Dit onderzoek had een brede focus om beter te kunnen begrijpen hoe intern ondernemerschap werkt binnen kleine bedrijven. Als het gaat om het onderzoeksontwerp dan is het voor vervolgonderzoek raadzaam om een grotere onderzoekspopulatie te nemen waarbij meerdere bedrijven vanuit verschillende branches worden onderzocht. Dit zou effecten uitsluiten die nu sterk bepalend zijn voor de resultaten en conclusies maar niet voldoende representatief zijn voor een grotere populatie. Als toevoeging hierop zou een kwantitatieve onderzoeksbenadering gebruikt kunnen worden om de geïdentificeerde relaties verder te onderzoeken en causale verbanden vast te stellen.

In toekomstig onderzoek is het verder van belang om de variabelen 'beleid versus geen beleid' en 'diensten versus productie' nader te onderzoeken. Dit onderzoek stelt dat er mogelijk belangrijke verschillen zijn tussen deze variabelen en het verdient dan ook de aanbeveling dit verder te onderzoeken. Tot slot geldt voor toekomstig onderzoek de aanbeveling om verschillende branches sectoren (De Jong, 2009) te onderzoeken om de verschillen beter in kaart te brengen en causale relaties aan te tonen.

6. REFERENTIES

- 1) Acs, Z.J., Audretsch, D.B. (1987). *Innovation, Marketstructure, and Firm Size*. The Review of Economics and Statistics, Vol.LXIX, November 1987, Number 4, pagina 567-574.
- 2) Acs, Z.J., Audretsch, D.B. (1990). *Innovation and Small Firms*. The MIT Press, 1990.
- 3) Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). *Clarifying the intrapreneurship concept*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 10(1), 7–18.
- 4) Antoncic, B. (2003). *Risk taking in intrapreneurship: Translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking*. Journal of Enterprising Culture, 11(1), 1.
- 5) Balasubramanian, N., Lee, J. (2007). *Firm Age and Innovation*. Academy of Management Proceedings, 2007, pagina 1-7.
- 6) Becker, G. S. (1964). *Human capital*. New York: Columbia University Press.
- 7) Bersselaar, van den, V. (2011). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud*. Uitgeverij Coutinho, Bussum. Nederland.
- 8) Bhidé, A. (1992). *Bootstrap finance: the art of start-ups*. Harvard Business Review, november-december, 109-117.
- 9) Bodewes, W.E.J. & J.P.J. de Jong (2003). *Innovatie in het midden- en kleinbedrijf*, In: Risseeuw, P. & R. Thurik, *Handboek ondernemers en adviseurs: management en economie van het midden- en kleinbedrijf*, Kluwer: Deventer, 323-338.
- 10) Braaksma, R.M., Meijaard, J. (2007). *Entrepreneurship and innovation. Trends and patterns in the Netherlands*. Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, onder het programma Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (SCALES), december 2007.
- 11) Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford University Press Inc., New York
- 12) Burgelman, R., (1984). *Managing the internal corporate venturing process*. Sloan Management Review. Volume: 25, Issue: 2, P. 33-48.
- 13) Burgelman, R. & Valikangas, L., (2005). *Managing Internal Corporate Venturing Cycles*. Sloan Management Review. Volume: 46, Issue: 4, P. 26-34.
- 14) Burgelman, R., (1983). *A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm*. Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 2 (Jun., 1983), pp. 223-244.
- 15) Burgelman, R., (1983). *Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study*. Management Science, Vol. 29, No. 12 (Dec., 1983), pp. 1349-1364.
- 16) Burgelman, R., (1984). *Designs for corporate entrepreneurship in established firms*. California Management Review. Vol XXVI, No. 3., (Spring 1984), p. 154-165.
- 17) Burgelman, R., (1985). *Managing Corporate Entrepreneurship - New Structures for Implementing Technological Innovation*. Technology in Society, Vol. 7, pp. 91-103 (1985).
- 18) Burgelman, R., (1988). *Strategy Making as a Social Learning Process - The Case of Internal Corporate Venturing*. Vol. 18, No. 3, Strategic Management (May - Jun., 1988), pp. 74-85.
- 19) CBS, Klomp, L., Meinen, G.W. (2001). *Innovatie bij de kleinste bedrijven*. Centraal Bureau voor de Statistiek, 2001.
- 20) CBS, Lalta, V.S., Meurink A., Meinen, L. (2003). *Innovatie bij de kleinste bedrijven*. Centraal Bureau voor de Statistiek, 2003.
- 21) Carrier, C. (1994). *Intrapreneurship in large firms and SMEs: a comparative study*. International Small Business Journal, 12(3), 54–61.

- 22) Carrier, C. (1997). *Intrapreneurship in small companies; an exploratory study*. Entrepreneurship: Theory & Practice. Fall96, Vol. 21 Issue 1, p5-20. 16p.
- 23) Christensen, K. (2004). *A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: Labels and perspectives*. International Journal of Management and Enterprise Development, 1(4), 301–315.
- 24) Collis, J. & Hussey, R. (2009). *Business Research*. Palgrave Macmillan
- 25) De Jong, J.P.J., et al, (2007). *Winst door Innovatie: Hoe ondernemers kansen zien én pakken*. Academic Service SDU: Den Haag.
- 26) De Jong, J.P.J., (2009). *De context van innovatie in kleine bedrijven*.
- 27) Jong, J.P.J. de, Marsili, O. (2004). *How do firms innovate? A classification of Dutch SMEs*. Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, onder het programma Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (SCALES), november 2004.
- 28) De Jong, J.P.J. & A.P. Muizer (2005). *De meest innovatieve sector van Nederland: Ranglijst van 58 sectoren*. EIM: Zoetermeer.
- 29) De Jong, J.P.J. (2003). *Innovatie in het MKB, wat en hoe?*. Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, EIM in de Markt, monitoring van marktontwikkelingen, jaargang 12, 02/03, Zoetermeer, 2003.
- 30) De Jong, J.P.J. (2006). *Innovatiemodellen van bedrijven in het mkb*. In: CBS (2006), Kennis en Economie, CBS: Voorburg, 64-73.
- 31) De Jong, J.P.J. (2006). *Innovatie in het mkb*.
- 32) Dekker, H., Huls, H., Scherjon, D. (2011). *Strategisch Management, van mkb tot grootbedrijf*. Noordhoff Uitgevers. Groningen/Houten.
- 33) Dekker, R. & Kusters, L. (2010). *Zzp'ers in Nederland: de baanzekerheid voorbij?* Sociaaleconomische trends, 4e kwartaal 2010.
- 34) Dolfsma, W., Panne G. (2006). *Innovatie: MKB belangrijker dan grootbedrijf*. Economisch Statistische Berichten, jaargang 91, 22 september 2006, pagina 474-475.
- 35) Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper & Row.
- 36) Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. (2012). *Management Research*. Sage Publications Ltd. London. UK.
- 37) Eisenhardt, K.M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review, 14, 532-550
- 38) Gard, J., (2015). *Corporate venture management in SMEs: evidence from the German IT consulting industry*.
- 39) Gibcus, P., Hoesel, P.H.M. (2004). *Transforming an idea into a strategic decision in SME's, the underlying decision-making process*. Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, onder het programma Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (SCALES), april 2004.
- 40) Glaser, B. G. A., & Strauss, A. L. A. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Hawthorne, NY: Aldine Publishing Company.
- 41) Greiner, L.E. (1972). *Evolution and Revolution as Organizations grow*. Harvard Business Review, 50, 1972, pagina 37-46.
- 42) Hadjimanolis, A (2000). *A Resource-based View of Innovativeness in Small Firms*. Technology Analysis & Strategic Management, Vol 12 (2), pp. 263- 281

- 43) Harkema, S.J.M. (2004). *Complexity and emergent learning in innovation projects: An application of complex adaptive systems theory*. Universal Press: Veenendaal.
- 44) Hisrich, R. D. (1990). *Entrepreneurship/Intrapreneurship*. American Psychologist. Vol. 45(2). 209-222.
- 45) Holtmaat, I. (2011). *Coach intern ondernemerschap; hoe beïnvloeden stijl-, structuur- en EQ-aspecten van leiderschap op business unit niveau intern ondernemerschap van business unit medewerkers?* Erasmus Universiteit Rotterdam, 2011.
- 46) Huergo, E., Jaumandreu, J. (2004). *How Does Probability of Innovation Change with Firm Age?* Small Business Economics, nummer 22, 2004, pagina 193-207.
- 47) Hvide, H. K. (2009). *The quality of entrepreneurs*. The Economic Journal, 119(539), 1010–1035.
- 48) Karlsson, C., & Olsson, O., (1998). *Product innovation in small and large enterprises*. Small Business Economics, 10, 31-46.
- 49) King N., Anderson N. (2002). *Managing innovation and change: a critical guide for organizations*. Thomson, London.
- 50) Klepper, S. (1996). *Entry, Exit, Growth and Innovation over the Product Life Cycle*. American Economic Review, 863, pagina 562-584.
- 51) Knight, F. (1921). *Risk, uncertainty, and profit (1971st ed.)*. Chicago: University of Chicago Press.
- 52) Krueger, N.F. et al, (2000). *Competing models of entrepreneurial intentions*. Journal of Business Venturing 15 (5-6): Page: 411-432
- 53) Krueger, N.F. (2002). *Entrepreneurship; Critical Perspectives on Business and Management*.
- 54) Liebrechts et al. (2015). *Niet iedere werknemer is een intrapreneur*. ESB Ondernemerschap & Innovatie, Jaargang 100 (4706) 26 maart 2015.
- 55) Luchsinger, V., & Bagby, R. (1987). *Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons, and contrasts*. SAM Advanced Management Journal, 52(3), 10.
- 56) Martiarena, A., (2011). *What's so entrepreneurial about intrapreneurs?* Small Business Economics, Vol. 40, (2013), pag. 27-39
- 57) Maso, I. & Smaling, A. (2004). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom
- 58) Miles, M. & Huberman, M., (2011). *Building Theories From Case Study Research*. Sage Inc. Thousand Oaks, California, USA.
- 59) Miles, M. & Huberman, M., (2014). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Inc. Thousand Oaks, California, USA.
- 60) Miner, J.B., (1997). *The Expanded Horizon for Achieving Entrepreneurial Success*. Organizational Dynamics 25 (3) (december 1997), pag. 54-67.
- 61) Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G., (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation; Entrepreneurial Development within Organizations*. South Western, Cengage Learning: Mason, OH .USA
- 62) Moss Kanter, R., (1989). *When Giants Learn To Dance*. Simon & Schuster Inc.: New York, USA.
- 63) OECD/Eurostat, *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data - Oslo Manual*. Third Edition. OECD, Parijs, 2005.
- 64) Olsen, J., Lee, B.C., Hodgkinson, A. (2006). *Innovation in Medium-Sized Enterprises: A Study of Businesses in New South Wales, Australia, University of Wollongong, Economics Working Paper Series 2006, WP 06-04, maart 2006*.

