

# Succesvol ondernemerschap in Nederland

DR. P.A.B. KALKER KONIJN\* – DRS. J. PLANTENGA\*\* –  
DR. J.C. BONGAERTS\*\*\*

**Nieuwe, innovatieve bedrijven spelen een belangrijke rol in de werkgelegenheidsontwikkeling. Het opzetten van een bedrijf is echter een riskante bezigheid en vele pogingen zijn tot mislukken gedoemd. Voor overheid en geldschietters is het van belang een beeld te krijgen van de kans op succes. De auteurs geven een overzicht van de literatuur op dit terrein en presenteren de resultaten van een kwantitatief onderzoek aan de hand van Nederlandse gegevens.**

## Inleiding

David Birch en Candee Harris hebben aangetoond dat kleine bedrijven het grootste gedeelte van het ontstaan van nieuwe banen voor hun rekening nemen, ondanks het feit dat veel nieuw opgezette firma's mislukken 1). De U.S. small business administration schat dat per jaar 10 procent van het totale aantal ondernemingen noodgedwongen ophoudt te bestaan 2). Het is daarom van belang meer inzicht te krijgen in de factoren die het succes van ondernemingen bepalen. Enerzijds om potentieel succesvolle nieuwe ondernemingen te kunnen stimuleren, anderzijds om potentiële mislukkingen tijdig te kunnen identificeren en mogelijk te voorkomen. Dit soort kennis is van belang voor allerlei personen en instellingen, zoals banken, overheidsinstellingen, geldschietters, personen die vennoot in een onderneming willen worden, leveranciers van goederen en diensten, mensen die persoonlijk een beginnende ondernemer financieel willen steunen en voor organisaties die zich tot doel hebben gesteld het vrije ondernemerschap te stimuleren en te ondersteunen. Gegeven dit soort grote belangen is het opvallend dat pas de laatste jaren, onder invloed van de recessie in het begin van de jaren tachtig, belangstelling is ontstaan voor de wijze waarop iets gedaan kan worden aan het mislukken van ondernemingen.

In dit artikel gaat het om de rol van de persoon van de ondernemer als verklaring voor de mate van succes van ondernemingen. Ondernemerschap als productiefactor is lange tijd een verwaarloosd onderwerp geweest. Er is weinig empirisch onderzoek gedaan op dit gebied. Het is niet moeilijk te begrijpen waarom de literatuur zo beperkt is. In de klassieke theorieën van Smith tot Marshall wordt nauwelijks een poging ondernomen om ondernemerschap te definiëren of in de theorie te incorporeren. Dit was een gevolg van het feit dat de theorieën als uitgangspunt een toestand van evenwicht namen; individuele afwijkingen waren mogelijk, maar werden in het totaal door elkaar gecompenseerd. Eigenlijk bestaat deze oriëntatie tot op heden. Volgens de huidige economische theorie wordt het behalen van winst gezien als een signaal zich op de markt te begeven. Het organiseren en produceren wordt, impliciet of expliciet, als tamelijk probleemloos gezien. Volgens Baumol:

„The entrepreneur has been read out of the model. There is no room for enterprise or initiative. The management group becomes a passive calculator that reacts mechanically to changes imposed on it by fortuitous external developments over which it does not exert, and does not even attempt to exert, any influence. One hears of no clever ruses, ingenious schemes, brilliant innovations, of no charisma or of any of the other stuff of which outstanding

entrepreneurship is made; one does not hear of them because there is no way in which they can fit into the model” 3).

Een bezwaar tegen het weinige empirische onderzoek naar eigenschappen van ondernemers dat tot nu toe is gedaan is dat in elk onderzoek slechts enkele variabelen tamelijk geïsoleerd werden bekeken. In het literatuuroverzicht zullen we zien dat elke onderzoeker het effect van slechts een gering aantal variabelen heeft onderzocht en dat nergens de mogelijke verbanden tussen de verklarende variabelen in beschouwing worden genomen. De resultaten blijven daarom tamelijk fragmentarisch.

Ons onderzoek daarentegen omvat een groot aantal psychologische en economische variabelen waartussen de verbanden zijn geanalyseerd met behulp van multivariate analyse. Ons doel daarbij was na te gaan welk stelsel van kenmerkende ondernemerseigenschappen het zakelijk succes van de ondernemingen kon verklaren.

## Inconsistente literatuur

In het volgende worden alleen die variabelen besproken waarvan empirisch is aangetoond dat ze verband houden met de mate van succes van de onderneming.

