

Slagingskans bedrijfsoprichting afhankelijk van ondernemersvaardigheden

Jaarlijks willen veel mensen een eigen bedrijf oprichten, maar lang niet iedereen slaagt daarin. Op basis van nieuwe theorie en verkennend empirisch onderzoek kan er gesteld worden dat de slagingskans om een nieuw bedrijf op te richten, groter is voor individuen die beschikken over meerdere vaardigheden op gebieden die voor het ondernemerschap relevant zijn. Dit blijkt met name te gelden voor innovatieve bedrijfskansen.

JOLANDA HESSELS

Universitair docent
aan de Erasmus Uni-
versiteit Rotterdam

WIM NAUDÉ

Hoogleraar aan de
Universiteit Maastricht
en decaan
van de Maastricht
School of Manage-
ment

Jaarlijks is er een groot aantal mensen in Nederland actief bezig om een eigen bedrijf op te richten. In 2013 was hier, volgens de laatste cijfers van de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) van Panteia, ongeveer vijf procent van de volwassen bevolking in de leeftijd 18–64 jaar mee doende. Het is bekend dat niet iedereen hierin slaagt omdat er altijd uitgesproken veelbelovende en minder belovende projecten zijn, en dat een deel van de laatste tijdens de oprichtingsfase al afvalt. (Dit aanvankelijke 'selectieproces' zorgt er in ieder geval voor dat er minder middelen verspild worden aan de oprichting van bedrijven met weinig perspectief.) Maar een wellicht minder bekende reden voor een dergelijke afval is dat de vaardigheden van beginnende ondernemers mogelijk niet goed aansluiten op de kansen die er voor bedrijfsoprichting liggen. Om een bedrijf op te richten moet iemand uiteenlopende taken uitvoeren, zoals eerst het ontdekken en vaststellen van een kans, vervolgens het opstellen van een businessplan, het organiseren van financiering, het regelen van een locatie en het marketen van het nieuwe idee. Deze variëteit aan taken vereist dus diverse vaardigheden en het is daarom niet verwonderlijk dat veel beginnende

ondernemers er niet in slagen om een bedrijf op te zetten. En omdat er sprake is van een *mismatch* tussen de vereiste en de benodigde vaardigheden blijven ook sommige veelbelovende bedrijfsideeën onbenut. Meer zicht op de relatie tussen ondernemersvaardigheden en succes bij het oprichten van een onderneming is op zichzelf leerzaam, maar zou zeker ook nuttig kunnen zijn voor het ondernemerschapbeleid. Stel dat bepaalde vaardigheden – al dan niet in combinatie met elkaar – er extra toe doen, dan kan hierop beleidsmatig gestuurd worden.

Beargumenteed kan worden dat het aantal vaardigheden waarover iemand beschikt op gebieden die mogelijk relevant zijn voor zijn ondernemerschap, in combinatie met de aard van het bedrijfsidee (innovatief of imitatief), een rol speelt bij de vraag of een startende ondernemer al dan niet slaagt in de oprichting van een eigen bedrijf (Hessels *et al.*, 2014).

HET MATCHING-MODEL

In de arbeidsmarkteconomie wordt gebruikgemaakt van zogeheten *matching*-modellen om te verklaren of vacatures aansluiten bij de vaardigheden van werkzoekenden. In deze modellen kunnen diverse 'fricties' of lacunes ervoor zorgen dat er geen match ontstaat tussen de bestaande vacatures en de beschikbare vaardigheden van werkzoekenden. Dit idee van matching kan ook worden toegepast op ondernemerschap. Ondernemers zijn individuen die kansen zien om een nieuw bedrijf op te richten en deze kansen proberen te benutten. Een kans is een exogeen gegeven en bestaat dus onafhankelijk van de ondernemer. Wanneer iemand een bedrijf op wil richten en hierin slaagt, kan dit worden gezien als het tot stand komen van een match tussen een ondernemerschapkans en het vaardighedenprofiel van een beginnende ondernemer. Hierbij hangt het succes van de bedrijfsoprichting dus af van zijn vaardigheden en zijn vermogen om kansen te vinden die bij deze vaardigheden passen. Een starter moet dus moeite doen om een kans op te sporen en moet diverse soorten fricties wegwerken om die kans uit te werken.