- 65) Oudmaijer, S.C. (2005). *Innovatie in het mkb: de detailhandel*. EIM: Zoetermeer.
- 66) Parker, S. C. (2011). *Intrapreneurship or entrepreneurship?* Journal of Business Venturing, 26(1), 19–34.
- 67) Parker, S. C. (2009). *The economics of entrepreneurship*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 68) Pinchot, G. (1985). *Intrapreneurship; why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Harper & Row: New York, USA
- 69) Porter, M.E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, maart-april, blz. 137-145.
- 70) Risseeuw P., Thurik, R., et al, (2003). *Handboek ondernemers en adviseurs: management en economie van het midden- en kleinbedrijf*. Kluwer 2003.
- 71) Risseeuw P. (2003). *Management en groei van kleine bedrijven, in onder redactie van Risseeuw P., Thurik, R., Handboek ondernemers en adviseurs: management en economie van het midden- en kleinbedrijf*. Pg. 219 – 249, Kluwer, 2003.
- 72) Scott, M. & R. Bruce (1987). *Five stages in the growth of small business*. Long Range Planning, 20 (3), 45-52.
- 73) Schenk, W., (2011). *Innovatie door het jonge en gevestigde bedrijf*. Open Universiteit Nederland.
- 74) Shane, S.A., (2003). *A General theory of entrepreneurship: The Individual-opportunity Nexus*. Edward Elgar Publishing: Cheltenham Glos, UK.
- 75) Shane, S.A. & Venkataraman, S., (2000). *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*. The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1 (januari 2000), pag. 217-226.
- 76) Simon, M., Elango, B., Houghton, S.M., Savelli, S., (2002). *The Successful Product Pioneer: Maintaining Commitment while Adapting to Change*. Journal of Small Business Management 2002 40(3), pp. 187–203.
- 77) Simon, M., Elango, B., Houghton, S.M., Savelli, S., (2002). *The Successful Product Pioneer: Maintaining Commitment while Adapting to Change*. Journal of Small Business Management 2002 40(3), pp. 187–203.
- 78) Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*. Strategic Management Journal, 11(4), 17–27.
- 79) Syrneonidis, G. (1996). *Innovation. Firm size and Market Structure: Schumpeterian hypotheses and some new themes*. OECD Economic Studies No. 27. 1996/II.
- 80) Sundbo, J. en F. Gallouj (2000). *Innovation as a loosely coupled system in services, in: J.S. Metcalfe en I. Miles (2000), Innovation systems in het Service Economy*. Norwell Mass: Kluwer.
- 81) Thornberry, N. (2001). *Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?* European Management Journal. Vol. 19, No. 5, pp. 526–533, 2001.
- 82) Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K., (2001). *Managing Innovation; Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons: Chichester
- 83) Tushman, M.L., P.C. Anderson & C. O'Reilly (1997). *Technology cycles, innovation streams, and ambidextrous organizations: organization renewal through innovation streams and strategic change, in: Tushman, M.L. & P.C. Anderson (1997), Managing strategic innovation and change*. New York: Oxford University Press.

- 84) Vaona, A., Pianta, M. (2006). *Firm Size and Innovation in European manufacturing*. The Kiel Institute for the World Economy, Kiel Working Paper No. 1284, juli 2006.
- 85) Vossen, R. W. (1998). *Relative strengths and weaknesses of small firms in innovation*. International Small Business Journal, 16(3): 88-94.
- 86) Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. *Innovatie vernieuwd, opening in viervoud*. Amsterdam University Press, Amsterdam 2008.
- 87) Whelsh, J. & White, J. (1981). *A small business is not a little big business*. Harvard Business Review, July 1 1981, p18-32.
- 88) Zahra, S. & Covin, J. (1995). *Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship; a longitudinal analysis*. Journal of Business Venturing 10, 43-58
- 89) Zahra, S. (1991). *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship; an explanatory study*. Journal of Business Venturing 6, 259-285
- 90) Zhao, H., et al. (2010). *The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review*. Journal of Management, Vol. 36 No. 2, March 2010 381-404

BIJLAGE 1 Definities / verklarende woordenlijst

Verschillende definities van intern ondernemerschap

Het begrip 'intrapreneurship', in het Nederlands bekend als 'intern ondernemerschap', is geconceptualiseerd als de acties van individuen binnen organisaties die lijden tot innovatie van producten, diensten of processen.

De term 'intrapreneur' is in 1992 toegevoegd aan The American Heritage Dictionary. De definitie luidt hier: "een persoon binnen een grote organisatie die directe verantwoordelijkheid neemt voor het omzetten van ideeën naar winstgevende en kant en klare producten door middel van assertief om te gaan met risico's en innovatie" (Hill; 2003: 19).

De intern ondernemer: "is geen dagdromer of intellectuele reus. Hij of zij kan zelfs een ideeën-dief zijn van producten of diensten, of kan ongeduldig en zelfs egoïstisch zijn. Maar boven alles, dit soort mensen krijgen de klus wel geklaard, en wanneer ze dat voor elkaar hebben worden ze in stijl (met een podium en bijbehorende beloningen) geëerd en gelauwerd". (Burch; 1986:40).

Intern ondernemers kunnen worden gedefinieerd als ondernemers binnen gevestigde organisaties, en zij hebben daarmee sterke gelijkenissen met onafhankelijke ondernemers. (Menzel, Aaltio and Ulijn; 2007:734). Een intern ondernemer beïnvloedt en verandert zijn/haar eigen omgeving (Sayeed and Gazdar; 2003: 79). Intern ondernemers zetten ideeën binnen organisaties om naar realiteit (Shetty; 2004:54). De intern ondernemer 'challenges the status quo' en worstelt om bestaande systemen van binnenuit te verbeteren. (Shetty; 2004: 54). Intern ondernemers komen met nieuwe inzichten, benutten de voordelen van kansen volop, zetten deze om in winstgevende nieuwe activiteiten, ondersteunen veranderingsprocessen en ontwikkelen creatieve reacties binnen de organisatie. (Menzel Aaltio and Ulijn; 2007:734). Een intern ondernemer handelt als zodanig als ondernemer binnen bestaande organisaties.

Verschillende vormen van intern ondernemerschap

Intern ondernemerschap is een onderdeel van entrepreneurship/ondernemerschap (Antoncic and Hisrich; 2003: 7) en de breedste definitie van intern ondernemerschap is dat dit ondernemerschap in bestaande bedrijven betreft (Antoncic and Hisrich; 2003: 9). Met andere woorden, intern ondernemerschap is ondernemerschap welke wordt bedreven door individuen van binnen reeds bestaande organisaties. (Shetty; 2004: 21).

Intern ondernemerschap is gedefinieerd in verschillende vormen; als een proces; als iets nieuws doen; als de geest van ondernemerschap in bestaande organisaties; en als creatie van nieuwe organisaties door een bestaande organisatie (Antoncic and Hisrich; 2003: 9).

Intern ondernemerschap is het uitoefenen van het creëren van nieuwe producten en kansen binnen organisaties door proactieve stimulatie (Essley and Longenecker; 2006: 19).

De term intern ondernemer verwijst naar een proces dat zich afspeelt binnen bestaande organisaties, ongeacht hun grootte en het leidt niet alleen naar nieuwe ondernemingen maar ook naar andere

innovatieve activiteiten en oriëntaties zoals product- en dienstenontwikkeling, technologieën, management technieken, strategieën en competitieve attitudes. (Antoncic and Hisrich; 2003).

Intern ondernemerschap is “het proces van ontdekken en ontwikkelen van kansen om door innovatie waarde te creëren en deze toe-eigenen ongeacht de bronnen of de positie van de ondernemer” (Menzel, Aaltio and Ulijn; 2007:734).

Sommige onderzoekers gebruiken de term intern ondernemerschap slechts voor grote organisaties. Hiermee sluiten ze de kleine organisaties uit toen zij de term definieerden. (Antoncic and Hisrich; 2003: 9).

Intern ondernemerschap kan worden beschouwd als een proces. Sharma and Chrisman beschrijven intern ondernemerschap als “... het proces waarbij een individu of een groep individuen in samenwerking met een bestaande organisatie een nieuwe organisatie creëren of vernieuwing en innovatie aansporen binnen een bestaande organisatie” (Sharma and Chrisman; 1999:18).

“Intern ondernemerschap is een proces waarbij individuen, hetzij alleen of binnen organisaties, kansen nastreven ongeacht hun beschikbare bronnen” (Stevenson and Jarillo; 1990: 25).

Kwantitatieve definitie mkb

Het midden- en kleinbedrijf (mkb) is de bedrijfssector die in het algemeen uit ondernemingen tot 250 werknemers bestaat. In Nederland valt 96% van de ondernemingen binnen deze definitie. Het midden- en kleinbedrijf was in 2006 goed voor 58% van de Nederlandse bedrijfsomzet en had ook 58% van het niet-overheidspersoneel in dienst.¹¹

Een kwantitatieve definitie is onder meer van belang bij verlening van overheidssteun aan het bedrijfsleven en voor het opleggen van verplichtingen wat betreft boekhouding, aanvragen vergunningen, ondernemingsraad, enzovoort. Voor kleine en micro-ondernemingen zijn deze verplichtingen minder streng. Met het oog op het functioneren van de interne markt binnen de EU wordt gestreefd naar het hanteren van gemeenschappelijke regels. Een Europese definitie van middelgrote en kleine ondernemingen is daar één van. Er bestaan tal van communautaire en nationale steunmaatregelen specifiek gericht op ontwikkeling van het mkb, bijvoorbeeld wat structuurfondsen en onderzoek betreft. Om te voorkomen dat de Gemeenschap haar acties op de ene categorie van mkb's toespitst en de lidstaten op een andere categorie ervan, wordt er vanaf 1996 een gemeenschappelijke definitie gehanteerd.

Met ingang van 1 januari 2005 heeft de Europese Commissie de definitie van midden- en kleinbedrijf opnieuw vastgelegd¹² overeenkomstig tabel 2:

¹¹ http://web.archive.org/web/20071119132032/http://www.mkb.nl/Het_midden-_en_kleinbedrijf

¹² http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf

Categorie onderneming	Werknemers	Jaaromzet	of balanstotaal
middelgroot	< 250	≤ € 50 mln.	≤ € 43 mln.
klein	< 50	≤ € 10 mln.	≤ € 10 mln.
micro	< 10	≤ € 2 mln.	≤ € 2 mln.