„Need for achievement”. Deze variabele, waarvoor geen adequate nederlandse benaming bestaat, werd voor het eerst systematisch gebruikt in David C. McClellands invloedrijke boek *The achieving society* 4). Dit boek kan gezien worden als het re-

\* Wetenschappelijk hoofdmedewerker bij de vakgroep economische vakken van de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Rijksuniversiteit te Leiden.

\*\* Wetenschappelijk medewerker bij de vakgroep methoden en technieken van de Subfaculteit Sociologie van de Rijksuniversiteit te Leiden.

\*\*\* Onderzoeker bij het Wissenschaftszentrum Berlin, International institute for environment and society.

1) David Birch en Susan MacCracken, *Corporate evolution: a micro based analysis*, MIT, Boston, Mass., 1981; David Birch en Susan MacCracken, *The small business share of MIT program on neighborhood and regional change*, MIT, Boston, 1982; Candee S. Harris, *Small business and job generation: a changing economy or differing methodology?* 1983 (unpublished).

2) U.S. Small Business Administration, *The state of small business; a report of the president*, Washington, D.C. 1984, blz. 36.

3) W.J. Baumol, Entrepreneurship in economic theory, *American Economic Review* (Papers and Proceedings), 58, 1968, blz. 64–71, vooral blz. 67.

4) D.C. McClelland, *The achieving society*, New York, 1967.

sultaat van een eerste poging te bepalen of ondernemers bepaalde, kenmerkende psychologische eigenschappen bezitten. De belangrijkste eigenschap werd door McClelland „need for achievement” genoemd: de wil (en het in de praktijk brengen daarvan) om prestatie te leveren, zich te onderscheiden van anderen door veel te bereiken. Zo vond McClelland onder andere het volgende: van een grote groep mensen, die 7 jaar geleden afgestudeerd waren, bleek dat van degenen die ondernemer waren geworden 60% als eerstejaarsstudent een sterke „need for achievement” had, tegen slechts 40% van degenen die geen ondernemer waren geworden. Hij trok hieruit de conclusie dat iemands „need for achievement” van invloed is op zijn keuze al dan niet ondernemer te worden.

Hiermee min of meer in tegenspraak is een onderzoeksresultaat van Hull, Bosley en Udell 5). Zij vonden dat de „need for achievement” een slechte voorspeller was van de neiging om zelf een zaak te beginnen (nog afgezien van de mate van succes) bij een oproep van 307 afgestudeerden van een „business school”. Wainer en Rubin vonden dat een sterke „need for achievement” gecombineerd met een sterke behoefte aan macht samenhangt met de mate van succes in een onderneming 6). Zij waren echter niet in staat aan te geven hoeveel variantie door de verklarende variabelen werd verklaard, waardoor dit onderzoeksresultaat moeilijk op zijn waarde is te beoordelen. Schrage vond dat succesvolle ondernemers op het gebied van onderzoek en ontwikkeling (research and development) niet consistent hoog prestatie gemotiveerd waren noch consistent sterk macht nastreefden 7).

**Macht over omgeving en omstandigheden.** Volgens de „locus of control”-theorie van Rotter bestaan er belangrijke individuele verschillen in de mate waarin mensen het resultaat van gebeurtenissen zien als iets waar zij invloed op kunnen uitoefenen 8). Ondernemers zijn geneigd te geloven dat gebeurtenissen het gevolg zijn van hun handelingen. Brockhaus verkreeg in 1975 „locus of control”-scores van een aantal ondernemers 9). In 1978 bleken degenen die nog een zaak hadden in sterkere mate van mening te zijn dat zij gebeurtenissen konden beheersen dan degenen die intussen geen zaak meer hadden.

**Ontevredenheid met voormalige werkkring.** Brockhaus vergeleek succesvolle en niet-succesvolle ondernemers; het bleek dat succesvolle ondernemers op het moment dat zij hun onderneming startten ontevredener waren met hun voormalige baan dan niet-succesvolle ondernemers 10). Dit resultaat zou er dus op kunnen duiden dat het succes (voor een deel) veroorzaakt wordt door voorafgaande teleurstelling en ontevredenheid.

Een alternatieve verklaring kan echter gegeven worden op grond van cognitieve dissonantie. Hieronder wordt verstaan de afstand die kan bestaan tussen wat mensen feitelijk doen en de attitudes die zij op hetzelfde gebied hebben. Volgens Festinger (zie bij voorbeeld Festinger en Aronson 11) zijn mensen geneigd deze afstand zo klein mogelijk te maken door hun attitudes aan te passen aan hun feitelijk gedrag. Wat de ondernemers betreft zouden de succesvollen op deze wijze het verlaten van hun vorige baan achteraf kunnen rechtvaardigen door meer ontevredenheid met die vorige baan te tonen dan de niet-succesvollen.

