

De overgang van intrapreneurship naar zelfstandig ondernemerschap: empirisch onderzoek

Jolien Roelandt – Universiteit Gent – Jolien.Roelandt@ugent.be
Petra Andries – Universiteit Gent – Petra.Andries@ugent.be

10 juni 2021

Inhoud

Inleiding.....	3
Hoofdstuk 1: Onderzoekskader.....	4
Hoofdstuk 2: Methodologisch kader.....	6
2.1. Steekproeftrekking, dataverzameling en respons.....	6
2.2. Algemene kenmerken respondenten.....	7
Hoofdstuk 3: Empirisch luik.....	11
3.1 Verschil tussen startende en niet-startende intrapreneurs.....	11
3.2 Regressie analyse.....	15
Hoofdstuk 4: Conclusie.....	23
Referenties.....	25
Appendix.....	27

Inleiding

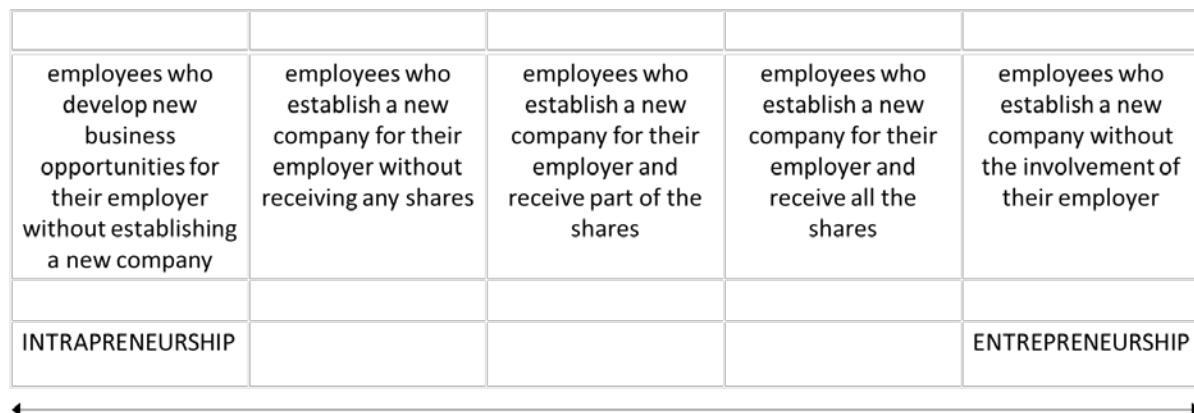
In het najaar van 2017 en 2018 voerde het Steunpunt Economie en Ondernemen (STORE 2.0) onderzoek uit naar de ondernemerschapscultuur en het ondernemend gedrag in Vlaanderen (Andries et al., 2018; Roelandt en Andries, 2019). Aan de hand van een enquête werden individuen geïdentificeerd die op het moment van de bevraging actief waren als intrapreneur. Na 18 maanden (in het voorjaar van respectievelijk 2019 en 2020) werden deze intrapreneurs opnieuw bevroegd naar hun werksituatie en mogelijke overgang naar zelfstandig ondernemerschap. In dit rapport worden de data uit deze verschillende bevestigingen gecombineerd en geanalyseerd om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag welke factoren de overstap van intrapreneurship naar ondernemerschap beïnvloeden. Deze vraag is relevant, aangezien Vlaanderen een hoge graad van intrapreneurship kent ten opzichte van andere regio's/landen, die de voorbije jaren ook duidelijk gestegen is (zie Roelandt en Andries, 2021).

In het eerste hoofdstuk, het onderzoekskader, wordt ingegaan op het onderwerp van deze studie en wordt het model dat we wensen te testen voorgesteld. Het tweede hoofdstuk bespreekt het methodologisch kader en meer specifiek de steekproeftrekking en dataverzameling. Het derde hoofdstuk is het empirisch luik en analyseert de resultaten van het model. Ten slotte volgt nog een algemeen besluit.

Hoofdstuk 1: Onderzoekskader

Intrapreneurs zijn werknemers die nieuwe bedrijfsopportunities ontwikkelen in opdracht van hun werkgever (Bosma et al., 2011). Ze delen vele persoonlijke kenmerken met ondernemers, zoals hun houding ten opzichte van innovatie, het nemen van initiatief en het omgaan met risico (Lumpkin, 2007; Crant, 2000) en hebben ook vaker de intentie om ooit een eigen bedrijf op te starten dan andere werknemers (Bosma et al., 2011). Intrapreneurship wordt dan ook vaak aanzien als een belangrijke stap richting ondernemerschap (Sharma, 2006). Als intrapreneurs kunnen werknemers immers de nodige vaardigheden aanleren, om op die manier het zelfvertrouwen te verwerven dat nodig is om de stap richting ondernemerschap te zetten.

De overgang van intrapreneurship naar ondernemerschap bestaat uit de beslissing van een individu om (a) zijn/haar werkgever te verlaten en (b) een eigen zaak op te starten. In de literatuur worden intrapreneurship en ondernemerschap vaak beschouwd als twee aparte categoriën waartussen individuen switchen. Echter, zoals getoond wordt in Figuur 1, kunnen we beter spreken van een continuum. Aan de ene kant vinden we werknemers die nieuwe producten of projecten ontwikkelen voor hun werkgever, zonder daarbij een nieuwe onderneming op te richten. Vervolgens zijn er werknemers die een nieuwe onderneming oprichten voor hun werkgever, maar hierin geen aandelen krijgen. Daarnaast zijn er werknemers die een deel of alle aandelen krijgen in die nieuwe onderneming. Uiteindelijk vinden we helemaal rechts in het continuum individuen die een nieuwe onderneming oprichten, zonder enige betrokkenheid van hun vroegere werkgever (Andries en Roelandt, 2019).



Figuur 1: Intrapreneurship – entrepreneurship continuum

Hoewel men ervan uitgaat dat intrapreneurship een belangrijke stap kan zijn in de keuze voor een loopbaan als ondernemer, ontbreekt een duidelijk inzicht in welke factoren de overstap van intrapreneurship naar ondernemerschap precies beïnvloeden. Dit is dan ook de onderzoeksvraag van deze studie.

Om deze beslissing beter te begrijpen, brengt deze studie inzichten uit verschillende literatuurstromen¹ samen. In eerste instantie wijst een veelvoud aan studies op de relevantie van de Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991) voor de beslissing van een individu om ondernemer te worden. Volgens deze theory zullen (a) de sociale norm, (b) de individuele attitude inzake ondernemerschap, en (c) de 'self-efficacy', i.e. het vertrouwen in eigen kunnen als ondernemer,

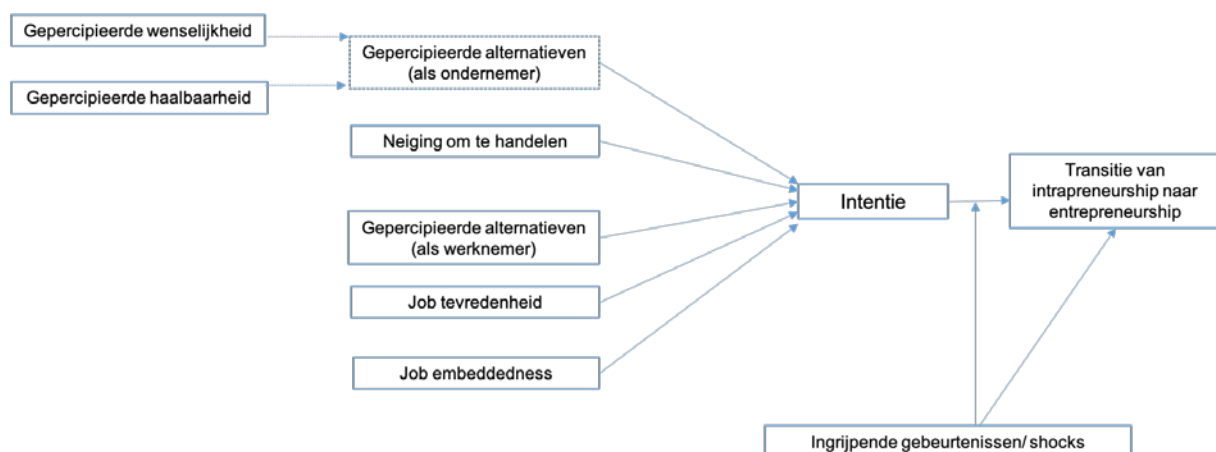
¹ Gedetailleerder inzicht in de verschillende literatuurstromen: zie Andries en Roelandt (2019)

bijdragen tot de intenties van een individu om te ondernemen, en daardoor ook tot de uiteindelijke beslissing om een eigen zaak op te starten. Aangezien intrapreneurs wat betreft deze drie onderliggende factoren meer op ondernemers lijken dan op werknemers (Bosma et al., 2011), kunnen deze factoren echter geen volledige verklaring bieden voor de vaststelling dat sommige intrapreneurs wél en anderen niet de stap zetten naar ondernemerschap.

Een eerste bijkomend inzicht wordt geboden door Shapero en Sokol's (1982) Entrepreneurial Event model, waarvan de inzichten door Krueger en Brazeal (1994) geïntegreerd werd met de Theory of Planned Behavior. Dit model argumenteert dat ondernemerschapsintenties niet alleen afhangen van (a) de gepercipieerde wenselijkheid een ondernemer te worden, ofte de sociale norm en individuele attitude inzake ondernemerschap, en (b) de gepercipieerde haalbaarheid ondernemer te worden, ofte de self-efficacy, maar ook van (c) de neiging om te handelen. Verder stelt het model dat dit ondernemerschapspotentieel enkel latent zal worden wanneer er een ingrijpende gebeurtenis plaatsvindt in de omgeving van het individu, zoals het leren kennen van een interessante business partner, het vinden van financiële middelen, maar ook negatieve gebeurtenissen zoals een echtscheiding, of tegenslag op het werk.

Dit belang van ingrijpende gebeurtenissen vinden we ook terug in de literatuur rond human resource management in gevestigde ondernemingen, en meer bepaald in het Unfolding Model of Employee Turnover (Lee and Mitchell, 1994), wat het dominante theoretische model is om personeelsverloop te verklaren (Hom, 2011). Dit model geeft aan dat, naast (a) jobtevredenheid, (b) job 'embeddedness', i.e., de mate waarin een werknemer vast geraakt is in zijn werkgeversorganisatie, en (c) de gepercipieerde alternatieven, ook (d) belangrijke schokken in het leven van een werknemer zullen bepalen of hij/zij zijn werkgever verlaat. Voorbeelden zijn een gemiste promotie, of familiale gebeurtenissen zoals een geboorte of overlijden (Holtom et al., 2005).

De overgang van intrapreneurship naar ondernemerschap bestaat uit twee beslissingen: (a) zijn/haar werkgever verlaten en (b) een eigen zaak op starten. Waar de modellen in de ondernemerschapsliteratuur focussen op dit tweede aspect, geeft het Unfolding Model of Employee Turnover een zicht op het eerste luik van deze beslissing. Door deze modellen te integreren komen wij tot een overkoepelend conceptueel model dat de overstap van intrapreneurship naar ondernemerschap kan verklaren (zie Figuur 2).²



Figuur 2: Geïntegreerd conceptueel model (op basis van Andries en Roelandt, 2019)

² In lijn met bovenstaande theorieën werd ten op zichte van de figuur uit Andries en Roelandt (2019) de variabele Intentie toegevoegd aan het model.