Tabel 2; mkb in categorieën

Bij de toepassing van de bovenstaande criteria wordt rekening gehouden met eventuele partner- en verbonden ondernemingen van het betrokken bedrijf. Hierdoor kan het zijn dat de gegevens van gelieerde bedrijven opgeteld moeten worden, met als mogelijk gevolg dat de onderneming in een andere categorie wordt ingeschaald, of van deze definitie wordt uitgesloten.

Daarnaast is het gebruikelijk om sectorspecifieke definities te hanteren, bijvoorbeeld in de transportsector het aantal vrachtauto's, in de detailhandel het aantal vierkante meters vloeroppervlak en in de landbouw het aantal hectare bouwgrond, het aantal dieren of het melkquotum.

In de hiervoor genoemde kwantitatieve definities wordt nog onvoldoende rekening gehouden met de kapitaalscomponent: men spreekt nog wel over aantallen werknemers, maar in toenemende mate wordt arbeid door kapitaal vervangen. Ook dit gegeven op zich maakt het noodzakelijk wat meer afstand te nemen van het criterium 'aantal werknemers' om vast te stellen of het om een klein of groot bedrijf gaat. Bovendien moet men rekening houden met de branche als invalshoek. DAF is in Nederland (nog steeds) een grote onderneming, maar in de sector automobielfabrieken is zij één van de allerkleinste ter wereld. De grafische industrie is over het algemeen kleinschalig georganiseerd: een bedrijf met meer dan twintig personeelsleden is daar een relatief groot bedrijf.

Kwalitatieve definitie mkb

In aanvulling op een kwantitatieve definitie kunnen bij de definitie van midden- en klein bedrijf ook kwalitatieve omschrijvingen worden onderscheiden. Het nadeel van kwantitatieve definities is immers dat op geen enkele wijze rekening wordt gehouden met de specifieke managementsituatie van een klein bedrijf. Niet het aantal personeelsleden of het balanstotaal onderscheidt een klein bedrijf principieel van een groot bedrijf. Nee, het 'echte' onderscheid is gelegen in de stijl van leidinggeven, de (in meerdere of mindere mate) eenzame en geïsoleerde positie van het management en het feit dat ondernemers een sterk persoonlijke stempel op het ondernemingsbeleid drukken. In een klein bedrijf ontbreekt het aan een formele managementstructuur, er is geen eigen staf, er zijn geen functieomschrijvingen gemaakt en plannen voor de lange termijn zijn vaak niet beschikbaar, kortom 'stafmanco'.

Echter, er bestaan bedrijven met twintig personeelsleden, bijvoorbeeld in biotechnologie- en informatietechnologiebedrijven, die over een zeer geavanceerde managementstructuur beschikken: alle vakspecialismen zijn vertegenwoordigd en de leiding is over meerdere personen verdeeld.

Vakliteratuur wordt in dit type ondernemingen zeer regelmatig geraadpleegd. Men maakt gebruik van externe adviseurs en bezoekt regelmatig internationale congressen. Op geen enkele wijze lijkt deze onderneming op bijvoorbeeld een timmerfabriek – waar ook twintig mensen werkzaam zijn –, waar het management al generaties lang van vader op zoon is overgegaan, de baas alles zelf doet en regelmatig persoonlijk achter de draaibank staat.

Er bestaan ook bedrijven met honderden, misschien wel duizenden werknemers, waar de directeur-eigenaar nog steeds op een relatief geïsoleerde manier, zonder gebruik te maken van specialisten, leiding geeft aan het bedrijf. Deze managementstructuur geeft dan aanleiding dit (in kwantitatieve termen grote) bedrijf toch een kleine onderneming te noemen. Zelfs bij grote ondernemingen is de invloed van de ondernemer soms groot.

Voor de definitie van mkb wordt daarom in dit onderzoek niet slechts gebruik gemaakt van de kwantitatieve definitie maar tevens van een kwalitatieve definitie. Een aantal criteria van kwalitatieve aard liggen vast in onderstaande definities. De definitie van Velu benadrukt hierbij de centrale rol van de ondernemer in een klein bedrijf:

‘De kleinschalige onderneming is die onderneming die staat of valt met de visie en de vitaliteit van één man of vrouw en dus sterk bepaald wordt door diens ervaringen en persoonlijke ontwikkeling.’

In deze beschrijving van het management in een klein bedrijf komen de eenzijdigheid en de geïsoleerde positie aan de orde. De definitie van Berryman sluit hierop het beste aan:

‘a business in which one or two persons are required to make all the critical management decisions (...), without the aid of internal specialists and with specific knowledge in one or two functional areas’.

Bedrijven die voldoen aan deze definitie zijn daarmee potentiële respondenten.

BIJLAGE 2 Tabel types ondernemers en hun belangrijkste kenmerken

<u>Personal Achiever</u>	<u>Empatic Supersales Person</u>	<u>Expert Idea Generator</u>	<u>Real Manager</u>
Drang naar prestaties	De capaciteit tot het voelen begrijpen van anderen → empathie	Het verlangen om te innoveren	Het verlangen om een zakelijk leider te spelen
Verlangen tot feedback	Het verlangen om anderen te helpen	De liefde voor ideeën	Besluitvaardigheid
Verlangen naar planning en doelstelling	Het geloof dat sociale processen zeer belangrijk zijn	Het geloof productontwikkeling cruciaal is in het uitdragen van de bedrijfsstrategie	Positieve houding richting autoriteit
Sterk persoonlijk initiatief	De drang naar sterke positieve relaties met anderen	Goede intelligentie	Het verlangen om te concurreren
Sterke persoonlijke betrokkenheid bij eigen organisatie	Het geloof dat een sterke salesafdeling cruciaal is in het uitdragen van de bedrijfsstrategie	Het verlangen naar risicomijding	Het verlangen naar macht
Het geloof in dat één persoon het verschil kan maken (interne focus)			Het verlangen zich te onderscheiden van de massa
Het geloof dat persoonlijke doelstellingen sterker werken dan doelen die anderen voor je stellen			

Tabel 3; types ondernemers en hun belangrijkste kenmerken o.b.v. Miner (1997).

<i>Model (% bedrijven)</i>	<i>Omschrijving</i>	<i>Actieve rol medewerkers</i>	<i>Actieve rol externe partijen</i>	<i>Formele structuur</i>
Projectmodel (80%)	Innovatie op ad-hoc basis waarbij de ondernemer zelf de trekker is	Nee	Nee	Nee
Professionalmodel (61%)	Innovatie door interactie met gebruikers en bijdragen van medewerkers	Ja	Nee	Nee
Uitbestedingsmodel (11%)	Innovatie is continu uitbesteed aan een andere organisatie	Nee	Ja	Nee
Venturemodel (12%)	Innovatie door het starten van nieuwe bedrijven of door participaties	Nee	Soms	Nee
Organisatiemodel (16%)	Innovatie wordt systematisch georganiseerd, maar niet in een aparte afdeling	Ja	Nee	Ja
Functioneel model (9%)	Innovatie in een aparte (R&D-)afdeling of via een gespecialiseerde groep medewerkers	Deels	Nee	Ja

Bron: De Jong (2006).

Tabel 4; innovatiemodellen van bedrijven in het mkb

BIJLAGE 3 Tabel & toelichting behorend bij paragraaf 2.3.4

Door 51% van de kleine jonge bedrijven worden medewerkers ingezet specifiek voor innovatietaken tegen 50% van de gevestigde. In de groep bedrijven met 10 tot 20 werkzame personen is dit voor zowel jonge als gevestigde bedrijven 73%. Het gebruik van subsidies voor innovatie is gelijk voor jonge en gevestigde bedrijven tot 10 werkzame personen. Voor de groep bedrijven met 10 tot 20 werkzame personen is dit 17% voor de jonge en 16% voor de gevestigde bedrijven.

Bedrijven met meer dan 20 werkzame personen zijn in dit onderzoek niet betrokken in het meten van verschillen in de aard en de mate van innovatie en het innovatiegedrag tussen jonge en gevestigde bedrijven omdat er volgens de onderzoekers te weinig jonge bedrijven met meer dan 20 medewerkers zijn om een betrouwbare analyse te kunnen maken.

Innovatieaspect	Klein jong	1 tot 9 gevestigd	Middelgroot jong	10 tot 20 gevestigd
nieuwe producten / diensten	41%	34%	53%	49%
nieuw voor de sector	20%	15%	26%	23%
verbeterde interne processen	58%	59%	87%	23%
nieuwe distributiemethoden	18%	14%	24%	19%
leveranciersgedreven innovatie	24%	33%	35%	37%
innovatie maakt deel uit van strategie	59%	52%	76%	69%
schriftelijke innovatiedoelen	22%	18%	37%	35%
benut extern netwerk voor kennis	49%	40%	52%	49%
werkt samen met bedrijven / kennisinstellingen	39%	32%	48%	43%
werknemers met innovatiegerelateerde taken	51%	50%	73%	73%
gebruik innovatiesubsidies en borgstellingen	5%	5%	17%	16%

Figuur1: Onderzoeksresultaten Braaksma en Meijaard (2007).

BIJLAGE 4 Uitnodigingsbrief interview

Bedrijf

t.a.v.

Adres

Plaats

Nootdorp, .. augustus 2016

Betreft; verzoek tot deelname onderzoek

Geachte heer/mevrouw,

Mijn naam is Sjoerd Noordhoff en ik ben tot uw naam en contactgegevens gekomen via

Intro

Naast een fulltime baan studeer ik binnenkort af aan de Rotterdam School of Management (onderdeel van Erasmus Universiteit Rotterdam). Deze studie bedrijfskunde rond ik af met een onderzoek naar intern ondernemerschap binnen mkb-ondernemingen. Voor dit onderzoek ben ik op zoek naar zowel ondernemers als intern ondernemers die het leuk vinden om mee te werken aan een interview.

Waarom dit onderzoek?

Er bestaan verschillende definities voor intern ondernemerschap maar in het algemeen kan gesteld worden dat een intern ondernemer een ondernemende medewerker is met een drang naar innovatie en vernieuwing en die daarmee een grote bijdrage kan leveren aan het commerciële succes van ondernemingen. Vrijwel zonder uitzondering boeken westerse multinationals positieve resultaten uit de vorming van intern ondernemerschap in hun organisaties. Binnen grote ondernemingen is daardoor vrij goed bekend hoe intern ondernemerschap werkt, welke resultaten het kan opleveren en met welke interventies men het kan ontwikkelen of bevorderen.