**Eerdere ervaringen met ondernemen.** Carroll deed onderzoek naar het belang van opgedane ervaring als zelfstandige ondernemer 12). „Zelfstandig” werd als volgt gedefinieerd: „an individual who bears or at least shares chief responsibility for the management of an enterprise – thus the owner-manager of a business or farm, but not a tenant farmer; a craftsman owning his own shop; the chief executive of a corporation, or a partner with a share in management; a son actually running the family business; in government, a cabinet member or, provincial governor”.

Carroll vond dat 86% van alle succesvolle Filipijnse fabrieks-ondernemers (dat wil zeggen ondernemers met 100 of meer werknemers in één fabriek) voorafgaande aan hun huidige positie al een zelfstandige functie vervulden. Bovendien bleek dat in 77% van de gevallen de vader een zelfstandige functie vervulde en in 14% van de gevallen gold dat ook voor de moeder. „The desire to have one's own business had been with these men for a long time, and the experience gained in previous ventures had probably been an important factor in their ultimate succes” 13).

Ook ander onderzoek wijst in die richting: 50% van de Filipijnse ondernemers (die in het algemeen zeer succesvol zijn), die

geen ervaring hadden opgedaan bij buitenlandse firma's bleken, voordat ze zelfstandig werden, als werknemer bij familieleden gewerkt te hebben 14). Soortgelijke resultaten zijn te vinden bij Lamont en Cooper 15).

**Opleidingsniveau.** Hoad and Roska constateerden dat het succes van fabriekseigenaren in Michigan sterk samenhangt met opleidingsniveau (één of meer jaren college) en een aantal ervaringen 16). Van een groep van 95 kleine fabriekseigenaren had 33% van de eigenaren zonder opleiding (geen college) maar met ervaring succes. 32% van de eigenaren zonder opleiding en zonder ervaring hadden eveneens succes. Hadden de eigenaren daarentegen zowel opleiding als ervaring, dan had 69% van hen succes. Bezien vanuit het standpunt van mislukken bleek de combinatie ervaring zonder opleiding het gevaarlijkst: mislukking in 53% van de gevallen. Opleiding zonder ervaring bleek wat minder problemen te geven: 46% mislukkingen. Een onderzoek onder de oprichters van 81 firma's op Rhode Island laat ook een samenhang zien tussen opleidingsniveau en succes 17).

Uit bovenstaand literatuuroverzicht blijkt dat enkele kenmerken van ondernemers verband houden met de mate van succes van hun ondernemingen. De gevonden verbanden zijn echter tamelijk zwak. Daarbij komt nog dat telkens slechts één variabele in verband werd gebracht met de mate van succes. Tegen dergelijke bivariate benaderingen zijn de nodige bezwaren in te brengen, waarvan de belangrijkste is dat men slechts te weten komt in hoeverre de mate van succes samenhangt met elk der genoemde variabelen afzonderlijk. Onduidelijk blijft dan echter in hoeverre de mate van succes te voorspellen is als men met een groot aantal verklarende variabelen tegelijkertijd rekening houdt. Onze onderzoeksopzet was zodanig dat dit laatste wél mogelijk was.

#### Onderzoeksopzet

Onze onderzoeksopzet was globaal genomen als volgt:

1. er werd gezocht naar de persoonlijkheidseigenschappen waarop ondernemers letten als zij zichzelf beoordelen;
2. er werd gezocht naar de soorten problemen die ondernemers zeggen te ondervinden bij het opzetten en starten van een onderneming;
3. enkele persoonsgegevens (geslacht, leeftijd e.d.) van de bij het onderzoek betrokken ondernemers werden bepaald;

5) D.L. Hull, J.J. Bosley en G.G. Udell, Renewing the hunt for the heffalump: identifying potential entrepreneurs by personality characteristics, *Journal of Small Business* 18, No. 1, 1980.

6) H.A. Wainer en I.M. Rubin, Motivation of R&D entrepreneurs: determinants of company performance, *Journal of Applied Psychology* 35, No. 3, 1969.

7) H. Schrage, The R&D entrepreneur: profile of succes, *Harvard Business Review*, november-december 1965.

8) J.B. Rotter, Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs*, 1966.

9) Robert H. Brockhaus, Psychological and environmental factors which distinguish the successful from the unsuccessful entrepreneur, in: C.A. Kent, D.L. Sexton en K.H. Vesper (red.) *Encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs, 1982.

10) Robert H. Brockhaus en W.R. Nord, An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: personal characteristics vs. environmental conditions, *Proceedings of the National Academy of Management*, Atlanta, Georgia, 1979.

11) L. Festinger en E. Aronson, The arousal and reaction of dissonance in social contexts, in *Group Dynamics*, New York, 1968.