Meer bepaald stellen wij dat zowel variabelen die het ondernemerschapspotentieel beïnvloeden (i.e. de gepercipieerde wenselijkheid en haalbaarheid om ondernemer te worden en de neiging om hiernaar te handelen) als employee turnover variabelen (i.e. jobtevredenheid, job embeddedness en de gepercipieerde alternatieven als werknemer) een directe impact zullen hebben op de intentie en de uiteindelijke beslissing van een intrapreneur om een eigen zaak op te starten (indirect). Daarnaast verwachten we dat niet alleen de gepercipieerde alternatieven als werknemer, maar ook de gepercipieerde alternatieven als ondernemer relevant zullen zijn voor de intentie en de uiteindelijke transitie. Deze gepercipieerde alternatieven zullen wellicht hand in hand gaan met de gepercipieerde wenselijkheid en haalbaarheid om een ondernemer te worden.

Bovendien verwachten wij dat ook ingrijpende gebeurtenissen in de werkomgeving en het persoonlijke leven van de intrapreneur de uiteindelijke beslissing om de transitie te maken zullen beïnvloeden. Enerzijds verwachten we dat bepaalde gebeurtenissen een direct effect kunnen hebben op de transitie. Zo zou een plotse reorganisatie bij de werkgever bijvoorbeeld kunnen maken dat de intrapreneur de overstap maakt, los van zijn voorafgaande intentie. Anderzijds verwachten wij dat de positieve relatie tussen intentie en de transitie minder sterk of sterker zal zijn wanneer bepaalde gebeurtenissen zich voordoen. Denk maar aan een plotse verbetering in de condities om te ondernemen. In deze gevallen is er sprake van een interactie-effect tussen bepaalde gebeurtenissen en intentie. Tot slot willen wij nagaan of niet alleen specifieke schokken, maar ook het totaal *aantal* ingrijpende gebeurtenissen die een intrapreneur ervaart, belangrijk is bij het maken van de transitie naar zelfstandig ondernemerschap.

Hoofdstuk 2: Methodologisch kader

2.1. Steekproeftrekking, dataverzameling en respons

Wave 1

In het najaar van 2017 en 2018 voerde het Steunpunt Economie en Ondernemen (STORE 2.0) onderzoek uit naar de ondernemerschapscultuur en het ondernemend gedrag in Vlaanderen, en dit respectievelijk voor de jaren 2017 en 2018 (Andries et al., 2018; Roelandt en Andries, 2019). Dit gebeurde aan de hand van een telefonische enquête bij een representatieve steekproef van respectievelijk 1094 en 1275 inwoners van Vlaanderen, tussen 18 en 64 jaar oud. De steekproef was gestratificeerd naar leeftijd, gender, en opleidingsniveau. Naast de vele aspecten rond maatschappelijke en individuele perceptie rond ondernemerschap en startersactiviteiten, bevatte de vragenlijst vragen rond de professionele situatie van de respondent, wat toeliet intrapreneurs te identificeren. Opdat we voldoende respondenten zouden over hebben om statistische analyses uit te voeren, werd gekozen voor een ruime definitie³. Intrapreneurs werden op de volgende manier geselecteerd:

- De respondent is fulltime of part-time werknemer (op tijdstip van bevraging tijdens wave 1);

³ In de Persoonsbevraging (Andries et al., 2017 en 2018; Roelandt en Andries, 2019, 2020 en 2021) wordt een nauwere definitie gehanteerd. Om daar tot de intrapreneurs (intrapreneurship in brede zin) te behoren moeten de respondenten naast bovenstaande criteria ook een leidersrol hebben gehad in de ontwikkeling van nieuwe activiteiten.

- De respondent was de voorbije drie jaar betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe activiteiten voor zijn/haar belangrijkste werkgever. Hieronder verstaan we het ontwikkelen of op de markt brengen van nieuwe goederen of diensten, het opzetten van een nieuwe businessunit, een nieuwe vestiging of dochtermaatschappij (op tijdstip van bevraging tijdens wave 1)

Respondenten die op basis van deze criteria als intrapreneur geïdentificeerd werden, werden bevroegd naar de gepercipieerde wenselijkheid en haalbaarheid om ondernemer te worden, de neiging om hiernaar te handelen, jobtevredenheid, job embeddedness, de gepercipieerde alternatieven, en hun intentie om een eigen zaak op te starten. Tot slot werden in wave 1 de intrapreneurs ook naar hun contactgegevens gevraagd om hen in wave 2 opnieuw te kunnen bevragen. Gebaseerd op de definitie (supra) konden we uit wave 1 respectievelijk 157 en 388 intrapreneurs identificeren. Daarvan hadden we van respectievelijk 112 en 337 intrapreneurs de nodige contactinformatie.

Wave 2

In wave 2 werden de intrapreneurs uit wave 1 ongeveer 18 maanden later opnieuw telefonisch gecontacteerd en geïnterviewd. Intrapreneurs die op het moment van wave 1 reeds een zelfstandige onderneming hadden of bezig waren met het uitbouwen van een onderneming, werden niet opnieuw gecontacteerd. Hierdoor hadden we uiteindelijk een groep van respectievelijk 96 en 209 intrapreneurs die in aanmerking kwamen voor wave 2. Uiteindelijk konden we daarvan respectievelijk 78 en 173 intrapreneurs opnieuw telefonisch bereiken, wat het totaal op 251 brengt. Hiervan waren 183 respondenten effectief bereid deel te nemen aan onze vragenlijst. De vragenlijst peilde voornamelijk naar hun professionele situatie (op tijdstip van bevraging wave 2) en ging na of er zich tussen de tijd van wave 1 en wave 2 positieve of negatieve schokken hadden voorgedaan in het professionele en persoonlijke leven van de respondent. De lijst van bevroegde schokken kan teruggevonden worden in Appendix.

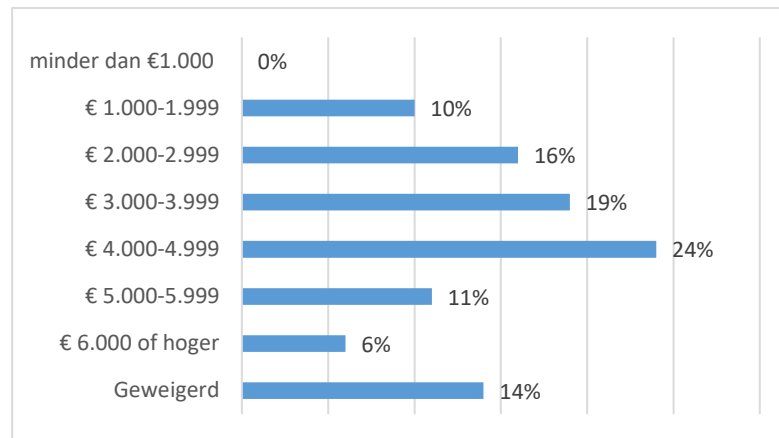
2.2. Algemene kenmerken respondenten

Om een zicht te krijgen op de respondenten die de vragenlijst ingevuld hebben, zullen we in wat volgt enkele descriptieven (ongewogen) van de intrapreneurs in deze studie overlopen. Deze descriptieven zullen telkens vergeleken worden met de respectievelijke descriptieven (ongewogen) voor de totale bevolking (anno 2017 en 2018) en met de totale werknemerspopulatie anno 2018:

Tijdstip Wave 1

- 58% van de intrapreneurs zijn mannen, 42% zijn vrouwen (in vergelijking met 55% mannen en 45% vrouwen in de totale bevolking);
- De gemiddelde intrapreneur in deze studie heeft een leeftijd van 43,2 jaar (in vergelijking met een gemiddelde leeftijd van 43,4 jaar bij de totale bevolking);
- 52% van de intrapreneurs in deze studie hebben een hoger diploma (bachelor/master/doctoraat) (in vergelijking met 40% van de totale bevolking)
- Totaal maandelijks netto inkomen van alle leden van het gezin, zoals weergegeven in Figuur 3⁴:

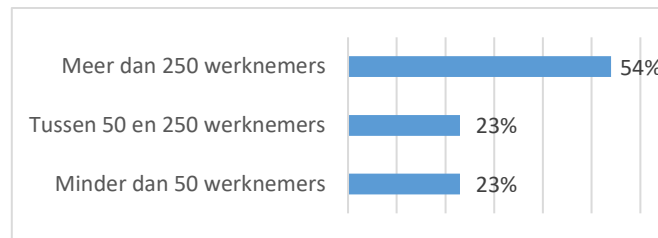
⁴ Bij de totale bevolking is het inkomen als volgt verdeeld: <€1.000 per maand: 1%, €1.000-1.999 per maand: 12%, €2.000-2.999 per maand: 17%, €3.000-3.999 per maand: 20%, €4.000-4.999 per maand: 17%, €5.000-5.999 per maand: 8%, >€6.000 per maand: 6%, geweigerd: 18%



Figuur 3: Maandlijks netto inkomen van het gezin

- 30% van de intrapreneurs in deze studie hebben/hadden minstens één ouder met een zelfstandige zaak (in vergelijking met 34% bij de totale bevolking);
- Gepercipieerde wenselijkheid om ondernemer te worden (gemeten op basis van Serida & Morales, 2011; Koellinger et al., 2007):
 - o Ongeveer 63% van de intrapreneurs kent iemand die in de voorbije twee jaar een zaak gestart is (in vergelijking met 56% van de totale bevolking)
 - o 44% van de intrapreneurs denkt dat er zich de komende 6 maanden opportuniteiten zullen voordoen om een zaak te starten (in vergelijking met 45% van de totale bevolking)
 - o Maar liefst 62% zegt dat angst om te falen hen zou tegenhouden een zaak te starten (in vergelijking met 51% van de totale bevolking)
- Gepercipieerde haalbaarheid om ondernemer te worden (of self-efficacy): slechts 40% van de intrapreneurs denkt over de nodige kennis, vaardigheden en ervaring te beschikken om een zaak te starten (in vergelijking met 54% van de totale bevolking)
- De intentie om in de toekomst een eigen zaak te starten ligt vrij laag: 2,04 op 7 (schaal van 1 tot 7, waarbij 1 staat voor zeer onwaarschijnlijk en 7 voor zeer waarschijnlijk) (in vergelijking met 3,15 op 7 bij de totale bevolking);
- De gemiddelde intrapreneur scoorde op een schaal van 1 tot 7 (waarbij 1 staat voor de laagste score en 7 voor de hoogste score) omtrent:
 - o De neiging om te handelen (Locus of Control): 4,5 op 7 (in vergelijking met 4,7 op 7 bij de totale werknemerspopulatie anno 2018);
 - o Jobtevredenheid: 6,1 op 7 (in vergelijking met 6,0 op 7 bij de totale werknemerspopulatie anno 2018);
 - o Job embeddedness: 4,9 op 7 (in vergelijking met 4,9 op 7 bij de totale werknemerspopulatie anno 2018)
 - o Gepercipieerde alternatieven als werknemer: 4,7 op 7 (in vergelijking met 4,6 op 7 bij de totale werknemerspopulatie anno 2018);
 - o Gepercipieerde alternatieven als zelfstandige: 3,2 op 7 (in vergelijking met 3,5 op 7 bij de totale werknemerspopulatie anno 2018);
- De meeste intrapreneurs waren tewerkgesteld in grote ondernemingen (zie Figuur 4)⁵:

⁵ In vergelijking met de totale werknemerspopulatie (inclusief intrapreneurs): 44% "Minder dan 50 werknemers", 19% "Tussen 50 en 250 werknemers" en 37% "Meer dan 250 werknemers"



Figuur 4: Grootte werkgever

- 48% van de intrapreneurs in deze studie hadden een leidersrol in de intrapreneurship activiteit;
- 75% van de intrapreneurs gaven aan dat ze ook op het moment van de bevraging actief waren als intrapreneur.