Kleine bedrijven (lees mkb; zoals bijvoorbeeld uw organisatie) functioneren echter geheel anders qua structuur en besluitvorming en de bestaande theorieën voor intern ondernemerschap gaan hier dan ook niet zondermeer op. Binnen mkb-ondernemingen is op dit onderwerp nog te weinig kennis. Mijn overtuiging is dan ook dat mkb-ondernemingen hierdoor simpelweg kansen en omzet laten liggen en dat maakt dit onderzoek relevant.

Waarom vind ik uw bedrijf interessant voor dit onderzoek?

Voor dit onderzoek ben ik op zoek naar mkb-bedrijven van tenminste 15 a 20 jaar oud waarbij ik met zowel de ondernemer als een ondernemende medewerker een diepte-interview wil houden. Ik vind uw bedrijf interessant als onderzoeksobject vanwege

Overige informatie:

- De term 'intern ondernemerschap' zegt u inhoudelijk nu misschien nog weinig, maar dat is geen hindernis voor deelname aan het onderzoek;
- Deelname aan het onderzoek houdt in dat u geïnterviewd wordt op een door u aan te geven locatie en tijd tussen ... augustus en ... september;
- Bij bereidheid tot deelname graag tevens vermelden of binnen uw bedrijf ook de intern ondernemer bereid is tot deelname;
- Deelname betekent een semi gestructureerd interview met zowel de ondernemer als ondernemende medewerker welke naar verwachting beiden ongeveer 1 tot 1,5 uur duren. U hoeft zich niet voor te bereiden;
- De interviews worden vertrouwelijk behandeld en zullen geanonimiseerd worden;
- Het onderzoek gaat over innovatie, de (eventuele) aanwezigheid van en omgang met intern ondernemerschap binnen uw organisatie en welke resultaten dit voor u heeft opgeleverd;
- Deelname aan het onderzoek is geheel vrijblijvend en levert u niet direct iets op. Doch, na afloop van het onderzoek kunt u desgewenst feedback ontvangen over de resultaten;

Zou u willen overwegen om deel te nemen aan dit onderzoek? Ik zou het bijzonder waarderen en wellicht kunt u van de uitkomsten later zelf ook profijt hebben. Bij deelname neem ik telefonisch contact met u op voor een korte intake en het plannen van de afspraak.

Bij voorbaat dank en graag verneem ik uw reactie.

Met vriendelijke groet,

Sjoerd Noordhoff

Tel. ; +31 (0) 6 57 58 59 80
E-mail ; sjoerdnoordhoff@hotmail.com
Adres ; Gooland 4
Plaats ; 2631 CP Nootdorp

BIJLAGE 5 Vragenlijst interviews intern ondernemer

Interview Intern Ondernemer

Bedrijf ;
Respondent ;
Plaats ;
Datum ;

Introductie

Semigestructureerd 1 tot 1,5 uur geen voorbereiding vertrouwelijk & anoniem
Onderzoek over innovatie, de (eventuele) aanwezigheid van intern ondernemerschap binnen uw organisatie en welke resultaten dit heeft opgeleverd.

Een intern ondernemer;

- is ondernemend van aard en heeft een focus op vernieuwing en creativiteit;
- komt ongevraagd en op eigen initiatief met nieuwe inzichten, benut de voordelen van kansen volop, zet deze om in winstgevende nieuwe activiteiten, ondersteunt veranderingsprocessen en ontwikkelt creatieve reacties binnen de organisatie;
- is geen dagdromer of intellectuele reus. Hij of zij kan zelfs een ideeën-dief zijn van producten of diensten, of kan ongeduldig en zelfs egoïstisch zijn. Maar boven alles, dit soort mensen krijgen de klus wel geklaard;
- een intern ondernemer beweegt bij zijn functioneren niet strikt binnen de kaders van zijn/haar functieomschrijving, maar regelmatig juist daarbuiten. Hij of zij denkt ook echt ondernemender dan de gemiddelde medewerker die zich juist meestal strikt binnen de kaders van zijn/haar functieomschrijving beweegt;

Bezwaar tegen geluidsopname?

1.1 Naam ;
1.2 Leeftijd ;
1.3 Functietitel ;
1.4 Loopbaansamenvatting ;

1.5A Hoe lang in dienst? ;
1.6 Hoe lang in huidige functie? ;
1.7 Relevante opleidingen ;

1.8 Hoe ben je in aanraking gekomen met dit bedrijf?

1.9 Hoeveel uur per week werk je op papier en in de praktijk? Waarom werk je meer dan volgens je contract? En waar wordt eventuele overwerktijd aan besteed?

2.1 Kun je iets vertellen over de bedrijfsstructuur en hoe besluitvorming tot stand komt? (BU's/directieverantwoordelijkheden/hiërarchie).

2.2 Kun je iets vertellen over de bedrijfscultuur? (zijn hier veranderingen in geweest?)

2.3 Is een organogram beschikbaar? Zo ja, kun je hierin je formele positie aangeven?

2.4 Kun je ook je informele positie aangeven?

2.5 Kun je iets vertellen over je formele taken & verantwoordelijkheden?
En verschilt dit met je informele taken & verantwoordelijkheden?

3.1 Is innovatie/vernieuwing/new ventures een thema binnen jullie organisatie?
Ja; is hier beleid of strategie voor? En wat is dat beleid/strategie dan? Wie is er formeel voor verantwoordelijk? En wie is er nog meer bij betrokken? Allianties met externe kennisbronnen? Is hier budget voor vrijgemaakt? Subsidies? Hoe werkt dit bij jullie?

Nee; waarom niet? Wordt dit volgens jou tegengehouden door iets of iemand? Heb je er zelf behoefte aan of voel je dat er onder je collega's behoefte aan is? Heb je dit ooit bespreekbaar gemaakt?

4.1 Vier categorieën types (intern) ondernemers; hoe zou je jezelf typeren en vooral waarom?

- 1) als warme empathische verkoper/sales
- 2) als innovator die met ideeën voor vernieuwing komt
- 3) als iemand die heel gericht (persoonlijke) doelen nastreeft
- 4) als manager die de verbindende schakel is tussen directie en medewerkers

4.2 En hoe zou je de ondernemer typeren en waarom? (zelfde categorieën)

5.1A Kun je voorbeelden van initiatieven noemen van jezelf (of van anderen) die je zou typeren als ondernemend? En wanneer was dit? En komt dit vaker voor? (denk aan procesverbetering/innovatie/New ventures/product-marktcombinatie, etc.)

5.2 Hoe werd daar op gereageerd? (collega's, ondernemer etc.) Stonden je collega's er voor open, of ondervond je juist weerstand?

5.3 Wat is hier uiteindelijk mee gedaan? Is er een vervolg gekomen, of is het gestopt? En waarom?

5.4 Heeft dit dan uiteindelijk een concreet resultaat opgeleverd voor de organisatie? Ja/nee, want? (financieel resultaat/beter proces/nieuw product-marktcombi/hogere klanttevredenheid/nieuwe klanten?)

5.5 Zijn de resultaten wat je ervan verwacht had? Of had het beter gekund? En zo ja, hoe?

5.6 Hoeveel vrijheid had je in dit proces en heb je voor je gevoel voldoende invloed kunnen uitoefenen op het resultaat? Waar lag dit aan?

5.7 Wat heeft de resultaten van deze initiatieven in negatieve of positieve zin beïnvloed?

6.1A Werd je ook buiten je arbeidsovereenkomst/contract beloond voor deze initiatieven? (materieel/immaterieel;financieel/promotieschouderklopje/werknemer van de maand o.i.d.)
Ja; was je beloning gekoppeld aan het resultaat? Was je hier tevreden mee? Komt het vaker voor?

Nee; waarom niet, en vindt je dat dat wel hoorde? Hebben anderen ooit wel een beloning gehad voor je gevoel?

6.2A Hoe reageerde je collega's op een beloning voor je initiatieven?

6.2B Wat had het toekennen van een beloning bij jou persoonlijk voor resultaat? (meer initiatief)

6.3 Vindt je een beloning passend voor dergelijk gedrag/initiatieven of vindt je dat het tot je takenpakket behoort? En waarom?

6.4 Wat voor type beloning vindt je het best passen bij het ontplooiën van nieuwe initiatieven die succesvol worden? (promotie/financieel/schouderklopje/medewerker vd maand)

7.1 In hoeverre is de ondernemer/onderneming volgens jou ontvankelijk voor dit soort initiatieven (intern ondernemerschap)? En waardoor komt dat denk je? (persoonlijkheid/beleid/cultuur)

7.2 Ben je je bewust van de reden dat je nooit een onderneming bent begonnen? Wat zijn deze redenen?

Afsluiting

8.1 Is er iets gezegd wat niet genotuleerd mag worden of gebruikt mag worden in het onderzoek?

8.2 Mag de geluidsopname gebruikt worden of bij deze gewist worden?

8.3 Heb je interesse in resultaten van het onderzoek?

Dank!

BIJLAGE 6 Vragenlijst interviews ondernemer/DGA

Interview Ondernemer/DGA

Bedrijf ;
 Respondent ;
 Plaats ;
 Datum ;

Introductie

Semigestructureerd 1 tot 1,5 uur geen voorbereiding vertrouwelijk & anoniem

Onderzoek over innovatie, de (eventuele) aanwezigheid van intern ondernemerschap binnen uw organisatie en welke resultaten dit heeft opgeleverd.

Een intern ondernemer;

- is ondernemend van aard en heeft een focus op vernieuwing en creativiteit;
- komt ongevraagd en op eigen initiatief met nieuwe inzichten, benut de voordelen van kansen volop, zet deze om in winstgevende nieuwe activiteiten, ondersteunt veranderingsprocessen en ontwikkelt creatieve reacties binnen de organisatie;
- is geen dagdromer of intellectuele reus. Hij of zij kan zelfs een ideeën-dief zijn van producten of diensten, of kan ongeduldig en zelfs egoïstisch zijn. Maar boven alles, dit soort mensen krijgen de klus wel geklaard;
- een intern ondernemer beweegt bij zijn functioneren niet strikt binnen de kaders van zijn/haar functieomschrijving, maar regelmatig juist daarbuiten. Hij of zij denkt ook echt ondernemender dan de gemiddelde medewerker die zich juist meestal strikt binnen de kaders van zijn/haar functieomschrijving beweegt;

Bezwaar tegen geluidsopname?

