



## Persoonlijkheid en ondernemerssucces

**Auteur(s):**

Nandram, S.S.

Samsom, K.J.

*De auteurs zijn respectievelijk senior-onderzoeker/docent en hoogleraar aan het Nyenrode Center for Entrepreneurship. Dit artikel is gebaseerd op de rapportage Succesvol Ondernemen: eerder een kwestie van karakter dan van kennis, Nyenrode Center for Entrepreneurship, Universiteit Nyenrode, april 2000.*

**Verschenen in:**

ESB, 85e jaargang, nr. 4271, pagina 717, 15 september 2000

**Rubriek:****Trefwoord(en):**

ondernemen

*Een sterke marktorientatie, lef en tijd voor reflectie zijn bepalend voor het succes van de ondernemer. Persoonskenmerken zijn minder belangrijk dan de 'goede' persoonlijkheid.*

De interesse voor ondernemerschap in Nederland is laag <sup>1</sup>. In een vergelijkende studie gaf slechts ongeveer een derde van de ondervraagden aan de status als zelfstandige te prefereren boven die van medewerker in loondienst. Vooral in de vroege fasen van de levenscyclus is ondernemerschap echter van groot belang voor de economie en voor de kwaliteit van de samenleving. De Europese werkgeversorganisatie, UNICE, concludeert dat snelgroeibedrijven, ook wel 'gazelles' genoemd, de meeste banen creëren <sup>2</sup>. In de Verenigde Staten waren gazelles verantwoordelijk voor tachtig procent van de banengroei tussen 1991 en 1995. Een groep Europese gazelles zorgde tussen 1991 en 1997 voor een jaarlijkse werkgelegenheids groei van twintig procent. Het EIM concludeert voor Nederland dat starters en snelgroeibedrijven maar liefst 75 procent van de nieuwe banen creëren.

Mede dankzij dit type onderzoeken wordt het belang van ondernemerschap zowel in Nederland alsook in andere Europese landen in toenemende mate erkend. Eén van de belangrijke vragen rond deze revitalisering van het ondernemerschap is de vraag naar de condities die het ondernemerschap en meer in het bijzonder het succes ervan bevorderen.

### *De ondernemer en succes*

In sommige onderzoeksmodellen wordt veel waarde gehecht aan het belang van netwerken voor het slagen van ondernemerschap. In andere modellen worden de strategische en dynamische context waarin de ondernemer dient te functioneren benadrukt. Daarnaast zijn er modellen waarmee individuele ondernemerskenmerken, kenmerken van het bedrijf dan wel de context van het bedrijf en economische variabelen worden onderzocht. In het model van Chrisman, Bauerschmidt en Hofer bijvoorbeeld, is het slagen van een nieuwe firma een functie van vijf groepen variabelen: de ondernemer, de marktomgeving, de bedrijfsstrategie, de beschikbare middelen en de organisatiestructuur en organisatieprocessen <sup>3</sup>. Er zijn ook modellen die alleen de ondernemer centraal stellen. Deze modellen vallen onder de zogenaamde eigenschaps- ('trait') en demografische benaderingen.

Bedrijfskundigen oefenen kritiek uit op deze modellen. Het gebrek aan eenduidigheid in resultaten is één van de argumenten voor hun kritiek. Deze inconsistentie wordt versterkt door het gebruik van diverse indicatoren voor succesvol ondernemen en doordat persoonlijkheidsvariabelen niet altijd juist worden gemeten.

De individuele ondernemer blijkt in de meeste modellen een belangrijke verklarende groep van variabelen voor succesvol ondernemerschap. De geuite kritiek uit de bedrijfskundige hoek geeft volgens ons onvoldoende argumentatie om afstand te nemen van deze persoonsgeoriënteerde modellen. De daadwerkelijke beslissing inzake de start van een nieuw bedrijf en het handhaven van een bestaand bedrijf wordt immers hoofdzakelijk door een individuele ondernemer genomen. In het onderhavig onderzoek maken wij daarom wél gebruik van de persoonsbenadering.