Tijdstip Wave 2

- 86% van de intrapreneurs werkt nog steeds bij dezelfde werkgever;
- 9% werkt intussen voor een andere werkgever;
- 83% is nog steeds intrapreneur voor dezelfde/andere werkgever op het moment van de bevraging;
- 53% is nog steeds intrapreneur voor dezelfde/andere werkgever op het moment van de bevraging en heeft daarbij ook een leidersrol;
- 22% van de intrapreneurs heeft intussen een bedrijf opgericht of is aan het proberen een nieuwe zaak uit te bouwen (90% doet dit naast de job voor dezelfde/andere werkgever)
- De gemiddelde intrapreneur gaf aan dat er zich in de afgelopen 18 maanden 2,8 schokken of ingrijpende gebeurtenissen in de werkomgeving hadden voorgedaan (uit een lijst van 12 mogelijke professionele schokken)⁶:
 - o 2% ging met pensioen
 - o 7% gaf aan dat er zich een economische crisis, herstructurering of faillissement bij de werkgever had voorgedaan, waardoor zijn/haar baan in het gedrang kwam;
 - o 17% gaf aan dat de tevredenheid over de werkgever of job afnam;
 - o 61% gaf aan dat de tevredenheid over de werkgever of job toenam;
 - o 32% gaf aan een bijkomende opleiding gevolgd te hebben of een bijkomend diploma te hebben behaald;
 - o 37% kreeg een jobaanbieding van een mogelijke andere werkgever;
 - o 6% gaf aan dat er mogelijkheden waren om een bedrijf over te nemen;
 - o 32% gaf aan dat er mogelijkheden waren om bestaande professionele of hobby-activiteiten uit te bouwen als zelfstandige;
 - o 24% ontdekte nieuwe ideeën om eventueel een eigen bedrijf op te starten;
 - o 16% gaf aan dat belangrijke personen in hun werkomgeving hen gesuggereerd of gestimuleerd hebben om een eigen zaak te starten;
 - o 35% gaf aan dat mensen uit hun werkomgeving een eigen zaak waren opgestart;
 - o 35% merkte veranderingen in de randvoorwaarden om een eigen zaak op te starten.
- De gemiddelde intrapreneur gaf aan dat er zich in de afgelopen 18 maanden 1,8 schokken of ingrijpende gebeurtenissen in de persoonlijke omgeving hadden voorgedaan (uit een lijst van 8 mogelijke persoonlijke schokken):
 - o 25% gaf aan dat er een verandering was in zijn/haar familiale situatie;
 - o 7% gaf aan dat zijn/haar gezondheidstoestand er opmerkelijk achteruit ging;
 - o 14% gaf aan dat zijn/haar gezondheidstoestand er opmerkelijk op vooruit ging;

⁶ Voor de exacte vraagstelling: zie Appendix

- 22% ervoer een financiële meevaller;
 - 9% ervoer een financiële tegenvaller;
 - 41% gaf aan dat zijn/haar visie veranderde op het leven;
 - 25% gaf aan dat belangrijke personen in hun persoonlijke omgeving hen gesuggereerd of gestimuleerd hebben om een eigen zaak te starten;
 - 33% gaf aan dat mensen uit hun persoonlijke omgeving een eigen zaak waren opgestart.
- De gemiddelde intrapreneur gaf dus aan dat er zich 4,6 schokken of ingrijpende gebeurtenissen in de professionele en/of persoonlijke omgeving hadden voorgedaan (uit een lijst van 20 mogelijke schokken).

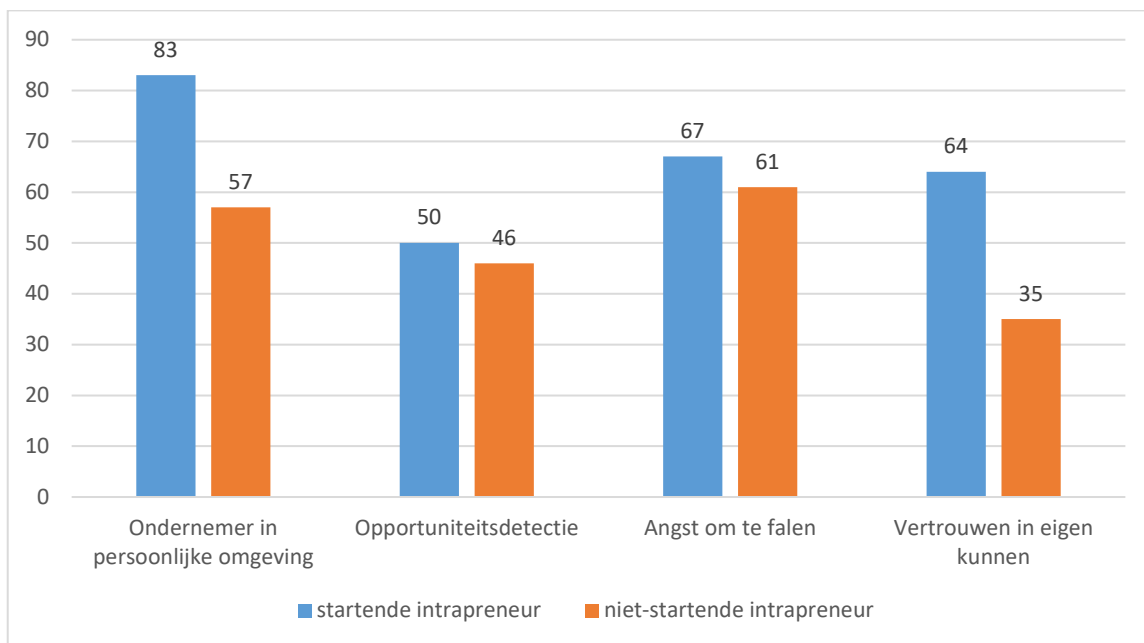
Hoofdstuk 3: Empirisch luik

3.1 Verschil tussen startende en niet-startende intrapreneurs

Wanneer we kijken naar de verschillen tussen de intrapreneurs die tijdens Wave 2 aangaven een bedrijf opgericht te hebben of aan het proberen waren een nieuwe zaak uit te bouwen, versus zij die dat niet deden, kunnen we vooreerst vaststellen dat er geen significante verschillen zijn tussen startende en niet-startende intrapreneurs op vlak van geslacht. 60% van de startende intrapreneurs zijn mannen (dit t.o.v. 58% van de niet-startende intrapreneurs). Tevens zijn er geen significante verschillen op te merken tussen beide groepen op vlak van maandelijks netto inkomen van het gezin, het al dan niet hebben van een hoger diploma (bachelor/master/doctoraat) of het al dan niet hebben van een ouder die zelfstandig is/was. De gemiddelde startende intrapreneur is wel significant jonger dan de niet-startende (41 jaar voor de startende t.o.v. 44 jaar voor de niet-startende intrapreneur).

Verder blijkt uit bijkomende analyse van de gepercipieerde wenselijkheid om ondernemer te worden (zie Figuur 5) dat startende intrapreneurs vaker ondernemers kenden in hun persoonlijke omgeving (gemeten op tijdstip van Wave 1) dan niet-startende intrapreneurs (83% t.o.v. 57%). Dit verschil is statistisch significant. Wat de gepercipieerde haalbaarheid of het vertrouwen in eigen kunnen om te ondernemen betreft, zien we in Figuur 5 dat de startende intrapreneur meer vertrouwen had in eigen kunnen (gemeten op tijdstip van Wave 1) (64% t.o.v. 35%). Ook dit verschil is significant.

De startende intrapreneur leek ook meer opportuniteiten te zien in zijn/haar omgeving (50% t.o.v. 46%) en meer angst te hebben om te falen (67% t.o.v. 61%) op tijdstip van bevraging van Wave 1. Echter, deze laatste twee indicatoren zijn niet significant verschillend tussen beide groepen.



Figuur 5: Gepercipieerde wenselijkheid en haalbaarheid om te ondernemen (% van de startende vs niet-startende intrapreneurs)

Wat de Interne Locus of Control of de neiging om te handelen betreft, zien we verder een significant verschil tussen beide groepen. De startende intrapreneur scoorde gemiddeld 5 op 7, waar de niet-startende intrapreneur een score had van 4,4 op 7 (op tijdstip van Wave 1). Dit betekent dat de startende intrapreneur zijn/haar acties minder aan het toeval toeschrijft en een grotere neiging heeft om te handelen. Voorts scoren de startende intrapreneurs op het eerste zicht iets lager op job tevredenheid en job embeddedness (op tijdstip van Wave 1). Echter deze verschillen zijn zeer klein en niet significant. Wel scoren startende intrapreneurs significant hoger op zowel de gepercipieerde alternatieven als werknemer (5,4 op 7 t.o.v. 4,5 op 7) als op de gepercipieerde alternatieven als zelfstandige (4,1 op 7 t.o.v. 2,9 op 7).

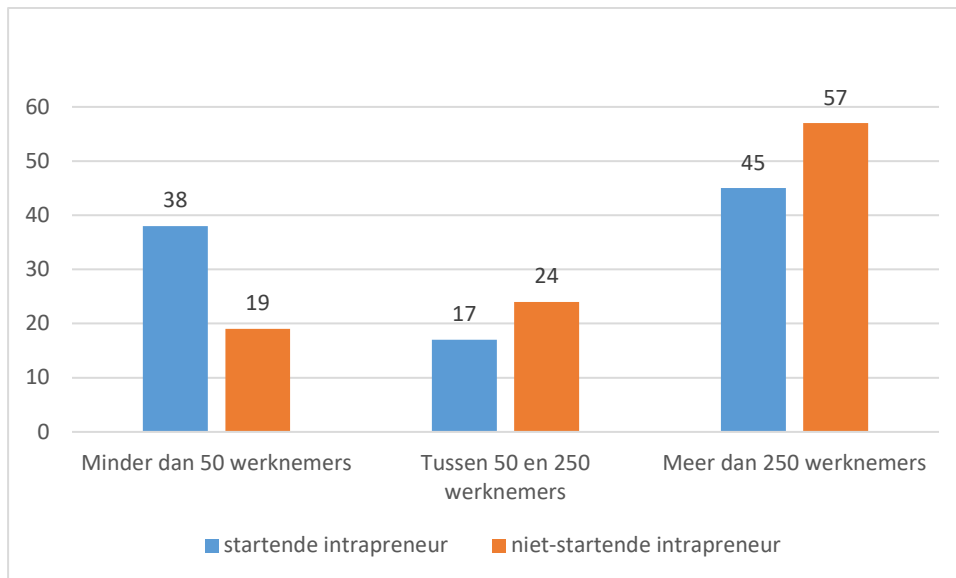
Er is dan ook een significant verschil tussen de startende intrapreneur (gemiddeld 3,2 op schaal van 7) en de niet-startende intrapreneur op de intentie om te ondernemen (bevraagd op tijdstip van Wave 1). De startende intrapreneur scoort gemiddeld 3,2 op 7⁷, waar de gemiddelde niet-startende intrapreneur maar een score heeft van 1,7 op 7.