1.1 Naam ;
 1.2 Leeftijd ;
 1.3 Functietitel ;
 1.4 Loopbaansamenvatting ;

1.5A Hoe lang ben je bij dit bedrijf betrokken? ;
 1.5B Heb je dit bedrijf opgericht? ; Ja? Wanneer?
 1.6 Nee? Hoe lang in huidige functie? ;
 1.7 Opleidingen? ;

1.8 Hoe ben je in aanraking gekomen met dit bedrijf?

1.9 Hoeveel uur per week werk je in de praktijk voor dit bedrijf?

2.1 Kun je iets vertellen over de bedrijfsstructuur en hoe besluitvorming tot stand komt? (BU's/directieverantwoordelijkheden/hiërarchie).

2.2 Kun je iets vertellen over bedrijfscultuur? (zijn hier veranderingen in geweest? (bewust/onbewust)

2.3 Is een organogram beschikbaar? Zo ja, kun je hierin je formele positie aangeven?

2.4 Kun je ook je informele positie aangeven?

2.5 Kun je iets vertellen over je formele taken & verantwoordelijkheden?
En verschilt dit met je informele taken & verantwoordelijkheden?

3.1 Is innovatie/vernieuwing/new ventures een thema binnen jullie organisatie?
Ja; is hier beleid/strategie voor? En wat is dat beleid/strategie dan? Wie is er formeel voor verantwoordelijk? En wie is er nog meer bij betrokken? Allianties met externe kennisbronnen? Is hier budget voor vrijgemaakt? Subsidies? Hoe werkt dit bij jullie?

Nee; waarom niet? Wordt dit (bewust/onbewust) tegengehouden door iets of iemand? Heb je er zelf behoefte aan of voel je dat er onder je medewerkers dat er behoefte aan is? Wordt dit ooit besproken?

- 4.1 Vier categorieën types ondernemers; hoe zou je jezelf typeren en vooral waarom?
- 1) als warme empathische verkoper/sales
 - 2) als innovator die met ideeën voor vernieuwing komt
 - 3) als iemand die heel gericht (persoonlijke) doelen nastreeft
 - 4) als manager die de verbindende schakel is tussen stakeholders en de organisatie

- 4.2 En hoe zou je de intern ondernemer typeren en waarom? (zelfde categorieën)

- 5.1A Kun je voorbeelden van initiatieven noemen van jezelf (of van anderen) die je zou typeren als ondernemend? En wanneer was dit? En komt dit vaker voor? (denk aan procesverbetering/innovatie/New ventures/product-marktcombinatie, etc.)

- 5.1B Was het een aangename verrassing voor je dat er dergelijke initiatieven werden ontplooid of had je moeite met het een plekje te geven? En waarom?

- 5.2 Hoe werd er op deze initiatieven gereageerd? (door jezelf, door andere medewerkers of klanten etc.) Stond men er voor open, of was er juist weerstand?

- 5.3 Wat is hier uiteindelijk mee gedaan? Is er een vervolg gekomen, of is het gestopt? En waarom?

- 5.4 Heeft dit dan uiteindelijk een concreet resultaat opgeleverd voor de organisatie? Ja/nee, want? (financieel resultaat/beter proces/nieuw product-marktcombi/hogere klanttevredenheid/nieuwe klanten?)

5.5 Zijn de resultaten wat je ervan verwacht had? Of had het beter gekund? En zo ja, hoe?

5.6 Hoeveel vrijheid geef je dergelijke initiatieven en heb je voor je gevoel voldoende invloed kunnen uitoefenen op het resultaat? Waar lag dit aan?

5.7 Wat heeft de resultaten van deze initiatieven in negatieve of positieve zin beïnvloed?

6.1A Heb je deze initiatieven buiten de arbeidsovereenkomsten/contracten beloond? (materieel/immaterieel; financieel/promotieschouderklopje/werknemer van de maand o.i.d.)
Ja; was de beloning gekoppeld aan het resultaat? Was je hier tevreden mee? Komt het vaker voor?

Nee; waarom niet, en vindt je dat dat wel hoorde? Hebben anderen ooit wel een beloning gehad voor je gevoel?

6.1B Was een eventuele financiële beloning ook zichtbaar/bekend bij andere medewerkers?
Nee; waarom niet?
Ja; wat had dit voor uitwerking? (jaloezie/afgunst of juist respect en een aanwakkerende werking?)

6.2A Was er een verandering merkbaar bij de i.o.-er of bij andere medewerkers na het toekennen van een beloning?

6.3 Vindt je een beloning passend voor dergelijk gedrag/initiatieven of behoort het tot hun takenpakket? En waarom?

6.4 Wat voor type beloning vindt je het best passen bij het ontplooiën van nieuwe initiatieven die succesvol worden? (promotie/financieel/schouderklopje/medewerker vd maand)

7.1 In hoeverre zijn je medewerkers volgens jou ontvankelijk voor dit soort initiatieven (intern ondernemerschap)? En waardoor komt dat denk je? (persoonlijkheid/beleid/cultuur)

7.2 Wat is je motivatie of aanleiding geweest om ondernemer te worden?

Afsluiting

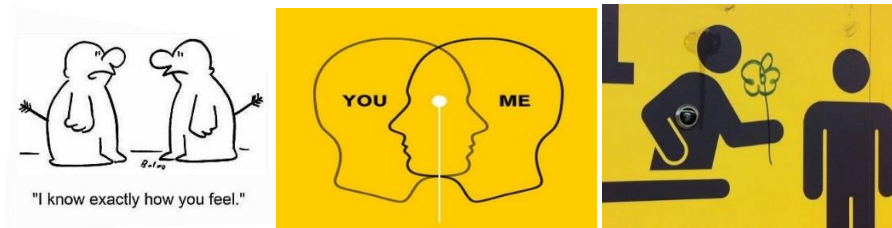
8.1 Is er iets gezegd wat niet genotuleerd mag worden of gebruikt mag worden in het onderzoek?

8.2 Mag de geluidsopname gebruikt worden of bij deze gewist worden?

8.3 Heb je interesse in resultaten van het onderzoek?

Dank!

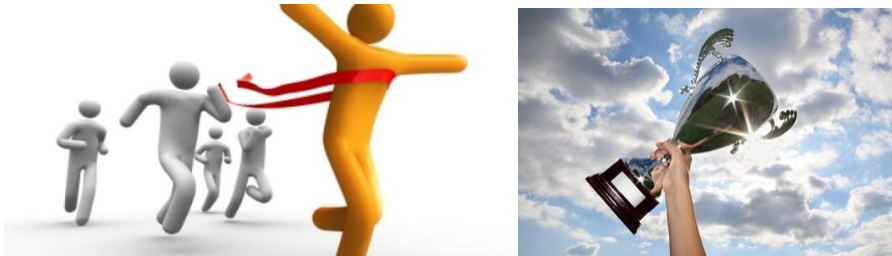
BIJLAGE 7 Toelichting op interviewvraag 4.1 en 4.2



- 1) empathische superverkoper; warm, voelend, gericht op sales, maakt snel de goede klik,



- 2) innovator die met ideeën voor vernieuwing komt



- 3) iemand die heel gericht (persoonlijke) doelen nastreeft



- 4) manager die de verbindende schakel is tussen; directie en medewerkers (intern ondernemer)
stakeholders & organisatie (ondernemer/DGA)

BIJLAGE 8 Omschrijving deelnemende bedrijven en hun belangrijkste kenmerken

Bedrijf #1; ingenieursbureau te West Nederland

Bedrijf #1 is een ingenieursbureau gevestigd in West Nederland. Het bedrijf bestaat sinds medio jaren '80 en heeft zich vooral toegelegd op beheer, onderhoud en bouwmanagement en contractvorming voor de bouwkunde. Het bedrijf heeft een personeelsbestand van ongeveer 20 personen in fulltime dienstverband, voornamelijk hoogopgeleiden in de richting van bouwkunde. Het bedrijf is eigendom van 2 directieleden, 2 afdelingschefs (MT-leden) en een externe stakeholder die zich niet met operationele zaken bemoeit.

De dagelijkse leiding is in handen van de 2 directieleden. Zij worden hierbij ondersteund door een viertal MT-leden, allen leidinggevend van een van de operationele afdelingen. De 2 MT-leden die tevens mede-eigenaar zijn, zijn beiden relatief jong en worden gezien als intern ondernemers binnen de organisatie. De twee huidige directeuren zitten tegen de pensioengerechtigde leeftijd aan en vandaar dat kortgeleden het plan is ontstaan dat deze twee intern ondernemers op termijn de directietaken van de 2 directeuren overgedragen krijgen.

Gedurende de kredietcrisis heeft het bedrijf enkele lastige jaren gekend waarbij het personeelsbestand met ongeveer 25% is gekrompen. Door de jaren heen zijn er enkele activiteiten ontplooid, vooral door intern ondernemerschap, waardoor men de crisis overleefd heeft. Het bedrijf is inmiddels weer financieel winstgevend en de intern ondernemers staan dan ook te trappelen om de dagelijkse leiding over te nemen.

De cultuur binnen het bedrijf is zeer sociaal, transparant en sterk gericht op de mens en zijn welzijn. Er heerst een cultuur van wederzijds begrip kweken, goed luisteren naar elkaar en naar de klant. Zowel intern als extern ligt de focus op lange termijn investeringen. Er is dan ook weinig personeelsverloop en men werkt vaak lange tijd voor dezelfde klant. Het bedrijf heeft geen sterke focus op innovatie, maar is meer gericht exploitatie op beheersing en behoud van bestaande bronnen. Veranderingen in bedrijfsvoering zijn dan ook vrijwel uitsluitend incrementeel van aard.

De ondernemer is een empathische man, geen typische ingenieur, met een focus op de mens en mindere mate op resultaat of techniek. De ondernemer maakt momenteel een terugtrekkende beweging uit de organisatie en laat steeds meer verantwoordelijkheden over aan intern ondernemer. De intern ondernemer is een ambitieuze jongeman die in sterkere mate gefocust is op resultaat en nieuwe ontwikkelingen en behoeftes in de markt.

Bedrijf #2; ICT dienstverlener en reseller te West Nederland

Bedrijf #2 is een ICT dienstverlener en reseller te West Nederland. Het bedrijf bestaat sinds medio jaren '80 en heeft zich vooral toegelegd op de verkoop en onderhoud van softwareapplicaties van een softwaremultinational aan mkb-bedrijven. Tevens bieden zij support voor hardware systemen die zij verkopen. Het bedrijf heeft een personeelsbestand van ongeveer 40 personen in fulltime dienstverband en maakt vrijwel geen gebruik van een flexibele schil. Het personeelsbestand bestaat voornamelijk middelbaar en hoger opgeleide IT-professionals van middelbaar tot hoge leeftijd. Er is

relatief weinig aanwas van jong talent binnen het bedrijf. Men beseft dat dit een punt van aandacht is voor de toekomst.