### Onderzoek

In deze studie wordt onderzocht welke rol een aantal persoonlijkheids- en persoonsvariabelen speelt voor ondernemerssucces. Beide soorten variabelen worden hierna besproken. Meer inzicht in de persoon kan bepaalde processen en uitkomsten van het ondernemen verklaren. Ondernemerssucces is gemeten aan de hand van de Birch-index <sup>4</sup>. Deze index is de meest gebruikte in de literatuur over ondernemerschap. Hij geeft een verandering in groei weer en is daarom betrouwbaarder dan slechts een momentopname van personeelsomvang of omzet. Door deze index te gebruiken, sluiten we aan bij de meeste onderzoeken naar ondernemerssucces, verricht vanuit een economisch perspectief. We gebruiken zowel de index voor personeelsomvang als de index voor omzet <sup>5</sup>. Per indexcijfer is de frequentieverdeling van de onderzoekspopulatie berekend <sup>6</sup>. Vervolgens zijn de laagste 35 procent en de hoogste 35 procent uit de frequentieverdeling getypeerd als respectievelijk minder succesvol en succesvol. De onderlinge correlatie tussen beide indexen is hoog. Om analyses te kunnen doen per ondernemingslevensfase en gezien de kleine steekproeven per fase, is het nodig om een gecombineerde maatstaf voor succesvol ondernemen te gebruiken. De hoge correlatie tussen beide indexen rechtvaardigt het gebruik van de

gecombineerde maatstaf.

### *Persoonlijkheidsvariabelen*

De persoonlijkheid bestaat volgens psychologen uit structuren en processen. De dominante literatuur definieert persoonlijkheid daarom als "the underlying relative stable, psychological structures and processes that organize human experience and shape a person's actions and reactions to the environment" <sup>7</sup>. In het dagelijks spraakgebruik lopen structuren en processen door elkaar. Een voorbeeld van een proces is probleemoplossend vermogen en een voorbeeld van een structuur is creativiteit. In de regel zijn processen beter te beïnvloeden. Daardoor zijn ze relevanter in termen van beleidsontwikkeling die op ondernemerschap is gericht. Omdat het concept persoonlijkheid niet direct observeerbaar is, onderzoeken wij het met behulp van gedragsmaatstaven. Uit de literatuur zijn veertien gedragsmaatstaven gedestilleerd die ondernemerssucces voorspellen. Zeven daarvan hebben te maken met processen en zeven met structuren. De *procesgerelateerde* persoonlijkheidskenmerken zijn empathisch vermogen, marktgerichtheid, flexibiliteit, reflectie, vastbeslotenheid, organisatievermogen en teamoriëntatie. De *structuurgerelateerde* kenmerken zijn prestatiegerichtheid, doelmatigheid, doorzettingsvermogen, creativiteit, leidersoriëntatie, emotionele stabiliteit en durf. Van al deze kenmerken zouden we kunnen veronderstellen dat succesvolle ondernemers daar hoger op scoren dan minder succesvolle ondernemers.

Voor zover het mogelijk is, zullen we deze veronderstelling ook bestuderen voor drie levensfasen in de *ondernemingscyclus*: de vroege fase, de expansiefase en de volwassen fase.

### *Persoonsvariabelen*

In psychologische onderzoeken naar ondernemerssucces wordt een belangrijke rol toebedeeld aan demografische variabelen. In de meer bedrijfseconomische modellen zoals die van Chrisman c.s. vielen demografische variabelen binnen de categorie 'entrepreneurial variables'. De rol van deze variabelen bleek divers te zijn. Brockhaus concludeerde dat de resultaten nauwelijks te vatten zijn in een theoretische argumentatie <sup>8</sup>. Een benadering van het belang van dergelijke variabelen vanuit een theoretisch raamwerk binnen de 'human capital'-benadering geeft naar onze mening betere inzichten.

In de human capital-theorie wordt een relatie gelegd tussen leeftijd, opleiding en ervaring enerzijds en arbeidsproductiviteit anderzijds. Veel en specifieke ervaring zou de productiviteit ten goede komen. Een hoge opleiding betekent meer kennis en daardoor meer productiviteit. Naarmate de ondernemer ouder is, wordt verondersteld dat hij meer opleiding en ervaring heeft en daarmee productiever kan zijn. Hier worden dergelijke relaties onderzocht. Het is gebruikelijk de human capital-variabelen te splitsen in algemene en specifieke. In onze studie onderzoeken wij twee algemene variabelen, te weten het onderwijsniveau en de leeftijd en twee specifieke namelijk ervaring in de branche en duur van het ondernemerschap.