Wanneer we kijken naar de grootte van de werkgever (op tijdstip van Wave 1) zien we significante verschillen (zie Figuur 6). De startende intrapreneurs waren eerder tewerkgesteld in kleinere bedrijven, waar de niet-startende intrapreneurs gemiddeld gezien in grotere bedrijven werkten. In Figuur 7 zien we ook dat 60% van de startende intrapreneurs een leidersrol hadden (op tijdstip van Wave 1), ten opzichte van 45% van de niet-startende intrapreneur. Dit verschil is echter niet significant.

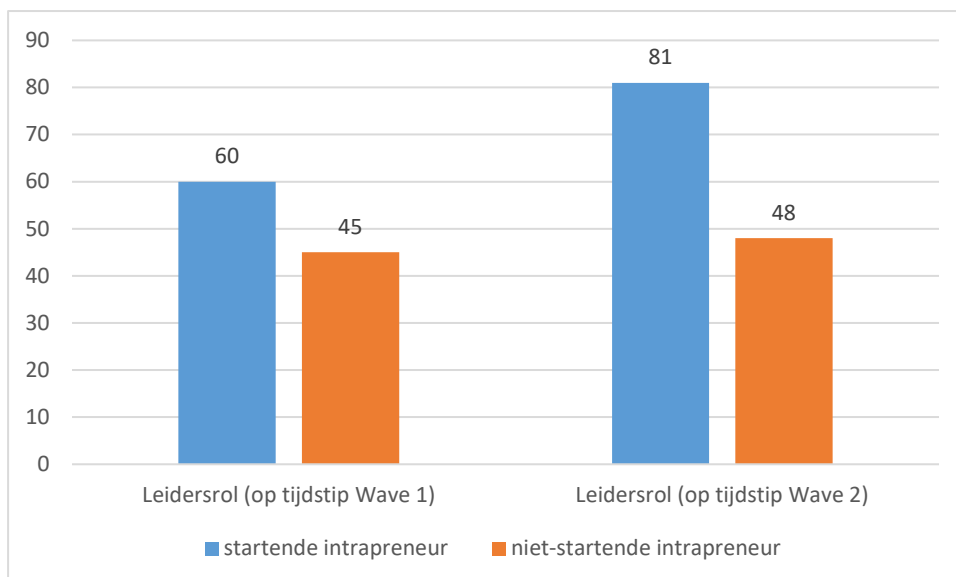
Men zou op basis van bovenstaande resultaten kunnen denken dat kleinere bedrijven minder mogelijkheden bieden aan intrapreneurs en dat hun werknemers daardoor meer geneigd zijn om de overstap naar zelfstandig ondernemerschap te maken. Wanneer we echter meer in detail kijken naar de antwoorden op tijdstip van Wave 2, dan zien we dat 83% van de startende intrapreneurs daarnaast nog steeds als intrapreneur voor een werkgever werken. Ook van de voormalige intrapreneurs die niet startten als zelfstandig ondernemer, werkt 83% nog steeds als intrapreneur. Voor de respondenten die aangeven nog voor een werkgever te werken (op tijdstip van Wave 2), zien we dat 73% van de startende intrapreneurs aangeven dat ze nog steeds intrapreneur zijn én hierin ook een leidersrol hebben. Dit ten opzichte van 48% bij de niet-startende intrapreneurs. De overstap naar zelfstandig ondernemerschap lijkt dus helemaal niet voort te komen uit een gebrek aan intrapreneurship mogelijkheden bij de werkgever.

Samenvattend zien we dus dat intrapreneurs die de overstap maakten naar zelfstandig ondernemerschap initieel al een hogere intentie hadden om te ondernemen dan intrapreneurs die de overstap niet maakten. Deze hogere intentie gaat hand in hand met het kennen van ondernemers in de persoonlijke omgeving, een hoger vertrouwen in het eigen kunnen om te ondernemen, een meer uitgesproken Interne Locus of Control of de neiging om te handelen, en een meer positieve perceptie van de mogelijke alternatieven als werknemer en zelfstandige. Startende intrapreneurs waren jonger dan intrapreneurs die de overstap niet maakten. Ze waren ook vaker tewerkgesteld in kleine bedrijven, maar hun overstap naar zelfstandig ondernemerschap lijkt niet te wijten aan een gebrek aan intrapreneurial opportuniteiten bij hun werkgever.

⁷ 1 staat voor zeer onwaarschijnlijk en 7 staat voor zeer waarschijnlijk



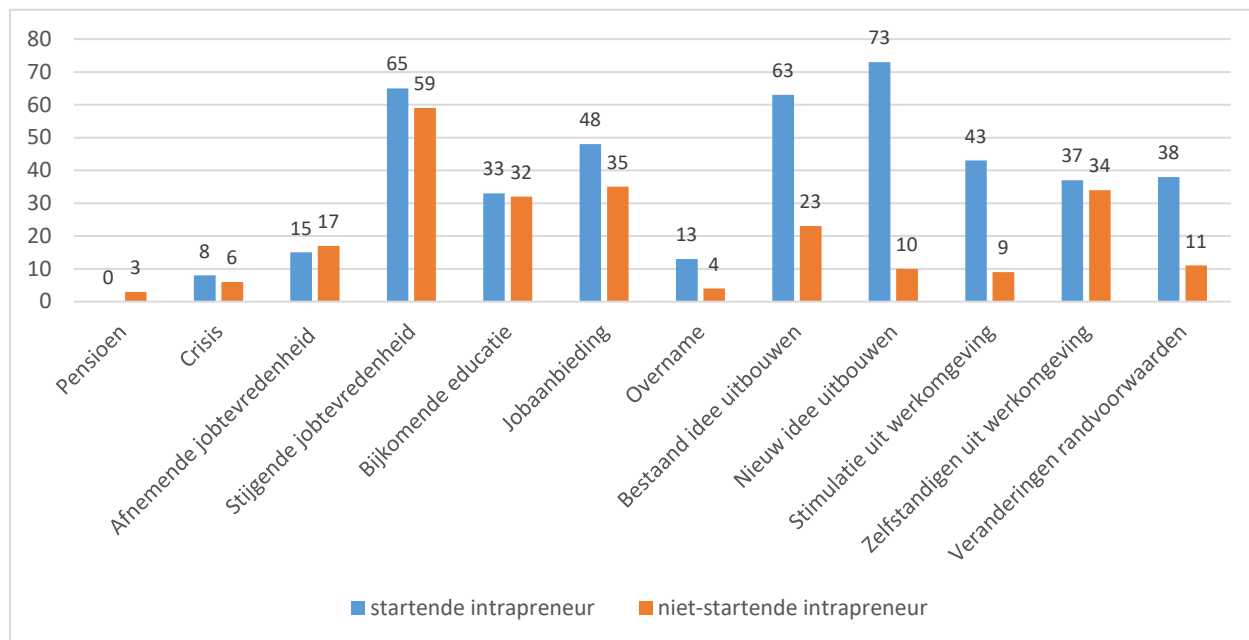
Figuur 6: Grootte werkgever (% van de startende vs niet-startende intrapreneurs)



Figuur 7: Leidersrol (% van de startende vs. niet-startende intrapreneurs)⁸

Zoals eerder gesteld, werden de intrapreneurs in Wave 2 gevraagd of er zich bepaalde schokken of ingrijpende gebeurtenissen hadden voorgedaan in de afgelopen 18 maanden. Deze kunnen zich zowel afspelen in de werkomgeving als in de persoonlijke omgeving. Wanneer we kijken naar verschillen op vlak van ingrijpende gebeurtenissen in de werkomgeving tussen de startende en de niet-startende intrapreneurs, zien we in Figuur 8 dat over het algemeen de startende intrapreneurs vaker deze schokken ervaren dan hun tegenhangers (met uitzondering van pensioen en afnemende jobtevredenheid). Dit blijkt ook als we het aantal schokken die men in de werkomgeving ervaart heeft, optellen. Startende intrapreneurs geven aan dat er zich gemiddeld 4,3 ingrijpende gebeurtenissen in de werkomgeving hadden voorgedaan (uit een lijst van 12 mogelijke professionele schokken), waar dat dit voor hun tegenhangers 2,4 is. Dit verschil is significant.

⁸ Voor de leidersrol (op tijdstip Wave 2) werden de percentages uitzonderlijk niet berekend voor de volledige steekproef, maar enkel voor de groep respondenten die op tijdstip van Wave 2 aangaf nog voor een werkgever te werken

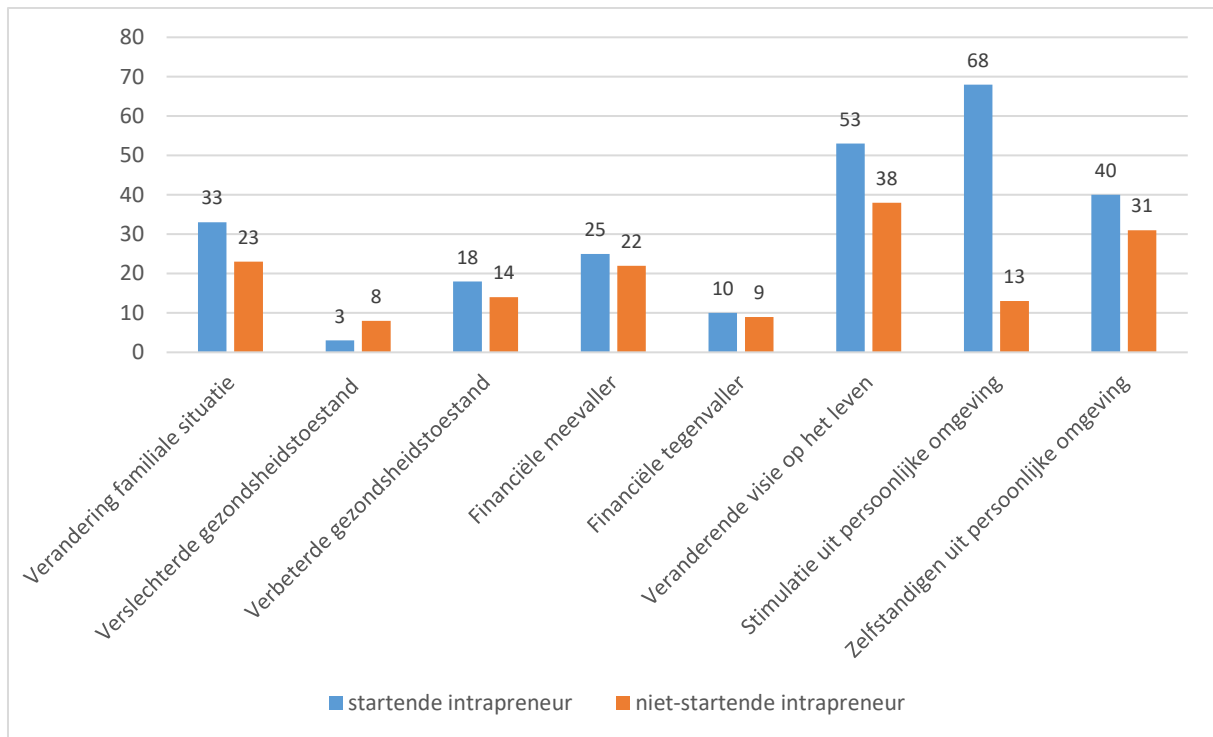


Figuur 8: Ingrijpende gebeurtenissen in de werkomgeving (% van de startende vs. niet-startende intrapreneurs)