Het bedrijf is gedeeld eigendom van de oprichter van het bedrijf en de huidige algemeen directeur. De oprichter is op pensioengerechtigde leeftijd en is al 8 jaar niet meer operationeel betrokken bij de organisatie. De dagelijkse leiding is in handen van de algemeen directeur, de adjunct-directeur (tevens aangedragen als intern ondernemer) en de overige twee MT-leden. De algemeen directeur neemt in de komende jaren het aandelenpakket van de oprichter over. Het bedrijf bestaat uit 2 businessunits, namelijk softwareverkoop en beheer en onderhoud van hardware systemen. Elke business unit bestaat uit 3 operationele afdelingen. De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de business unit die zich bezig houdt met beheer en onderhoud van hardware systemen, de adjunct directeur is verantwoordelijk voor de andere businessunit. Softwaresales blijkt de cash-cow van de organisatie. Mede door veranderingen in de markt maar ook door het persoonlijkheidstype van de huidige algemeen directeur is het bedrijf de afgelopen jaren fors ingekrompen qua personeelsbestand en qua scope van dienstverlening. Desalniettemin is het bedrijf winstgevend gebleven.

De cultuur binnen het bedrijf is vooral gericht beheersing en optimalisatie van bestaande processen. Marktonwikkelingen worden scherp in de gaten gehouden waarna snel geanticipeerd wordt maar van eigen innovatie is nauwelijks sprake. Evenals bij bedrijf #1 zijn veranderingen in bedrijfsvoering dan ook vrijwel uitsluitend incrementeel van aard. Intern heerst een open en informele cultuur waarbij medewerkers relatief veel eigen verantwoordelijkheid krijgen en vrijgelaten worden om hun taken uit te voeren zoals hen dat goeddunkt.

De algemeen directeur is een defensieve ondernemer welke zich richt op een beheerscultuur en optimalisering van bestaande processen. New ventures worden, in tegenstelling tot het verleden waarin de oprichter nog een dominante rol speelde, niet meer aangegaan. Het bedrijf doet vooral waar het sterk in is, en probeert dit maximaal te exploiteren. New ventures worden gezien als kapitaalverslinders en worden daarom vermeden. De adjunct directeur (intern ondernemer) is daarentegen een progressievere type welke binnen zijn businessunit veel marktkansen ziet en daarop inspringt door nieuwe verkoopkanalen aan te boren.

Bedrijf #3; ontwikkelaar en producent van innovatieve koelsystemen

Bedrijf #3 is een ontwikkelaar, producent en verkoper van innovatieve koeltechnische systemen en gevestigd in Zuid West Nederland. Het bedrijf bestaat in de huidige vorm sinds 2013 en is voortgekomen uit een doorstart na een faillissement. Het oorspronkelijke bedrijf bestond al sinds de jaren '80. Bij de doorstart heeft een investeringsmaatschappij de assets en het personeel overgenomen en zich gericht op de transformatie van een bestaand product in een nieuwe markt. De ontwikkeling, productie en verkoop van dit product staat centraal in de bedrijfsvoering en het lot van het bedrijf is dan ook onlosmakelijk verbonden met het verwachte commerciële succes van het product.

Het bedrijf heeft een personeelsbestand van ongeveer 15 personen in fulltime dienstverband, voornamelijk middelbaar opgeleiden in de richting van koeltechniek. Het management en de staf daarentegen, tezamen 5 FTE, heeft voornamelijk een HBO of academische achtergrond. Het bedrijf is eigendom van een investeringsmaatschappij waarbij een van de bestuurders optreedt als statutair

directeur en leiding geeft aan de organisatie. Deze persoon heeft geen achtergrond en inhoudelijke kennis in deze specifieke branche of materie en stuurt de organisatie voornamelijk op resultaat en commerciële doelstellingen. De persoon die als intern ondernemer is aangedragen is de innovatie-expert van het bedrijf en de drijvende kracht achter productontwikkeling. Hij is tevens in het bezit van een klein aandelenpakket en aangezien hij niet op de loonlijst staat maar als zelfstandig ondernemer opereert is hij in feite een externe innovator. De intern ondernemer is hier mogelijk de belangrijkste functie binnen het bedrijf. Deze persoon bezit vrijwel alle technische kennis en ervaring en heeft feitelijk de sleutel tot een succesvol product in handen.

Het bedrijf heeft haar focus sinds de doorstart dan ook volledig op onderzoek en ontwikkeling van het product gehad. Alles draait om doorontwikkeling en een snelle time-to-market van het product. Na enige vertraging zit het bedrijf momenteel in de fase waarin binnen de afzetmarkt gezocht wordt naar afnemers. Vanwege de steeds strengere milieueisen zijn de commerciële verwachtingen aan dit duurzame product hoog maar de adoptie van de nieuwe technologie verloopt vooralsnog moeizaam. Zodoende zoekt men allerlei vormen van publiciteit om de technologie en naamsbekendheid te promoten. Deels met succes. De cultuur binnen het bedrijf kenmerkt zich door weinig hiërarchie en sturing, een open, transparante en een informele communicatiewijze waarbij alles draait om productontwikkeling.

Bedrijf #4; franchise fastfoodrestaurants

Bedrijf #4 is een franchisenemer van fastfoodrestaurants in midden Nederland. Het moederbedrijf (franchisegever) bestaat sinds begin jaren '70 in Nederland. De directeur (franchisenemer) is sinds 18 jaar actief als ondernemer en exploiteert sinds die tijd vijf fastfoodrestaurants. Het bedrijf legt zich toe op de verwerking en verkoop van fastfood met fysieke restaurants. Het bedrijf heeft een personeelsbestand van ongeveer 230 medewerkers, hetgeen te herleiden is naar om en nabij 45 FTE. De fulltime medewerkers betreft voornamelijk lager opgeleiden met langdurige dienstverbanden. De parttime medewerkers zijn overwegend studenten waarbij het personeelsverloop relatief hoog is. Het bedrijf is overwegend eigendom van de ondernemer. De aangedragen intern ondernemer is gedeeltelijk mede-eigenaar van één van de vijf restaurants die geëxploiteerd worden. De dagelijkse leiding is in handen van de ondernemer en de general supervisor (intern ondernemer). Supervisor is daarbij verantwoordelijk voor de operationele leiding en de ondernemer voor de overkoepelende taken. Daarnaast is er nog sprake van een ondersteunende staf.

Ondernemen binnen een strak gestuurde franchiseformule is ondernemen in gebondenheid. De franchisegever staat bekend om zijn focus op operational excellence waarbij efficiëntie en automatisering de rode draad is in de bedrijfsvoering. De regels van franchisegever zijn hard en dwingend waardoor er voor franchisenemers weinig ruimte is voor de inbreng van innovaties en vernieuwingen. De focus bij franchisenemers is dan ook voornamelijk gericht op sales en efficiëntie. Ook bij deze ondernemer heerst een cultuur die voornamelijk gebaseerd is op beheersing en optimalisatie van processen en structuren. De structuur is hierdoor sterk hiërarchisch maar de onderlinge omgang is vrij informeel, respectvol, open en eerlijk. De mens en zijn welzijn binnen de werksfeer staat centraal. En ondanks dat het bedrijf tot een multinational behoort is het geen ambtelijke of bureaucratische organisatie.

De ondernemer is een empathische man met een duidelijke visie over human resource management in relatie tot optimalisering van processen. Teamprestaties worden volgens hem ‘... beter als iedereen respect voor elkaar heeft, elkaar goed begrijpt en iets voor elkaar overheeft’. Intern ondernemer is net als ondernemer sterk gericht op mensen en ‘...het beste uit hen halen’ en ‘... mensen in hun kracht zetten’.

BIJLAGE 9 Tabel resultaten

#	Vraag	Intern ondernemer	Ondernemer / DGA	Beleid	Geen beleid	Dienst/ service	Productie/ industrie
1.1	Naam	n.v.t.	n.v.t.				
1.2	Leeftijd	1 35 jaar 2 47 jaar 3 71 jaar 4 50 jaar	1 62 jaar 2 49 jaar 3 49 jaar 4 52 jaar	X X	X X	X X	X X
1.3	Functietitel	1 Afdelingshoofd / MT-lid 2 Adjunct Directeur 3 Innovation & Design manager 4 Supervisor	1 Directeur 2 Directeur 3 Directeur 4 Directeur	X X	X X	X X	X X
1.4	Loopbaansamenvatting	n.v.t.	n.v.t.				
1.5A	IO; Hoe lang ben je in dienst? DGA; Hoe lang ben je bij dit bedrijf betrokken?	1 10 jaar 2 14 jaar 3 2,5 jaar 4 27 jaar	1 21 jaar 2 23 jaar 3 3 jaar 4 33 jaar	X X	X X	X X	X X
1.5B	DGA; heb je dit bedrijf opgericht? Zo ja, wanneer?	1 n.v.t. 2 n.v.t. 3 n.v.t. 4 n.v.t.	1 Nee 2 Nee 3 Ja, 3 jaar 4 Nee	X X	X X	X X	X X
1.6	Hoe lang ben je in je huidige functie?	1 8 jaar 2 5 jaar 3 3 jaar 4 15 jaar	1 11 jaar 2 8 jaar 3 3 jaar 4 18 jaar	X X	X X	X X	X X
1.7	(relevante) opleidingen	1 EUR Economie, HBO Bouwkunde, HBO Onderhoudskunde 2 EUR Bedrijfseconomie 3 Universiteit Scheikunde 4 Kappersopleiding, bachelor gericht op franchiserestaurant	1 MBO Bouwkunde, HTI Bouwkunde 2 EUR Bedrijfskunde 3 EUR Bedrijfskunde 4 Havo, Diverse interne opleidingen	X X	X X	X X	X X
1.8	Hoe ben je in aanraking gekomen met dit bedrijf?	1 Via een kennis, bevriende architect 2 Aangetrokken, ik was al salesvertegenwoordiger voor dit bedrijf 3 Overgang vanuit voorloper, moederbedrijf 4 Uit verveling een baantje gezocht	1 Via Headhunter 2 Via werving & selectie 3 Via familie, failliete assets overgenomen 4 Via deeltijdbaantje	X X	X X	X X	X X
1.9	IO; Hoeveel uur per week werk je op papier en in de praktijk? Waarom werk je meer dan volgens je contract? En waar wordt eventuele overwerktijd aan besteed? DGA; Hoeveel uur per week werk je voor dit bedrijf?	1 40 uur / 45 uur; voorbereidingen, beleid, nieuwe dingen 2 40 uur / 53 uur; Sales, nieuwe producten 3 24 uur / 40 uur; veel meer dan contract; innovatie + ontwikkeling 4 40 uur / 50 uur; meelopen, meekijken, motiveren, managen	1 24 uur; 2 50 uur; 3 60 uur; 4 50 uur;	X X	X X	X X	X X