### **Resultaten**

Het merendeel van de ondernemers kent een jaarlijkse groei in omzet of in personeelsomvang. De definitie voor succes is daarom scherper gesteld. In onderhavige studie zijn ondernemers die een omzetgroei van minstens zestig procent hebben, dan wel een personeelsgroei van minstens 2,16 procent per jaar hebben, als succesvol gekenmerkt. De minder succesvolle ondernemers hebben een omzetgroei van hoogstens 17,8 procent per jaar dan wel een personeelsgroei van hoogstens 0,42 procent. Voor sommige analyses worden de afzonderlijke indexen gebruikt.

### *Lef*

Zoals werd verwacht bleken succesvolle ondernemers zich meer te richten op de markt dan minder succesvolle ondernemers. Ze hebben ook meer lef en nemen meer tijd voor reflectie. De analyse met de omzetindex leverde geen significante resultaten op. De gecombineerde Birch-index, dus zowel op basis van de personeelsomvang als omzet, resulteerde in de reeds genoemde verschillen. Ook bestudeerden wij de impact van de veertien variabelen via twee discriminantanalyses, één voor de procesvariabelen en één voor de structuurvariabelen. Daaruit blijkt dat met name de mate van reflectie en marktgerichtheid de genoemde verschillen veroorzaken. Succesvolle ondernemers in de vroege fase scoorden hoger op prestatiegerichtheid dan minder succesvolle ondernemers, succesvolle ondernemers in de expansie fase scoorden hoger op durf dan minder succesvolle ondernemers en in de volwassen fase bleken succesvolle ondernemers marktgerichter te zijn dan minder-succesvolle ondernemers. We concluderen dat onze verwachting ten aanzien van succesvolle ondernemers niet voor alle veertien onderzochte persoonlijkheidskenmerken op gaat.

### *Menselijk kapitaal*

Vervolgens verrichtten we analyses op de vier variabelen voor menselijk kapitaal, namelijk onderwijsniveau, leeftijd, ervaring in de branche en duur van het ondernemerschap. In tegenstelling tot onze veronderstelling, hing de duur van het ondernemerschap negatief samen met ondernemerssucces. Ondernemers die relatief korter ondernemer zijn, blijken succesvoller te zijn. Ervaring met de branche, de leeftijd en het onderwijsniveau hingen niet significant samen met ondernemerssucces. De vraag deed zich voor of het ontbreken van een positief verband tussen duur van het ondernemerschap en succes mogelijk toe is te schrijven aan de verandering in doelstelling naarmate men langer ondernemer is. Analooq aan de zogenaamde piramide van Maslow zouden we immers kunnen stellen dat ondernemers die het ondernemerschap relatief lang uitoefenen, doelstellingen zoals omzetgroei en personeelsgroei minder belangrijk vinden. Wellicht vinden zij doelstellingen gericht op onafhankelijkheid en visie belangrijker. Deze doelstellingen impliceren immers zelfactualisatie als één van de hoogste doelen in de piramide van Maslow. In het onderzoek waren gegevens bekend over dergelijke doelstellingen en dus was het mogelijk deze nieuwe veronderstelling te testen. Hier vonden we geen bevestiging voor.

### *Brede doelstelling*

Een tweede verklaring die we testten is de breedte van de doelstellingen. Het is aannemelijk te veronderstellen dat ondernemers die zich richten op een breed scala aan doelstellingen door hun brede focus minder succesvol zijn. Ook hiervoor vonden wij geen bevestiging. Ondernemers die relatief lang ondernemer zijn, zijn dus niet meer met zelfactualisatie bezig en hebben ook geen bredere

doelstellingsfocus dan de overige ondernemers in het onderzoek. Het bestaan van een negatief verband tussen duur en succes is dus evenmin vanuit deze twee invalshoeken te verklaren.