Wanneer we naar significante verschillen tussen beide groepen kijken, zien we dat startende intrapreneurs beduidend vaker aanduiden dat volgende ingrijpende gebeurtenissen zich in de periode tussen beide bevragingen hebben voorgedaan:

- 63% van de startende intrapreneurs gaf aan dat er mogelijkheden waren om bestaande professionele of hobby-activiteiten uit te bouwen als zelfstandige (t.o.v. 23% bij de niet-startende intrapreneurs)
- 73% van de startende intrapreneurs ontdekte nieuwe ideeën om eventueel een eigen bedrijf op te starten (t.o.v. 10% bij de niet-startende intrapreneurs)
- 43% van de startende intrapreneurs gaf aan dat belangrijke personen in hun werkomgeving hen gesuggereerd of gestimuleerd hebben om een eigen zaak te starten (t.o.v. 9% bij de niet-startende intrapreneurs)
- 38% van de startende intrapreneurs merkte veranderingen in de randvoorwaarden om een eigen zaak op te starten (t.o.v. 11% bij de niet-startende intrapreneurs)

Figuur 9 bespreekt de percentages van de startende en niet-startende intrapreneurs die menen dat er zich bepaalde gebeurtenissen in hun persoonlijk leven hebben voorgedaan. Ook hier zien we dat over het algemeen de startende intrapreneurs vaker de desbetreffende gebeurtenissen ervaren dan hun tegenhangers (met uitzondering van verslechterde gezondheidstoestand). Dit vertaalt zich ook wanneer we naar het aantal ingrijpende gebeurtenissen kijken. De gemiddelde startende intrapreneur stelt dat er zich 2,5 gebeurtenissen in de persoonlijke omgeving hebben voorgedaan (uit een lijst van 8 mogelijke persoonlijke schokken), waar dat dit voor hun tegenhangers 1,6 is. Dit verschil is significant. Wanneer we naar de specifieke gebeurtenissen afzonderlijk kijken, zien we maar één significant verschil. 68% van de startende intrapreneurs gaf aan dat belangrijke personen in hun persoonlijke omgeving hen gesuggereerd of gestimuleerd hebben om een eigen zaak te starten (t.o.v. 13% bij de niet-startende intrapreneurs).



Figuur 9: Ingrijpende gebeurtenissen in de persoonlijke omgeving (% van de startende vs. niet-startende intrapreneurs)

3.2 Regressie analyse

De voorgaande analyses geven enkel een basisinzicht in de verschillen tussen intrapreneurs die de overstap naar zelfstandig ondernemerschap maakten versus zij die dat niet deden. In de gedetailleerde analyses die volgen, zullen we aan de hand van regressies het conceptuele model (zie Figuur 2) testen. Hiervoor zullen we dit model opsplitsen in twee stappen. In een eerste stap zullen we het effect van de variabelen die het ondernemerschapspotentieel beïnvloeden (i.e. de gepercipieerde wenselijkheid en haalbaarheid om ondernemer te worden en de neiging om hiernaar te handelen) en de employee turnover variabelen (i.e. jobtevredenheid, job embeddedness en de gepercipieerde alternatieven als werknemer) op de intentie om de overstap te maken, testen (linkerhelft Figuur 2). In een tweede regressie zullen we het effect van de intentie op de uiteindelijke transitie testen, inclusief de effecten van de verschillende ingrijpende gebeurtenissen (rechterhelft Figuur 2).

Eerste stap: effect op intentie

In de eerste stap bekijken we welke ondernemerschapsvariabelen en welke employee turnover variabelen een effect hebben op de intentie om de overstap te maken. Daarnaast worden ook een aantal controlevariabelen toegevoegd. Concreet gaat het over volgende variabelen:

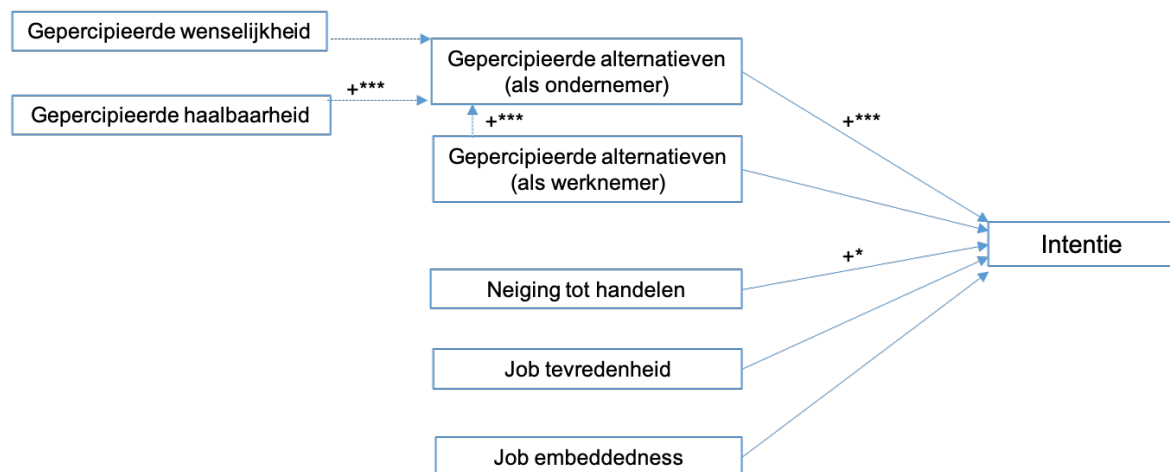
- de gepercipieerde wenselijkheid om ondernemer te worden. Deze bestaat volgens de literatuur uit de a) sociale norm en b) individuele attitude inzake ondernemerschap, die vervolgens bevroegd worden door:
 - o “Kent u iemand die in de laatste twee jaar een zaak gestart is?” (1=Ja en 0=Nee)
 - o “Denkt u dat er zich de komende 6 maanden opportuniteiten zullen voordoen om een zaak te starten?” (1=Ja en 0=Nee)

- “Zou angst om te falen u tegenhouden een zaak te starten” (1=Ja en 0=Nee)
- de gepercipieerde haikbaarheid om ondernemer te worden:
 - “Denkt u over de nodige kennis, vaardigheden en ervaring te beschikken?” (1=Ja en 0=Nee)
- de neiging om te handelen (lickert schaal van 1 tot 7)
- jobtevredenheid (lickert schaal van 1 tot 7)
- job embeddedness (lickert schaal van 1 tot 7)
- gepercipieerde alternatieven als werknemer (lickert schaal van 1 tot 7)
- gepercipieerde alternatieven als zelfstandige (lickert schaal van 1 tot 7)

Controlevariabelen:

- geslacht (1=Man en 0=Vrouw)
- leeftijd
- netto inkomen van het gezin⁹
- het al dan niet hebben van een hoger diploma (bachelor/master/doctoraat) (1=Ja en 0=Nee)
- of de data voor het eerst verzameld werden in het najaar van 2017 (identificer=0) of in het najaar van 2018 (identificer=1)

Doordat de linkerhelft van Figuur 10 bestaat uit verschillende regressies die tegelijkertijd moeten ingeschat worden, zullen we gebruik maken van een padanalyse. Deze techniek wordt standaard gebruikt bij complexere modellen. Het model zoals voorgesteld in de linkerhelft van Figuur 2 vertoont een zwakke tot matige fit¹⁰. Dit betekent dat bepaalde relaties anders zijn dan initieel verwacht. Het model met de beste fit¹¹ geeft uiteindelijk het best de realiteit weer. Dit model wordt weergegeven in Figuur 10.



Figuur 10: Model met de beste fit (* $p < .10$; ** $p < .05$; *** $p < .01$)

Uit Figuur 10 blijkt dat de gepercipieerde haikbaarheid (of het vertrouwen in eigen kunnen) positief bijdraagt tot de gepercipieerde alternatieven als ondernemer. Deze gepercipieerde alternatieven als ondernemer spelen een significante positieve rol in de intentie om in de toekomst een eigen zaak op te starten. Daarnaast blijkt ook een grotere neiging om te handelen (locus of control) te leiden tot een hogere intentie. Hoewel niet opgenomen in de figuur blijkt van de controlevariabelen het inkomen een significant effect te hebben op de intentie (op 10% significantie niveau). Dit effect is negatief. Dit hoeft

⁹ < 1.000 euro per maand (=1), 1.000 – 1.999 euro per maand (=2), 2.000 – 2.999 euro per maand (=3), 3.000 – 3.999 euro per maand (=4), 4.000 – 4.999 euro per maand (=5), 5.000 – 5.999 euro per maand (=6) en 6.000 euro of hoger per maand (=7)

¹⁰ RMSEA=0.094, CFI=0.676, TLI=0.327, Chi-square=29.62 with $p < 0.001$ and $df=13$

¹¹ RMSEA=0.070, CFI=0.838, TLI=0.635, Chi-square=20.33 with $p > 0.05$ and $df=12$

niet te verbazen aangezien de mensen met hogere inkomens een comfortabele positie binnen een bedrijf minder snel zullen opgeven. Anders dan verwacht, blijken de gepercipieerde alternatieven als werknemer vooral indirect de intentie om te ondernemen te beïnvloeden. Ze vertonen namelijk een significant positief verband met de gepercipieerde alternatieven als ondernemer.

Tweede stap: effect op eigenlijke transitie

In een tweede stap zullen we het effect van de intentie op de uiteindelijke transitie testen, inclusief de effecten van de verschillende ingrijpende gebeurtenissen (rechterhelft Figuur 2). Hiervoor zullen we gebruik maken van probit regressies, aangezien de eigenlijke transitie een binaire variabele is (Ja/Nee). Eerst zullen we nagaan wat het rechtstreekse effect is van intentie, het *aantal* gebeurtenissen in de werkomgeving en van het *aantal* gebeurtenissen in de persoonlijke omgeving op de eigenlijke transitie. Vervolgens zullen we nagaan of het effect van intentie versterkt wordt door het aantal gebeurtenissen, en of er dus sprake is van een interactie-effect tussen intentie en het aantal gebeurtenissen. In een tweede blok zullen we naar het rechtstreekse individuele effect van de specifieke gebeurtenissen kijken. Daarnaast zullen we ook voor de individuele gebeurtenissen nagaan of er interactie-effecten zijn met de intentie om een eigen zaak op te starten.