2.1	Kun je iets vertellen over de bedrijfsstructuur en hoe besluitvorming tot stand komt? (BU's/directieverantwoordelijkheden/hiërarchie)	Zie bijlage 8 beschrijving bedrijven en respondenten	Zie bijlage 8 beschrijving bedrijven en respondenten				
2.2	Kun je iets vertellen over de bedrijfscultuur? (zijn hier veranderingen in geweest?)	1 Constant, open, transparant, sociaal, niet directief, niet te amicaal 2 Plat, open, stabiel, ervaren, verandering is lastig, werkeethos is ver. 3 Open, informeel, gericht op innovatie, soms ontbreekt sturing 4 Open, maar streng, gericht op mensen motiveren	1 Mens staat centraal, mens achter de mens, 2 Gericht op behoud, beheerscultuur 3 Cultuur is veranderd sinds overname; minder hiërarchisch 4 Respect, in waarde laten, open en eerlijk, niet ambtelijk, korte lijnen Cultuur is gericht op vernieuwen, nieuwe ideeën.	X	X	X	X
2.3	Is een organogram beschikbaar? Zo ja, kun je hierin je formele positie aangeven?	n.v.t.	n.v.t.				
2.4	Kun je ook je informele positie aangeven?	n.v.t.	n.v.t.				
2.5	Kun je iets vertellen over je formele taken & verantwoordelijkheden? En verschilt dit met je informele taken & verantwoordelijkheden?	1 Informeel; oog voor ondernemerschap, nieuwe ontwikkelingen 2 Informeel; motivator, kennisbaak voor details 3 Informeel ook verantwoordelijk voor sales 4 Informeel; motivator, aanjager, aandachtgever, coach,	1 Informeel; interesse in de mens, aandacht, luisteren 2 Informeel; ik ben een toegankelijk persoon 3 Informeel; ik ben niet dé directeur, zo ziet men mij niet 4 Informeel; ik ben de voelspriet van de organisatie	X	X	X	X
3.1	Is innovatie/vernieuwing/new ventures een thema binnen jullie organisatie? Ja; is hier beleid of strategie voor? En wat is dat beleid/strategie dan? Wie is er formeel voor verantwoordelijk? En wie is er nog meer bij betrokken? Allianties met externe kennisbronnen? Is hier budget voor vrijgemaakt? Subsidies? Hoe werkt dit bij jullie? Nee; waarom niet? Wordt dit volgens jou tegengehouden door iets of iemand? Heb je er zelf behoefte aan of voel je dat er onder je collega's behoefte aan is? Heb je dit ooit bespreekbaar gemaakt?	1 Thema?; Ja. Beleid/strategie?; Nee. Budget?; Ja. Beleid is niet geformaliseerd, wel vast agendapunt op MT overleg. Geen allianties, wel opleidingsbudgetten. Jaarlijks beleidsplan. 2 Thema?; Nee Beleid/strategie?; Ja. Budget?; Ja. Voor de organisatie is het geen thema, maar voor mij wel. Eigenlijk wordt je er in meegezogen, zij het onbewust. Komt door veranderingen van de markt 3 Thema?; Ja Beleid/strategie?; Ja. Budget?; Innovatie is uitgesproken ambitie en staat in statuten. Innovatie is hier extern. IO-er is namelijk ingehuurd! Investerings aan voorkant zijn groot om een innovatie te kunnen doen. 4 Thema?; Ja Beleid/strategie?; Nee. Budget?; niet op voorhand Geen subsidies. Allianties met leveranciers.	1 Thema?; Ja Beleid/strategie?; Nee. Budget?; Ja. Ligt niet vast in beleid, maar op functieniveau wordt er sterk doorgedacht over het vakgebied. 2 Thema?; Ja Beleid/strategie?; Ja. Budget?; Ja. Geen vastomlijnd beleid, meer iets wat besproken en gepresenteerd wordt. Allianties met leveranciers. Vooraf bepaalde targets voor medewerkers. 3 Thema?; Ja Beleid/strategie?; Ja. Budget?; Ja. Voordeel van subsidies! Innovatie is verankerd in de doelstellingen. Ontwikkelingsbudget wordt slecht gemanaged. Allianties met leveranciers. 4 Thema?; Ja Beleid/strategie?; Nee. Budget?; Nee. Ondernemer beslist op onderbuikgevoel. Allianties met leveranciers. Procesinnovatie is ieders taak binnen de organisatie.	X	X	X	X
4.1	Vier categorieën types (intern) ondernemers; hoe zou je jezelf typeren en vooral waarom? 1) als warme empathische verkoper/sales 2) als innovator die met ideeën voor vernieuwing komt 3) als iemand die heel gericht (persoonlijke) doelen nastreeft	1 Categorie 2 & 3 2 Categorie 2 & 3 3 Categorie 2 en een beetje 1 4 Categorie 3 en een beetje 4	1 Categorie 1 & 2 & 4 2 Categorie 3 & 4 3 Categorie 3 en een beetje 4 4 Categorie 1 & 4	X	X	X	X

	4) als manager die de verbindende schakel is tussen directie en medewerkers						
4.2	En hoe zou je de ander typeren en waarom? (zelfde categorieën)	1 Categorie 4 & 1 en een beetje 2 2 Categorie 3 & 4 3 Categorie 3 en een beetje 4 4 Categorie 2 & 3 en een beetje 4	1 Categorie 3 & 4 2 Categorie 3 en een beetje 1 3 Categorie 2 4 Categorie 1 & 3 en een beetje 2	X X	X X	X X	X X
5.1A	Kun je voorbeelden van initiatieven noemen van jezelf (of van anderen) die je zou typeren als ondernemend? En wanneer was dit? En komt dit vaker voor?	1 NEN2767 methode + advisering voor stad X 2 Adoptie en sales van nieuw softwareprogramma. 3 Koelbatterij 4 Handenwasmachine & procesverbeteringen	1 NEN2767 methode + ISO certificering 2 Klantendag, nieuwe producten in sales, Cloudoplossing 3 Koelbatterij 4 Handenwasmachine & procesverbeteringen	X X	X X	X X	X X
5.1B	Was het een aangename verrassing voor je dat er dergelijke initiatieven werden ontplooid of had je moeite met het een plekje te geven? En waarom?	1 n.v.t. 2 n.v.t. 3 n.v.t. 4 n.v.t.	1 Ja heel aangenaam. Geen moeite mee! 2 Nou en of! Het kan de organisatie veel brengen. 3 Ja heerlijk, maar niet zozeer een verrassing, het is pure noodzaak! 4 Ja maar soms wel moeite met plekje geven. Dan laat ik het los en geef ik het een kans.	X X	X X	X X	X X
5.2	IO; Hoe werd daar op gereageerd? (collega's, ondernemer etc.) Stonden je collega's er voor open, of ondervond je juist weerstand? DGA; Hoe werd er op deze initiatieven gereageerd? (door jezelf, door andere medewerkers of klanten etc.) Stond men er voor open, of was er juist weerstand?	1 Nooit weerstand, geen jaloezie, altijd open 2 Soms weerstand omdat mensen het niet kennen. 3 Positief, iedereen begreep het wel. Geen weerstand, juist open houding omdat R&D de drijfveer van de organisatie is. 4 Weerstand vanuit medewerkers, niet vanuit managers	1 In de regel positief, soms minder omdat mensen liever tradities in stand houden. Soms zelf ook mening moeten bijstellen. 2 Soms weerstand vanuit medewerkers. Zij zien het dan als bedreiging 3 Ook wel weerstand. Techneuten beginnen altijd met nee. Maar staan er nu meer voor open. 4 Soms worden mensen jaloers. Daar nemen we dan snel afscheid van.	X X	X X	X X	X X
5.3	Wat is hier uiteindelijk mee gedaan? Is er een vervolg gekomen, of is het gestopt? En waarom?	1 Groot vervolg! Belangrijke inkomstenbron geworden. 2 Trial & error. Alleen als het succesvol is. 3 Vervolg betekende een doorontwikkeling van de innovatie. 4 Soms krijgt het een vervolg, niet altijd. Dit gaat altijd in overleg.	1 Vervolg, het is een belangrijke bron geworden. 2 Succesvol vervolg. Sommigen zijn ook gestopt, waren niet succesvol. 3 Vervolg. Het is een groot succes aan het worden. 4 Het krijgt meestal een vervolg. Is een continu proces.	X X	X X	X X	X X
5.4	Heeft dit dan uiteindelijk een concreet resultaat opgeleverd voor de organisatie? Ja/nee, want? (financieel resultaat/beter proces/nieuw product-marktcombi/ hogere klanttevredenheid/nieuwe klanten?)	1 financieel resultaat/beter proces/nieuw product-marktcombi/ hogere klanttevredenheid/nieuwe klanten 2 financieel resultaat/ nieuwe klanten 3 beter proces/nieuw product-marktcombi/nieuwe klanten 4 financieel resultaat/hogere klanttevredenheid	1 financieel resultaat/beter proces/nieuw product-marktcombi/ hogere klanttevredenheid/nieuwe klanten 2 hogere klanttevredenheid/nieuwe klanten 3 nieuw product-marktcombi 4 financieel resultaat/hogere klanttevredenheid	X X	X X	X X	X X
5.5	Zijn de resultaten wat je ervan verwacht had? Of had het beter gekund? En zo ja, hoe?	1 Het kan altijd beter, maar de grote klap is gemaakt.	1 Ik had geen echte harde verwachtingen vooraf. De uitkomst is echter heel erg goed.		X	X	