Er is aanvullend hierop gezocht naar significante verbanden tussen persoonlijkheidskenmerken en de duur van het ondernemerschap. Het bleek dat slechts reflectie negatief met duur samenhangt. De algemene conclusie is dat de combinatie van snel groeien en reflectie tot grotere successen leidt. Het ontbreken van een positieve bijdrage van leeftijd, onderwijsniveau en branche-ervaring doet ons voorzichtig concluderen dat human capital-variabelen geen voorspelbare rol spelen bij de beroepsgroep ondernemers. In toekomstig onderzoek zou de betekenis van dergelijke variabelen verder moeten worden bestudeerd.

## Conclusies

Een beginnende ondernemer doet er goed aan snel te groeien want een uitstel van groei lijkt te leiden tot minder grote groei in personeelomvang en/of omzet. Het opleidingsniveau, de ervaring met de branche en een hoge leeftijd spelen geen rol van betekenis voor het ondernemerssucces. De hoeveelheid tijd voor reflectie en de marktorientatie zijn belangrijkere bronnen voor leerprocessen en ondernemersgeest. Met deze kenmerken kan de ondernemer inzicht krijgen in de vraagfactoren en in de concurrenten op de markt en kan hij de ontwikkelingen op de markt kritisch volgen en leren van eigen handelingen. Beide zijn gemakkelijker beïnvloedbaar aangezien het procesgerelateerde persoonlijkheidsvariabelen zijn. De structuurgerelateerde persoonlijkheidskenmerk 'durf' blijkt ook bij te dragen aan het ondernemerssucces maar is minder aan te sturen. Lef hebben is overigens wel van belang voor het nemen van risico's en bijvoorbeeld voor het doen van investeringen.

## Kredieten

Het verkregen inzicht in de relaties tussen persoonlijkheidskenmerken en ondernemerssucces is bruikbaar bij beoordelingen van kredietaanvragen bijvoorbeeld bij de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP). In de praktijk erkent de NVP het belang van de persoon van de ondernemer, maar stelt tegelijkertijd vast dat inzicht in deze persoon gebaseerd is op intuïtie. Bij dergelijke beoordelingen wordt veel waarde gehecht aan leeftijd, branche-ervaring en ondernemerservaring. De NVP, één van de opdrachtgevers van het onderzoek, had de behoefte aan een checklist van relevante kenmerken en een systematische werkmethode om die kenmerken te traceren bij het verstrekken van kredieten. De uitkomsten van dit onderzoek geven daarvoor richtlijnen die verder in een onderzoeksrapport zijn uitgewerkt.

## Stimuleren ondernemerschap

Voor het Ministerie van Economische Zaken, de tweede opdrachtgever van het onderzoek, staat het stimuleren van ondernemerschap hoog op de agenda. Recentelijk is een commissie in het leven geroepen tezamen met het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen om de aanwezigheid van ondernemerschap in het onderwijs en de potentiële verbeteringsmogelijkheden daarin te onderzoeken. Resultaten van deze studie geven ook stof tot nadenken voor deze commissie. Investeren in op ondernemerschap gericht onderwijs is niet eenvoudigweg de sleutel tot groei van het ondernemerschap. Sommige kenmerken moet je als individu hebben en andere kun je leren en mogelijkzwaars zijn het deze kenmerken in combinatie met een snelle groei die ondernemerssucces bevorderen

---

1 D.G. Blanchflower en A.J. Oswald, Countries with the spirit of enterprise, *Financial Times*, 17 februari 2000.

2 UNICE (Union of Industrial And Employers' Confederations of Europe), *Fostering entrepreneurship in Europe: the UNICE benchmarking report*, 1999, blz.11.

3 J.J. Chrisman, A. Bauerschmidt en C.W. Hofer, The determinants of new venture performance: an extended model, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1998, blz 5-22.

4 D.L. Birch, *Job creation in America: how our smallest companies put the most people to work*, New York: Free Press, 1987.

5 Bijvoorbeeld omzetindex =  $\frac{(\text{omzet in 1998} - \text{omzet in 1994})}{\text{omzet in 1994}} \cdot 100$

6 De totale steekproef bestaat uit 205 ondernemers, met name uit het midden- en kleinbedrijf.

7 R.S. Lazarus en A. Monat, *Personality*, Prentice Hall Foundations of Modern Psychological Series, 1979.

8 R.H. Brockhaus, The psychology of the entrepreneur, in: C.A. Kent, D.L. Sexton en K.H. Vesper (eds.), *The entrepreneur, encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood-Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1982.