Aantal gebeurtenissen

Om het rechtstreekse effect van het *aantal* gebeurtenissen in de werkomgeving en van het *aantal* gebeurtenissen in de persoonlijke omgeving op de eigenlijke transitie na te gaan, voerden we een probit regressie uit. In onderstaande tabel worden de resultaten hiervan weergegeven. In Model 0 kijken we louter naar de impact van de controlevariabelen op de eigenlijke transitie. In Model 1 voegen we de variabele intentie toe. In Model 2 voegen we tot slot de directe effecten van het aantal gebeurtenissen in de werkomgeving en van het aantal gebeurtenissen in de persoonlijke omgeving toe. Uit Model 2 blijkt dat intentie, zoals verwacht, een positief significant effect heeft op de eigenlijke transitie. Daarnaast zien we ook een positief significant effect van het aantal gebeurtenissen in de werkomgeving of werkschokken. Dit betekent dat de overgang van intrapreneurship naar entrepreneurship waarschijnlijker wordt met het stijgen van het aantal ingrijpende gebeurtenissen in de werkomgeving. Dit geldt niet voor het aantal ingrijpende gebeurtenissen in de persoonlijke omgeving. Tot slot blijkt het gezinsinkomen een positief effect te hebben op de transitie. Hoewel we dus in de eerste stap een negatief effect konden vinden van het gezinsinkomen op de intentie om de transitie te maken, blijkt een hoger gezinsinkomen te leiden tot een hogere waarschijnlijkheid om effectief de overstap te maken.

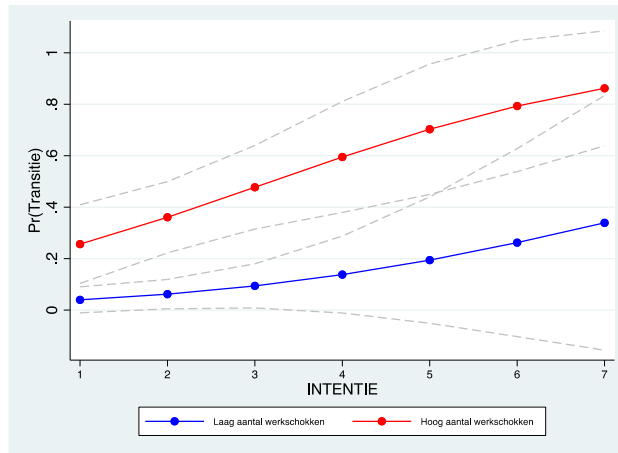
Tabel 1: Effecten van het aantal gebeurtenissen in de werkomgeving/persoonlijke omgeving op de transitie (n.s.=niet significant, +/- = positief/negatief significant effect¹²)

Transitie	Model 0	Model 1	Model 2
Identificer	+	+	+
Hogere educatie	n.s.	n.s.	n.s.
Gezinsinkomen	n.s.	n.s.	+
Geslacht	n.s.	n.s.	n.s.
Leeftijd	-	n.s.	n.s.
Intentie		+	+
Aantal werkschokken			+
Aantal priveschokken			n.s.

Tot slot willen we weten of er sprake is van een interactie-effect tussen het aantal ingrijpende gebeurtenissen en intentie. We verwachten dat de positieve relatie tussen intentie en de transitie

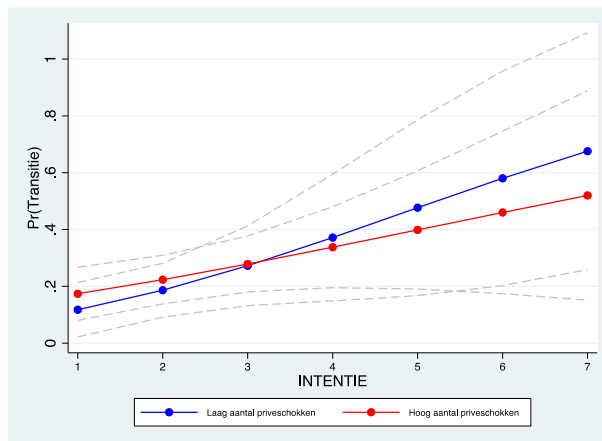
¹² Op 10% significantie niveau

sterker zal zijn naarmate er zich meer ingrijpende gebeurtenissen hebben voorgedaan. Om dit te testen, maken we best gebruik van plots. In Figuur 11 zien we inderdaad dat de relatie tussen intentie (op de x-as) en de waarschijnlijkheid om de transitie te maken (de y-as) sterker is wanneer er zich een groter aantal ingrijpende gebeurtenissen in de werkomgeving hebben voorgedaan (de rode lijn is steiler dan de blauwe lijn voor intentie gaande van 0 tot 5).



Figuur 11: Interactie-effect intentie en het aantal gebeurtenissen in de werkomgeving op de transitie

Wanneer we kijken naar het aantal ingrijpende gebeurtenissen in de persoonlijke omgeving kunnen we dat interactie-effect niet zien. In Figuur 12 zien we zelfs dat de rode lijn (hoog aantal priveschokken) minder steil is dan de blauwe lijn (wat zou resulteren in een negatief interactie-effect). Echter, daar de betrouwbaarheidsintervallen volledig overlappen is dit interactie-effect niet significant.



Figuur 12: Interactie-effect intentie en het aantal gebeurtenissen in de persoonlijke omgeving op de transitie

Specifieke gebeurtenissen

Om het rechtstreekse effect van specifiek gebeurtenissen in de werkomgeving en in de persoonlijke omgeving op de eigenlijke transitie na te gaan, voerden we opnieuw probit regressies uit. Onderstaande gebeurtenissen zullen niet bestudeerd worden in deze probit regressies, aangezien er in de steekproef te weinig mensen aangaven dat deze gebeurtenis plaats vond (te weinig variatie in de data). Dit zijn:

- pensionering
- economische crisis, herstructurering of faillissement bij de werkgever
- afname tevredenheid over de werkgever of job
- mogelijkheden om een bedrijf over te nemen
- opmerkelijke achteruitgang in gezondheidstoestand
- financiële tegenvaller

Volgende ingrijpende gebeurtenissen werden wel opgenomen in de analyse:

- Toename jobtevredenheid
- Extra opleiding/diploma
- Jobaanbieding gekregen
- Mogelijkheid om bestaand idee uit te bouwen
- Nieuw idee gekregen
- Gestimuleerd door iemand uit professionele omgeving
- Iemand uit professionele omgeving zaak gestart
- Verandering randvoorwaarden om te ondernemen
- Verandering familiale situatie
- Vooruitgang in gezondheidstoestand
- Financiële meevaller
- Veranderde visie op het leven
- Gestimuleerd door iemand uit persoonlijke omgeving
- Iemand uit persoonlijke omgeving zaak gestart

Om het rechtstreekse effect van *specifieke* gebeurtenissen in de *werkomgeving* op de eigenlijke transitie na te gaan, voerden we vooreerst een probit regressie uit met alle *specifieke* gebeurtenissen in de *werkomgeving* als onafhankelijke variabelen. In onderstaande tabel worden de resultaten hiervan weergegeven. In Model 0 kijken we louter naar de impact van de controlevariabelen op de eigenlijke transitie. In Model 1 voegen we de variabele intentie toe. In Model 2 voegen we tot slot de directe effecten van de specifieke gebeurtenissen in de werkomgeving toe. Uit Model 2 blijkt dat intentie een positief significant effect heeft op de eigenlijke transitie, zoals verwacht. Daarnaast zien we ook een positief significant effect van drie gebeurtenissen in de werkomgeving. Vooreerst is de transitie van intrapreneurship naar zelfstandig ondernemerschap waarschijnlijker (a) wanneer de persoon in kwestie de mogelijkheid zag om een bestaand idee uit te bouwen of (b) wanneer hij/zij een nieuw idee kreeg om eventueel een eigen bedrijf te starten. Ten slotte is de transitie waarschijnlijker (c) wanneer belangrijke personen in de werkomgeving van de persoon in kwestie hem/haar gesuggereerd of gestimuleerd hebben om een eigen zaak te starten.

Tabel 2: Effecten van specifiek gebeurtenissen in de werkomgeving op de transitie (n.s.=niet significant, +/- = positief/negatief significant effect¹³)

Transitie	Model 0	Model 1	Model 2
Identificer	+	+	n.s.
Hogere educatie	n.s.	n.s.	n.s.
Gezinsinkomen	n.s.	n.s.	+
Geslacht	n.s.	n.s.	n.s.
Leeftijd	-	n.s.	n.s.
Intentie		+	+
Toename jobtevredenheid			n.s.
Extra opleiding/diploma			n.s.
Jobaanbieding gekregen			n.s.
Mogelijkheid om bestaand idee uit te bouwen			+
Nieuw idee gekregen			+
Gestimuleerd door iemand uit professionele omgeving			+
Iemand uit professionele omgeving zaak gestart			n.s.
Verandering randvoorwaarden			n.s.

Wanneer we het rechtstreekse effect van *specifieke* gebeurtenissen in de *persoonlijke omgeving* op de eigenlijke transitie wensen na te gaan, moeten we zoals voorheen een probit regressie uitvoeren maar dan met alle *specifieke* gebeurtenissen in de *persoonlijke omgeving*. In Tabel 3 worden de resultaten hiervan weergegeven. Zoals in voorgaande regressie kijken we in Model 0 louter naar de impact van de controlevariabelen op de eigenlijke transitie en voegen we in Model 1 de variabele intentie toe. Logischerwijs zijn de resultaten van Model 0 en Model 1 hetzelfde als in vorige regressie. In Model 2 voegen we tot slot de directe effecten van de *specifieke* gebeurtenissen in de *persoonlijke omgeving* toe. Uit Model 2 blijkt dat intentie opnieuw een positief significant effect heeft op de eigenlijke transitie, zoals verwacht. Daarnaast zien we, gelijkaardig aan de resultaten inzake professionele gebeurtenissen, dat de transitie waarschijnlijker is wanneer belangrijke personen in de persoonlijke omgeving de intrapreneur gesuggereerd of gestimuleerd hebben om een eigen zaak te starten.

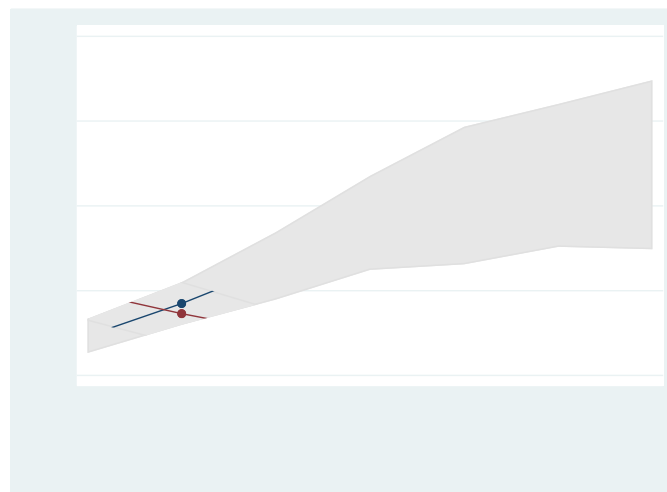
Tabel 3: Effecten van specifieke gebeurtenissen in de persoonlijke omgeving op de transitie (n.s.=niet significant, +/- = positief/negatief significant effect¹⁴)

Transitie	Model 0	Model 1	Model 2
Identificer	+	+	+
Hogere educatie	n.s.	n.s.	n.s.
Gezinsinkomen	n.s.	n.s.	n.s.
Geslacht	n.s.	n.s.	n.s.
Leeftijd	-	n.s.	n.s.
Intentie		+	+
Verandering familiale situatie			n.s.
Vooruitgang in gezondheidstoestand			n.s.
Financiële meevaller			n.s.
Veranderde visie op het leven			n.s.
Gestimuleerd door iemand uit persoonlijke omgeving			+
Iemand uit persoonlijke omgeving zaak gestart			n.s.