		2 Veel beter, de markt was er aan toe. En wij zijn vroeg ingestapt. 3 Verwachting was dat het veel sneller zou gaan. Dit komt door gebrek aan structuur en gebrek aan kennis bij de DGA. 4 Beter dan verwacht, maar soms weerstand dus de adoptie van de innovatie kan nog beter.	2 Beter dan verwacht. 3 Nog niet, duurt erg lang. Verwacht dat het sneller zou gaan. Niet goed gemanaged en had zelf geen achtergrond in koeltechniek. 4 Dit is moeilijk uit te drukken want het is een teamprestatie.	X		X	
			3 Nog niet, duurt erg lang. Verwacht dat het sneller zou gaan. Niet goed gemanaged en had zelf geen achtergrond in koeltechniek. 4 Dit is moeilijk uit te drukken want het is een teamprestatie.	X			X
					X		X
5.6	IO; Hoeveel vrijheid had je in dit proces en heb je voor je gevoel voldoende invloed kunnen uitoefenen op het resultaat? Waar lag dit aan? DGA; Hoeveel vrijheid geef je dergelijke initiatieven en heb je voor je gevoel voldoende invloed kunnen uitoefenen op het resultaat? Waar lag dit aan?	1 Veel vrijheid en ruimte genomen, maar vooral ook gekregen. Ik heb volledig invloed op resultaat gehad. 2 Veel ruimte genomen, en heb voldoende invloed gehad, ik zat er bovenop! 3 Jawel, voldoende invloed gehad. Ik had alle vrijheid, behalve qua planning en tijd. 4 Ik heb veel vrijheid gekregen en genomen. Ik had voldoende invloed.	1 Ik geef veel vrijheid. Invloed heb ik alleen in de vorm van opleiding. 2 Veel vrijheid! Ik heb slechts gestuurd op resultaat, niet op inhoud. 3 Veel vrijheid, maar stuur slechts op commercieel resultaat. Anders blijven ze maar bezig met ontwikkelen. Er moet ook verdiend worden. 4 Ik geef veel vrijheid en stuur slechts op uitkomst, niet inhoudelijk op het proces.	X	X	X	
				X		X	
				X			X
					X		X
5.7	Wat heeft de resultaten van deze initiatieven in negatieve of positieve zin beïnvloed?	1 De crisis heeft het in negatieve zin beïnvloed. 2 Geen duidelijk antwoord. 3 Gebrek aan technische kennis van DGA heeft het negatief invloed. 4 Geen duidelijk antwoord.	1 Niets! Hooguit maakt standaardisering het werk saaier en minder interessant. 2 Niets heeft dit in grote mate beïnvloed. 3 Lange time-to-market heeft het negatief beïnvloed. Evenals de wetswijziging. Nominaties hebben het positief beïnvloed. 4 Groot personeelsverloop beïnvloed het in negatieve zin, vooral de adoptie.	X	X	X	
				X		X	
				X			X
					X		X
6.1A	IO; Werd je ook buiten je arbeidsovereenkomst/ contract beloond voor deze initiatieven? (materieel/immaterieel/financieel/promotie/ schouderklopje/werknemer van de maand o.i.d.) Ja; was je beloning gekoppeld aan het resultaat? Was je hier tevreden mee? Komt het vaker voor? Nee; waarom niet, en vindt je dat dat wel hoorde? Hebben anderen ooit wel een beloning gehad voor je gevoel? DGA; Heb je deze initiatieven buiten de arbeidsovereenkomsten/ contracten beloond? (materieel/immaterieel/financieel /promotieschouderklopje/ werknemer van de maand o.i.d.) Ja; was de beloning gekoppeld aan het resultaat? Was je hier tevreden mee? Komt het vaker voor?	1 Ja, financieel, schouderklopje en waardering. Niet gekoppeld aan resultaat. Dit was een winstdeling, maar dat was eigenlijk voor iedereen. Het is aan de directie om de hoogte te bepalen. Komt vaker voor en ik was tevreden. 2 Nee, niet direct. Wel in eindejaarsbeoordeling en bij promoties etc. Niet gekoppeld aan resultaat. 3 Nee, ik ben niet beloond want ik ben medeaandeelhouder. Anderen krijgen hierbinnen een schouderklopje en we maken het bekend. 4 Ja, financieel/promotie/ schouderklopje/werknemer van de maand. Beloningen zijn bij managers niet openbaar. Bij de crew wel.	1 Ja, financieel/promotie/ schouderklopje. Maar was niet gekoppeld aan resultaat. 2 Ja, financieel. Kan via bonus of salarisverhoging. Beloning kan gekoppeld zijn aan het resultaat, maar hoeft niet. Bij gelegenheid ook altijd kenbaar aan collega's. 3 Ja, schouderklopje, nog niet financieel. Dat kan nog niet. Werkplaatsmedewerkers sowieso niet financieel, die hebben liever overuren betaald. Maar ik sta er positief tegenover. 4 Ja, financieel/promotie/ schouderklopje/werknemer van de maand. Financieel werkt alleen op de korte termijn. Dus vaker in de vorm van erkenning of een extra bedrijfsuitje.	X	X	X	
				X		X	
				X			X
					X		X

	Nee; waarom niet, en vindt je dat dat wel hoorde? Hebben anderen ooit wel een beloning gehad voor je gevoel?						
6.1B	Was een eventuele financiële beloning ook zichtbaar/bekend bij andere medewerkers? Nee; waarom niet? Ja; wat had dit voor uitwerking? (jaloezie/afgunst of juist respect en een aanwakkerende werking?)	1 n.v.t. 2 n.v.t. 3 n.v.t. 4 n.v.t.	1 Nee, niet direct. Indirect wel. Carrièrestappen zijn beloningen die vanzelf duidelijk worden. 2 Ja. Kenbaar maken bij de rest. 3 N.v.t. 4 Ja, het had jaloezie/afgunst/respect en een aanwakkerende werking. Alle gevallen zijn van toepassing geweest.	X X	X X	X X	X X
6.2A	IO; Hoe reageerde je collega's op een beloning voor je initiatieven? DGA; Was er een verandering merkbaar bij de i.o.-er of bij andere medewerkers na het toekennen van een beloning?	1 N.v.t. Maar sommige collega's hebben waarschijnlijk wel moeite met aandeelhouderschap. 2 Prima, geen speciale opmerkingen. 3 N.v.t. 4 Niet voor mezelf maar bij medewerkers werkt dit positief.	1 Geen afgunst, wel dat anderen harder gingen werken en beter gingen presteren. 2 Soms jaloezie en afgunst, daarna intern overleg hierover gevoerd en uitleg gegeven. Vaak werkt dit weer positief. 3 N.v.t. 4 Soms werkt het positief en soms negatief. Uitleg helpt vaak om het negatieve om te draaien in positief.	X X	X X	X X	X X
6.2B	Wat had het toekennen van een beloning bij jou persoonlijk voor resultaat?	1 Beloning is hiervoor niet belangrijk. Mijn drive zit al in het leuke werk. 2 Geen duidelijk antwoord. Hij wend het gesprek hierop af. 3 Niet van toepassing. 4 Niet van toepassing.	1 n.v.t. 2 n.v.t. 3 n.v.t. 4 n.v.t.	X X	X X	X X	X X
6.3	Vindt je een beloning passend voor dergelijk gedrag/initiatieven of vindt je dat het tot het takenpakket behoort? En waarom?	1 Nee, takenpakket omdat we niet op het minimum zitten. 2 Nee, takenpakket. 3 Nee, takenpakket. Zodra het succesvol wordt word ik vanzelf beloond. 4 Ja, beloning! Goed gedrag moet beloond worden.	1 Ja, goed gedrag belonen. 2 Ja, werkt als een prikkel voor gedrag. 3 Ja, prikkelwerking! 4 Ja, passend.	X X	X X	X X	X X
6.4	Wat voor type beloning vindt je het best passen bij het ontplooiën van nieuwe initiatieven die succesvol worden? (promotie/financieel/schouderklopje/ medewerker van de maand)	1 Nee. Passend is dat intern ondernemend gedrag een bepaalde status oplevert, een rol binnen het bedrijf. Dan hoeft er geen directe beloning aan gekoppeld te zitten. 2 Ja. Financieel, in de vorm van eindejaarsbonus en een schouderklopje 3 ja en nee. Schouderklopje, erkenning is hierin het belangrijkste. 4 Ja, maar financieel moet niet iets standaard worden. Erkenning, promoties, feestjes zijn passend.	1 Ja. Financieel + een prikkel 2 Ja. Financieel voor het getoonde gedrag en een schouderklopje om aan te moedigen. 3 Ja. Vanwege de prikkelwerking. 4 Ja. Erkenning, financieel niet te vaak doen.	X X	X X	X X	X X
7.1	IO; In hoeverre is de ondernemer/onderneming volgens jou ontvankelijk voor dit soort initiatieven (intern ondernemerschap)? En waardoor komt dat denk je? (persoonlijkheid/beleid/cultuur)	1 Heel erg ontvankelijk. 100% door persoonlijkheid DGA en de cultuur die hier heerst. 2 Niet heel erg ontvankelijk. Maar wel als ik het doe. Vooral sales van nieuwe software producten dus. Komt door zijn persoonlijkheid en cultuur.	1 IO-er is zeer ontvankelijk, maar verder verschilt het erg per persoon. 2 Slechts een klein deel is ontvankelijk, de rest niet. Dit komt door de persoonlijkheid, maar ook voor een groot deel door de beheerscultuur.	X	X X	X X	

	DGA; In hoeverre zijn je medewerkers volgens jou ontvankelijk voor dit soort initiatieven (intern ondernemerschap)? En waardoor komt dat denk je? (persoonlijkheid/beleid/cultuur)	3 Zeer ontvankelijk! Voor 70 a 80% komt dit door het beleid en de cultuur. De rest door de mensen zelf. 4 Geen duidelijk antwoord.	3 Behalve de IO-er is nu niemand echt ontvankelijk. Hopelijk met de komst van nieuwe commercieel directeur gaat dit zich meer vormen. 4 Ja wel ontvankelijk. Voornamelijk door de cultuur.	X			X
7.2	IO; Ben je je bewust van de reden dat je nooit een onderneming bent begonnen? Wat zijn deze redenen? DGA; Wat is je motivatie of aanleiding geweest om ondernemer te worden?	1 Diverse redenen om het niet eerder te doen. Maar eigenlijk niet meer van toepassing. Ben nu namelijk ondernemer. Ik wil mijn ondernemerschap kwijt kunnen. 2 Wel overwogen maar niet gedaan. Eigenlijk vanwege het risico. 3 Niet van toepassing. Is namelijk wel ondernemer. Maar was geen 'paplepel-verhaal'. 4 Niet van toepassing. Is namelijk wel ondernemer. Maar was geen 'paplepel-verhaal'. Ik ben een harde werker.	1 Het was bij mij niet de spreekwoordelijke paplepel, maar meer een logisch vervolg vanwege de drang om niet afhankelijk te zijn. 2 Min of meer toevallig, of meer een logische stap. Niet de paplepel in ieder geval. 3 Met de paplepel ingegoten gekregen. Al van kleins af aan. 4 Het was bij mij niet de spreekwoordelijke paplepel, maar meer een logisch vervolg.		X	X	
				X		X	
				X			X
					X		X

Tabel 4; overzicht onderzoeksvragen en beantwoording door respondenten.