Een idee van wat de relevante vaardigheden zijn, valt te ontleen aan eerder theoretisch en empirisch onderzoek over ondernemersvaardigheden. Daar zien we dat mensen die beschikken over uiteenlopende ervaringen en vaardigheden – zoals verkregen via het doorlopen van een veelzijdig opleidingstraject of door werkervaring in verschillende functies – vaker ondernemer zijn dan werknemer. Volgens Lazear (2004; 2005) moet een ondernemer een *jack-of-all-trades* zijn, ofwel van alle markten thuis, om succesvol te zijn in de verschillende rollen die horen bij het ondernemerschap – zoals die van ontwikkelaar van nieuwe producten en diensten, vergaarder van financiering en werkgever van werknemers. Terwijl Lazear en de onderzoeken die aansluiten op zijn ideeën vooral kijken naar degenen die reeds ondernemer zijn, is het belang van het hebben van vele vaardigheden nog niet eerder onderzocht met betrekking tot startende ondernemers. Wel is er in een aantal eerdere studies al gekeken naar de fase voorafgaand aan bedrijfsoprichting, bijvoorbeeld of iemand die (nog) geen ondernemer is vaak nadenkt over het starten van een bedrijf (Hyytinen en Ilmakunnas, 2007) of intenties heeft om ondernemer te worden (Backes-Gellner en Moog, 2013). Deze studies ondersteunen het idee dat het hebben van vaardigheden en ervaring op meerdere gebieden de kans vergroot dat iemand nadenkt over ondernemerschap of plannen hiertoe ontwikkelt.

Het huidige idee is dus om na te gaan of het hebben van een groter aantal vaardigheden relevant is voor degenen die al concreet bezig zijn een bedrijf op te richten. Daarbij is het dus niet direct relevant of ondernemers verschillen van werknemers wat betreft hun vaardigheden (zoals eerder is onderzocht), maar vooral of startende ondernemers die veelzijdig zijn een grotere kans hebben om te slagen in het oprichten van een eigen bedrijf dan degenen die minder veelzijdig zijn. Zeker ook in deze startfase van de bedrijfsoprichting moet men weer diverse bronnen bij elkaar brengen en uiteenlopende taken uitvoeren. Gezien binnen het matching-raamwerk is dan de mate waarin een beginnende ondernemer beschikt over verschillende relevante vaardigheden bepalend voor de hoogte van de zoek- en frictiekosten. Dus is het te verwachten dat het hebben van relevante ervaring op verschillende gebieden de kosten zou kunnen verlagen voor het vinden en benutten van kansen.

Ook dient opgemerkt te worden dat het matching-model – anders dan Lazear (2004; 2005) – de ruimte biedt dat specialisten (en niet alleen generalisten) meerdere vaardigheden kunnen hebben als gevolg van hun ervaring en investeringen in menselijk kapitaal. Ook iemand die specialist is, kan dus over meerdere vaardigheden beschikken die relevant zijn bij de oprichting van een bedrijf, bijvoorbeeld omdat hij hierin heeft geïnvesteerd met het vooruitzicht een eigen bedrijf te gaan oprichten. Het model is opgebouwd rond de verwachting dat iemand met meerdere relevante vaardigheden eerder zal slagen in zijn pogingen om een bedrijf op te richten, dus los van de vraag of deze persoon vooral een generalist of juist een specialist is.

In het voorgaande is hiermee het basale theoretische matching-model beschreven dat is ontwikkeld. Maar het model kent ook enkele specificaties die nader inzicht bieden in de mogelijke relatie tussen ondernemersvaardigheden en bedrijfskansen. De voornaamste daarvan is het onderscheid

naar type bedrijfskansen. De verzameling van aanwezige kansen voor het oprichten van een nieuw bedrijf kan bestaan uit enerzijds kansen die innovatie vereisen en anderzijds kansen die vooral gebaseerd zijn op imitatie. En op basis van het model is het te verwachten dat innovatieve kansen eerder worden benut en vermarkt als iemand over een groter aantal relevante vaardigheden voor ondernemerschap beschikt.

EXPLORATIEVE EMPIRISCHE TOETS

De verwachtingen die volgen uit het hierboven beschreven matching-model zijn exploratief getoetst onder een kleine steekproef van 186 Duitse en Nederlandse startende ondernemers. Deze is vergaard in 2005 en 2006 op basis van telefonische interviews onder de volwassen bevolking in het kader van de jaarlijkse GEM-interviews. De speciale samenwerking tussen het Nederlandse en Duitse GEM-team heeft tot gevolg

Het is te verwachten dat
innovatieve kansen eerder worden
benut en vermarkt als iemand over een
groter aantal relevante vaardigheden voor
ondernemerschap beschikt

gehad dat er in deze twee jaren extra vragen zijn toegevoegd aan de GEM-survey over ondernemersvaardigheden. Ook zijn de starters een jaar na het initiële GEM-interview (dus respectievelijk in 2006 en 2007) nogmaals telefonisch benaderd. Zo kon worden nagegaan hoe het ervoor stond met de oprichting van het eigen bedrijf, ofwel of de beginnende ondernemer het bedrijf al had opgericht of dat deze nog steeds bezig was met de oprichting, of dat hij zijn plannen zelfs had gestaakt. Voor oprichting telt hier niet het moment van officiële inschrijving van het bedrijf, maar de inschatting van de respondent of het bedrijf operationeel en actief is. De reden hiervoor is dat veel bedrijven wel zijn ingeschreven maar niet actief en in sommige landen juist wel actief maar niet ingeschreven.