¹³ Op 10% significantie niveau

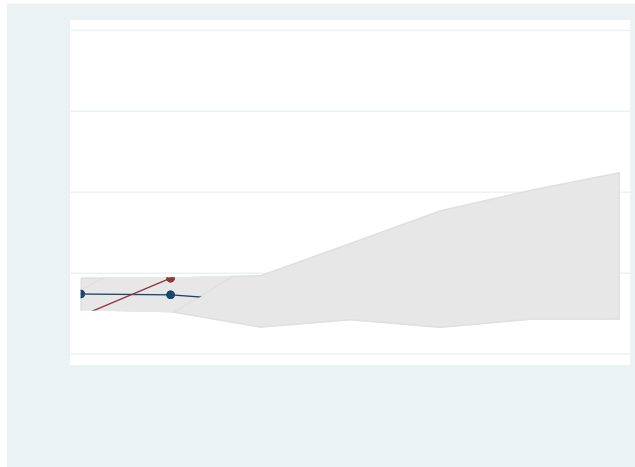
¹⁴ Op 10% significantie niveau

Tot slot willen we weten of er bij bepaalde specifieke gebeurtenissen sprake is van een interactie-effect met intentie. Dit betekent dat het positieve effect van intentie sterker of zwakker is wanneer een bepaalde gebeurtenis zich voordoet. Wat de specifieke gebeurtenissen in de werkomgeving betreft, werden drie significante interactie-effecten waargenomen. Dit is het geval bij (a) het behalen van een extra opleiding/diploma, (b) het krijgen van een jobaanbieding en (c) verandering in de randvoorwaarden om een zaak te starten. Figuur 13 geeft het interactie-effect van extra opleiding/diploma weer. De blauwe lijn geeft de observaties weer wanneer er geen extra opleiding of diploma behaald werd, en de rode lijn wanneer dat wel het geval is. Het is duidelijk te zien dat extra opleiding of diploma een negatief interactie-effect heeft. De positieve relatie tussen intentie en de eigenlijke transitie is zwakker wanneer er een extra opleiding gevolgd werd (rode lijn minder steil). Deze bevinding is niet verrassend, aangezien een studie van Smith et al. (2016) reeds aangaf dat intrapreneurs, meer dan ondernemers, het belangrijk vinden om continu te leren en zichzelf te ontwikkelen. Het is ook best mogelijk dat de bijkomende opleiding betaald werd door de werkgever of met het oog op een nieuwe positie, waardoor intrapreneurs minder geneigd zijn de overstap te maken. Wij hebben echter geen zicht op het type van opleiding en verder onderzoek zou hierover meer duidelijkheid kunnen verschaffen.



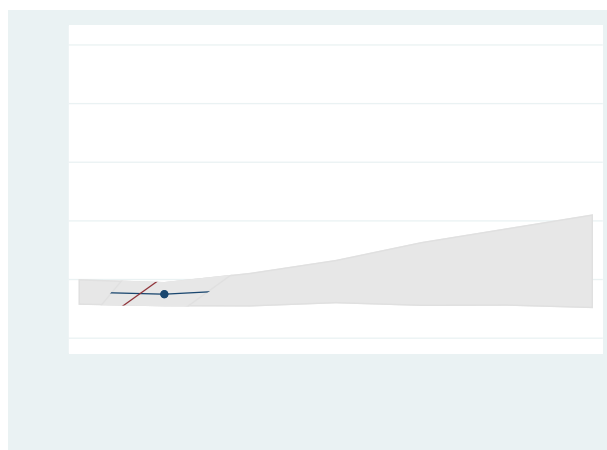
Figuur 13: Interactie-effect intentie en het al dan niet volgen van extra opleiding of behalen van diploma op de transitie

Figuur 14 geeft het interactie-effect van een jobaanbieding van een andere werkgever weer. De blauwe lijn geeft de observaties weer wanneer er geen jobaanbieding was, en de rode lijn wanneer dat wel het geval is. De positieve relatie tussen intentie en de eigenlijke transitie is sterker wanneer er een jobaanbieding van een andere werkgever heeft plaats gevonden (rode lijn steiler). Op zich is dat misschien verrassend, maar het zou kunnen dat een mogelijke jobaanbieding bij een andere werkgever doet nadenken over de mogelijke opties wanneer men de huidige werkgever verlaat, waar men voorheen deze tewerkstelling misschien minder in vraag stelt. Verder onderzoek zou deze redenering kunnen onderzoeken.



Figuur 14: Interactie-effect intentie en het al dan niet ontvangen van een jobaanbieding op de transitie

Figuur 15 geeft het interactie-effect van de randvoorwaarden om een zaak te starten weer. De blauwe lijn geeft de observaties weer wanneer de respondenten geen verandering in randvoorwaarden hadden waargenomen, en de rode lijn wanneer dat wel het geval is. Hierin is duidelijk te zien dat de positieve relatie tussen intentie en de eigelijke transitie sterker is wanneer de respondenten oordelen dat de randvoorwaarden veranderd zijn (rode lijn steiler). Dit suggereert dat deze veranderingen voor de meeste respondenten die ze opmerkten wel degelijk een verbetering inhielden¹⁵. Dit is een interessante vaststelling voor beleidsmakers, aangezien ze impliceert dat recente verandering in de randvoorwaarden om te ondernemen (a) positief onthaald werden en (b) wel degelijk een effect hadden op de transitie van intrapreneurs naar ondernemerschap. Wel dient opgemerkt te worden dat 'slechts' 17% van alle intrapreneurs (namelijk 38% van de startende intrapreneurs die de transitie naar ondernemerschap maakten, en 11% van de intrapreneurs die de transitie niet maakten) veranderingen merkten in de randvoorwaarden om een eigen zaak op te starten.



Figuur 15: Interactie-effect intentie en verandering van de randvoorwaarden op de transitie

Wat de specifieke gebeurtenissen in de persoonlijke omgeving betreft, werden geen significante interactie-effecten waargenomen.

¹⁵ Indien dit niet het geval was, zouden we een negatieve interactie vinden tussen intenties en veranderingen in de randvoorwaarden om te ondernemen.

Hoofdstuk 4: Conclusie

Dit rapport ging na onder welke omstandigheden intrapreneurship in Vlaanderen een overgang kan zijn voor zelfstandig ondernemerschap. Deze transitie bestaat uit twee beslissingen: (a) zijn/haar werkgever verlaten en (b) een eigen zaak op starten. Uit eerdere literatuurstudie (Andries en Roelandt, 2019) blijkt dat de Unfolding Model of Employee Turnover een zicht geeft op het eerste luik van deze beslissing, terwijl de modellen in de ondernemerschapsliteratuur focussen op het tweede aspect. In lijn met deze theorieën kunnen we vooreerst stellen dat de eigenlijke transitie beïnvloed wordt door de intentie om de overstap te maken. Deze intentie wordt op zijn beurt beïnvloed door enerzijds variabelen die het ondernemerschapspotentieel beïnvloeden (i.e. de gepercipieerde wenselijkheid en haalbaarheid om ondernemer te worden en de neiging om hiernaar te handelen) en anderzijds de employee turnover variabelen (i.e. jobtevredenheid, job embeddedness en de gepercipieerde alternatieven als werknemer).

Uit de resultaten blijkt dat 22% van de intrapreneurs na een periode van 18 maanden effectief een zaak had opgericht of aan het proberen was een zaak uit te bouwen, en dus de overstap naar ondernemerschap gemaakt heeft. Wanneer we kijken naar significante verschillen tussen de groep intrapreneurs die de transitie naar ondernemerschap maakten versus zij die dat niet deden, zien we dat de startende intrapreneur jonger is. Wat betreft de variabelen die het ondernemerschapspotentieel beïnvloeden, zien we dat de startende intrapreneurs vaker ondernemers kenden in hun persoonlijke omgeving, meer vertrouwen hadden in eigen kunnen en een hogere neiging tot handelen dan de niet-startende intrapreneurs. Op vlak van de employee turnover variabelen zien we dat de startende intrapreneurs de alternatieven als werknemer en als zelfstandige hoger inschatten dan de niet-startende intrapreneurs. Ze waren ook vaker tewerkgesteld in kleine bedrijven, maar hun overstap naar zelfstandig ondernemerschap lijkt niet te wijten aan een gebrek aan intrapreneurial opportuniteiten bij hun werkgever.

Tot gelijkaardige resultaten komen we als we het effect van de ondernemerschapsvariabelen en employee turnover variabelen op intentie testen aan de hand van een padanalyse. Ook daar zagen we dat de gepercipieerde haalbaarheid of het vertrouwen in eigen kunnen een positief significant effect heeft op de gepercipieerde alternatieven als ondernemer, dat op zijn beurt een positief significant effect heeft op de intentie om de overstap te maken. Ook de neiging tot handelen heeft een positief significant effect op de intentie. Daarnaast blijkt dat gepercipieerde alternatieven als werknemer geen significant verband hebben op intentie, maar wel een indirect effect via de gepercipieerde alternatieven als ondernemer.

Uit de ondernemerschapsliteratuur en de literatuur rond personeelsverloop (Andries en Roelandt, 2019) bleek ook het mogelijke belang van ingrijpende gebeurtenissen of schokken in de werkomgeving of persoonlijke omgeving. Wanneer we kijken naar significante verschillen tussen de groep intrapreneurs die de transitie naar ondernemerschap maakten versus zij die dat niet deden, zien we inderdaad dat er zich bij de startende intrapreneurs meer ingrijpende gebeurtenissen in de werkomgeving als in de persoonlijke omgeving hebben voorgedaan. Wanneer we naar de specifieke gebeurtenissen kijken, zien we dat startende intrapreneurs vaker aangaven dat er mogelijkheden waren om een bestaand idee uit te bouwen, dat ze nieuwe ideeën ontdekten om een eigen bedrijf op te starten, dat belangrijke personen (zowel in hun werkomgeving als in hun persoonlijke omgeving) hen gesuggereerd of gestimuleerd hadden een eigen zaak te starten, en dat men veranderingen merkten in de randvoorwaarden om een eigen zaak te starten.

Tot gelijkaardige bevindingen komen we wanneer we het effect van intentie en de verschillende gebeurtenissen op de uiteindelijke transitie testen aan de hand van regressieanalyses. Vooreerst vinden we een positief direct effect van intentie en het aantal werkschokken op de eigenlijke transitie. Dit betekent dat de overgang van intrapreneurship naar entrepreneurship waarschijnlijker wordt met het stijgen van intentie en het stijgen van het aantal gebeurtenissen in de werkomgeving (direct effect). Daarnaast zien we ook dat het effect van intentie op de eigenlijke transitie versterkt wordt wanneer het aantal gebeurtenissen in de werkomgeving toeneemt. Dit betekent dat er naast een direct effect van aantal gebeurtenissen in de werkomgeving ook een interactie-effect met intentie wordt gevonden.

Wanneer we naar de specifieke gebeurtenissen kijken, zien we dat de transitie waarschijnlijker wordt wanneer de persoon in kwestie de mogelijkheid zag om een bestaand idee uit te bouwen, een nieuw idee kreeg om eventueel een eigen bedrijf te starten of wanneer belangrijke personen (zowel in de werkomgeving als in de persoonlijke omgeving) hem/haar gesuggereerd of gestimuleerd hebben om een eigen zaak te starten. Tot slot bleken er drie interactie-effecten significant te zijn. Het positieve effect van intentie op de transitie is zwakker wanneer de intrapreneurs een extra opleiding gevolgd hebben en sterker wanneer de intrapreneurs een jobaanbieding van een andere werkgever kregen of wanneer de intrapreneurs oordeelden dat de randvoorwaarden om een zaak te starten veranderd zijn. Vooral deze laatste vaststelling is interessant voor beleid, aangezien ze duidelijk suggereert dat recente verandering in de randvoorwaarden om te ondernemen (a) positief onthaald werden en (b) wel degelijk een effect hadden op de transitie van intrapreneurs naar ondernemerschap. Tegelijkertijd bleek dat een vrij beperkt aandeel van alle intrapreneurs deze veranderingen in randvoorwaarden om te ondernemen opmerkte. Op basis van deze vaststellingen zou het beleid ervoor kunnen kiezen om (nog) meer in te zetten op het kenbaar maken van bestaande initiatieven, en/of op het bijkomend beschikbaar maken van locaties voor ondernemers, het voorzien van financiering en ondersteuning, en op bijkomende veranderingen in het legaal kader om een onderneming te starten.

Wanneer beleid de doorstroom van intrapreneurs naar zelfstandig ondernemerschap wil stimuleren, blijken dus vooral de gebeurtenissen in de werkomgeving een cruciale rol te spelen. Naast de verandering in de randvoorwaarden, zou het beleid in samenwerking met de werkvloer verder kunnen inzetten op de ontwikkeling van een ondernemersmentaliteit, met ruimte voor de intrapreneurs om bestaande en nieuwe ideeën te ontwikkelen en onderling te bespreken. Dit zou ook het vertrouwen in eigen kunnen en de neiging tot handelen ten goede kunnen komen. Belangrijk is hierbij intrapreneurship en zelfstandig ondernemerschap niet te zien als concurrerende activiteiten. Zoals eerder vermeld in het rapport, doet 90% van de startende intrapreneurs dit naast hun job als werknemer of intrapreneur. De aanwezigheid van zowel intrapreneurship als zelfstandig ondernemerschap biedt, zoals ook al eerder gesteld in een rapport van WEF en GEM (Levie et al., 2016), een opportuniteit voor gezamenlijke innovatie, waar jonge ondernemers en bestaande organisaties middelen en infrastructuur kunnen delen en hun inspanningen bundelen om tot innovatieve ideeën te komen.

De resultaten in dit rapport konden weinig significante effecten van het aantal of specifieke gebeurtenissen in de persoonlijke omgeving terugvinden. Dit betekent niet dat gebeurtenissen in de persoonlijke omgeving niet van belang zijn voor de eigenlijke transitie, maar vermoedelijk is het effect van de gebeurtenissen meer afhankelijk van persoon tot persoon. Eenzelfde schok (bijvoorbeeld het krijgen van een kind) zou voor de ene net een trigger kunnen zijn om te ondernemen, terwijl dit voor de andere net de reden is waarom men het niet zou doen. Wel blijkt de ondersteuning van belangrijke personen in de persoonlijke omgeving, net zoals in de werkomgeving, van groot belang.

Referenties

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50(2), pp. 179-211.
- Andries, P., Rijssegem, L., Roelandt, J., Stappers, J., Vaznyte, E. (2017) Ondernemerschapscultuur en ondernemend gedrag in Vlaanderen: Situatie 2016. Steunpunt Economie en Ondernemen – UGent Beleidsrapport STORE-17-001.
- Andries, P., Rijssegem, L., Roelandt, J. (2018) Ondernemerschapscultuur en ondernemend gedrag in Vlaanderen: Situatie 2017. Steunpunt Economie en Ondernemen – UGent Beleidsrapport STORE-18-003.
- Andries, P., en Roelandt, J. (2019) De overgang van intrapreneurship naar ondernemerschap: Literatuurstudie en conceptueel model. Steunpunt Economie en Ondernemen – Ugent Beleidsrapport STORE-18-008.
- Bosma, N., Stam, E., & Wennekers, S. (2011). Intrapreneurship versus independent entrepreneurship: A cross-national analysis of individual entrepreneurial behavior. Utrecht School of Economics, Tjalling C. Koopmans Research Institute, *Discussion Paper Series* 11-04.
- Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, Vol. 26(3), pp. 435-462.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Interrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, Vol. 44, pp. 337–352.
- Hom, P. (2011). Organizational exit. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial/organizational psychology* (Vol. 2, pp. 67-117). Washington, DC: American Psychological Association.
- Koellinger, P., Minniti, M., en Schade, C. (2007). I think I can, I think I can: Overconfidence and entrepreneurial behavior. *Journal of Economic Psychology* 28: 502-527.
- Krueger, N., & Brazeal, D. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18(3), pp. 91-104 .
- Lee, T.W., and Mitchell, T.R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *The Academy of Management Review*, Vol. 19, 51-89.
- Levie, J., Ali, A, Hart, M., Kelley, D., Bosma, N., Drexler, m., Eltobgy, M., Gratzke, P., Losavio, J. en O’Neil, M. (2016). Europe's Hidden Entrepreneurs: Entrepreneurial Employee Activity and Competitiveness in Europe. [http://www3.weforum.org/docs/WEF Entrepreneurship in Europe.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Entrepreneurship_in_Europe.pdf)
- Lumpkin, G.T. (2007). Intrapreneurship and innovation, in: J.R. Baum, M. Frese, and R. Baron (Eds.), *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 237-264), Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Roelandt, J. en Andries, P. (2019). Ondernemerschapscultuur en ondernemend gedrag in Vlaanderen: Situatie 2018. Steunpunt Economie en Ondernemen – UGent Beleidsrapport STORE-19-005.

Roelandt, J. en Andries, P. (2020) Ondernemerschapscultuur en ondernemend gedrag in Vlaanderen: Situatie 2019. Steunpunt Economie en Ondernemen – UGent Beleidsrapport STORE-20-0018.

Roelandt, J. en Andries, P. (2021) Ondernemerschapscultuur en ondernemend gedrag in Vlaanderen: Situatie 2020. Steunpunt Economie en Ondernemen – UGent Beleidsrapport STORE-20- 019.

Serida, J. en Morales, O. (2011). Using the theory of planned behavior to predict nascent entrepreneurship. *Revista Latinoamericana de Administracion* 46: 55-71.

Shapero, A., and Sokol, L. (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship . In C.A. Kent, D.L. Sexton, & K.H. Vesper (Eds.). *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 72-90.

Sharma, P., & Chrisman , J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23(3), pp. 11-27.

Smith, L., Rees, P. En Murray, N. (2016). Turning entrepreneurs into intrapreneurs: Thomas Cook, a case-study. *Tourism Management* 56: 191-204.

Appendix

Volgende vragen gaan over mogelijke **ingrijpende veranderingen in uw professionele en persoonlijke leven in de afgelopen 18 maanden** (dus het voorbije anderhalve jaar). Ik zal enkele gebeurtenissen voorlezen. Gelieve telkens met ja of nee te antwoorden.

uw professionele leven:

- Ging u in de afgelopen 18 maanden met pensioen?
- Was er de afgelopen maanden, buiten de huidige coronacrisis, een economische crisis, herstructurering of faillissement bij uw werkgever, waardoor uw baan in het gedrang kwam?
- Nam uw tevredenheid de afgelopen 18 maanden over uw werkgever of job af (bijvoorbeeld door veranderingen in de activiteiten of organisatie van de onderneming, gemiste promotiekansen, afname van verantwoordelijkheden, conflicten met collega's, of frustraties)?
- Nam uw tevredenheid de afgelopen 18 maanden over uw werkgever of job toe (bijvoorbeeld door veranderingen in de activiteiten of organisatie van de onderneming, interessante promotiekansen, verbeterde relaties met collega's, verkrijgen van meer autonomie)?
- Volgde u de afgelopen 18 maanden een bijkomende opleiding of behaalde u een bijkomend diploma?
- Kreeg u de afgelopen 18 maanden een jobaanbieding van een mogelijke andere werkgever?
- Dienden er zich de afgelopen 18 maanden mogelijkheden aan om een bedrijf over te nemen, bijvoorbeeld het bedrijf waarvoor u werkte of een ander interessant bedrijf?
- Ontstonden er de afgelopen 18 maanden mogelijkheden om uw bestaande professionele of hobby-activiteiten uit te bouwen als zelfstandige, bijvoorbeeld doordat een hobbyproject onverhoopt succesvol was, of doordat een persoon of organisatie u vroeg om op zelfstandige basis producten of diensten aan te leveren?
- Ontdekte u de afgelopen 18 maanden nieuwe ideeën om eventueel een eigen bedrijf op te starten (bijvoorbeeld door het vinden van een onvervulde behoefte in een bepaalde markt of land)?
- Hebben belangrijke personen in uw **werkomgeving** (zoals een collega, een mogelijke zakenpartner, een mentor, of iemand waar u naar opkeek...) u de afgelopen 18 maanden gesuggereerd of gestimuleerd om een eigen zaak te starten?
- Waren er de afgelopen 18 maanden mensen uit uw **werkomgeving** (zoals een collega, een mogelijke zakenpartner, een mentor, of iemand waar u naar opkeek...) die een eigen zaak opstartten?
- Merkte u de afgelopen 18 maanden veranderingen in de randvoorwaarden om een eigen zaak op te starten, zoals een verandering in beschikbare locaties, financiering, ondersteuning of wetgeving in uw regio?

uw persoonlijke leven:

- Was er de afgelopen 18 maanden een verandering in uw familiale situatie (zoals een huwelijk, scheiding, zwangerschap, geboorte, overlijden, of kinderen die het huis uit gingen)?
- Is uw gezondheidsstoestand de afgelopen 18 maanden er opmerkelijk op achteruit gegaan? Kreeg u bijvoorbeeld een ernstige ziekte of medische aandoening?

- Is uw gezondheidstoestand de afgelopen 18 maanden er opmerkelijk op vooruit gegaan?
- Ervoer u de afgelopen 18 maanden een financiële meevaller (zoals een erfenis, winnen van de loterij, en dergelijke)?
- Ervoer u de afgelopen 18 maanden een financiële tegenvaller?
- Veranderde uw visie op het leven de afgelopen 18 maanden (zoals nood aan verandering, uitdaging of meer autonomie, nood aan een andere work-life balance, of een spirituele ervaring)?
- Hebben belangrijke personen in uw persoonlijke omgeving (zoals een familielid, vriend, of iemand waar u naar opkeek...) u de afgelopen 18 maanden gesuggereerd of gestimuleerd om een eigen zaak te starten?
- Waren er de afgelopen 18 maanden mensen uit uw persoonlijke omgeving (zoals een familielid, vriend, of iemand waar u naar opkeek...) die een eigen zaak opstartten?