Om te bepalen wat relevante ondernemersvaardigheden zijn, hebben de onderzoekers aan de hand van eerder onderzoek acht hoofdgebieden geïdentificeerd, te weten design/techniek, productie, marketing/verkoop, financieel/accountancy, juridisch, human resources, algemeen management en consultancy. Aan de beginnende ondernemers is vervolgens gevraagd hoeveel jaar ervaring zij op elk van deze gebieden hebben. Op basis hiervan is een variabele geconstrueerd voor het aantal gebieden waarop de respondent tenminste één jaar ervaring heeft; wat dus kan variëren van

Marginale effecten logit-model met slaagkans voor bedrijfsoprichting als afhankelijke variabele¹

TABEL 1

	Voorspelde slaagkans bedrijfsoprichting 0,58
Aantal vaardigheden (0–8)	0,03*
Generalist (versus specialist)	–0,08
Aantal waarnemingen	186
R ² (aangepast)	0,18

* Significant op tienprocentniveau

¹ Bij deze resultaten zijn controlevariabelen, jaardummy's en een landdummy meegenomen (niet gerapporteerd in tabel).

0 (ervaring op geen van de genoemde gebieden) tot en met 8 (ten minste ervaring op alle acht gebieden). Om de relatie tussen ondernemersvaardigheden en het slagen van een bedrijfsoprichting te bepalen, is er vervolgens een logit-model gebruikt waarbij is gecontroleerd voor een groot aantal ondernemerskenmerken, zoals geslacht, leeftijd en eerdere werkervaring (als werknemer of ondernemer). Ook is gecorrigeerd voor gemaakte investeringen, sector, land en jaar. De uitkomsten laten zien dat, een jaar na het eerste interview, het hebben van ervaring op een groter aantal van de hiervoor genoemde gebieden significant positief samenhangt met het slagen bij de eigen bedrijfsoprichting (tabel 1). Het marginale effect voor het aantal vaardigheden is 0,03, wat betekent dat met elke extra vaardigheid waarover een startende ondernemer beschikt de kans om te slagen met de bedrijfsoprichting stijgt met drie procentpunten (de voorspelde kans om te slagen in het oprichten van het eigen bedrijf is 58 procent in onze steekproef). Of iemand zichzelf in het algemeen meer als generalist of specialist ziet, wat ook was gevraagd in de interviews, blijkt geen significante rol te spelen het slagen van de eigen bedrijfsoprichting. Ook wordt er niet gevonden dat ervaring op het ene gebied belangrijker is dan op het andere. Be-

palend zijn vooral het aantal vaardigheden. Inderdaad blijkt dat specialisten over meerdere vaardigheden kunnen beschikken. Zo geeft 43 procent van de specialisten aan over ervaring op meerdere (drie tot acht) gebieden te beschikken. Tot slot, wanneer er gekeken wordt naar het type bedrijfskans (innovatief of imitatief), dan blijkt dat een startende ondernemer met een groter aantal vaardigheden er vooral eerder in slaagt om een nieuw bedrijf op te zetten als hij een innovatieve bedrijfskans benut.

CONCLUSIES

De mate waarin men erin slaagt om een bedrijf op te richten, hangt af van de mate waarin de vaardigheden van deze aspirant-ondernemers aansluiting vinden op de aanwezige kansen voor ondernemerschap. Dit suggereert dat ondernemerschap, tenminste deels, te leren valt. Ten einde de aansluiting te verbeteren is het aanbevelenswaardig om de beleids- en onderwijsinspanningen te richten op het verbreden van de vaardigheden van potentiële ondernemers.

LITERATUUR

Backes-Gellner, U. en P. Moog (2013) The disposition to become an entrepreneur and the jacks-of-all-trades in social and human capital. *The Journal of Socio-Economics*, 47(december), 55–72.

Hessels, J., U. Brixy, W. Naudé en T. Gries (2014) Skill variety, innovation and new business formation. *IZA Discussion Paper*, 7889.

Hyytinen, A. en P. Ilmakunnas (2007) Entrepreneurial aspirations: another form of job search? *Small Business Economics*, 29(63), 63–80.

Lazear, E.P. (2004) Balanced skills and entrepreneurship. *American Economic Review*, 94(2), 208–211.

Lazear, E.P. (2005) Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics*, 23(4), 649–680.