12) J.J. Cattoll, *The Filipino manufacturing entrepreneur*, New York, 1965, blz. 75 – 84.

13) Carroll, op.cit., blz. 80.

14) Carroll, op.cit., blz. 81 – 82.

15) L.M. Lamont, What entrepreneurs learn from experience, *Journal of Small Business Management*, July 1972; A.C. Cooper, Entrepreneurial environment, *Industrial Research* 12, september, 1970.

16) W. Hoad en P. Rosko, *Management factors contributing to the success or failure of new small manufactures*, Ann Arbor, 1964, blz. 10 – 11.

17) Edward Robert, Influences upon Performance of New Technical Enterprises, in: A. Cooper en J. Komives (red.) *Technical entrepreneurship, a symposium*, Milwaukee, 1972.

4. de mate van succes van ondernemingen werd in verband gebracht met de hierboven genoemde factoren. Hierbij werd gebruik gemaakt van multiële-regressie om inzicht te krijgen in de wijze waarop de mate van succes verband hield met een combinatie van factoren.

Uit de populatie van Nederlandse middelgrote en kleine ondernemingen die waren ingeschreven bij De Kamer van Koophandel en Fabrieken en die minstens tien jaar bestonden werd een aselecte steekproef van 750 getrokken. Deze ondernemingen werden aangeschreven met het verzoek de voor de onderneming verantwoordelijke ondernemer een enquêteformulier te laten invullen. De invulling gebeurde volstrekt anoniem.

Bij de meting van de persoonlijkheidseigenschappen van de ondernemers werd een Amerikaanse vragenlijst van Friedman als uitgangspunt genomen (18). Deze lijst bevatte 150 vragen over allerlei eigenschappen die een goede ondernemer zouden kenmerken. Omdat deze lijst erg lang was voor ons doel en bovendien noch in de VS noch in Nederland op psychometrische eigenschappen was onderzocht, werd een vertaalde en verkorte bewerking gemaakt. Hiertoe werden alle 150 vragen vertaald en voorgelegd aan een groep van 50 eerstejaars studenten van de rechtenfaculteit van de Universiteit van Leiden. Op grond van hun antwoorden werd het aantal vragen tot 61 teruggebracht. Belangrijkste reductie criterium was de variantie van de scores; zeer veel items vertoonden nauwelijks variantie omdat praktisch alle respondenten zeer hoog of zeer laag scoorden. Dit had te maken met de sociale wenselijkheid van bepaalde antwoorden; vrijwel iedereen vond bij voorbeeld dat hij zich niet snel liet imponeren door anderen en vrijwel iedereen dacht dat hij er bedreven in was een gesprek tactvol te beëindigen.

Om na te gaan hoe en in welke mate de 61 vragen betrekking hadden op een veel geringer aantal persoonlijkheidsfactoren (bij voorbeeld doorzettingsvermogen) werd een factoranalyse uitgevoerd „maximum”likelihoodmethode van SPSSX). Elke factor werd vervolgens opgevat als een summatieve (Likert) schaal, dat wil zeggen dat de scores die behaald werden op de afzonderlijke vragen, werden opgeteld tot een totaalscore op de betreffende schaal. Dit is alleen zinvol als de vragen in voldoende mate hetzelfde meten. Om na te gaan of dat het geval was, werd de interne consistentie van elke schaal uitgedrukt in een betrouwbaarheidscoëfficiënt: Cronbach's alfa. Alfa neemt waarden aan tussen nul en één. Bij waarden van .60 tot .80 is sprake van een redelijke betrouwbaarheid, bij hogere van een goede (19).

Om na te gaan welke startproblemen ondernemers ondervinden bij het opzetten van een onderneming, werden 20 vragen gesteld over dit onderwerp. Ook op deze vragen werd factoranalyse toegepast; en ook hier werd Cronbach's alfa gebruikt als maat voor de betrouwbaarheid van de verkregen schalen.

De volgende persoonsgegevens werden gevraagd:

1. leeftijd;
2. geslacht;
3. hoogst genoten opleiding (de scores op deze schaal werden beschouwd als interval data);
4. het al dan niet in een familiezaak opgegroeid zijn;
5. het al dan niet zelf de onderneming opgezet hebben.

De bedrijfsresultaten werden in vier opzichten gemeten:

1. de omzet;
2. de in de onderneming aanwezige hoeveelheid kapitaal;
3. de jaarlijkse loonsom en winst;
4. het aantal personeelsleden.

Van elk deze vier aspecten werd gevraagd aan te geven hoe de situatie op het moment van enquëtering was (dat wil zeggen in november 1984), hoe de situatie in 1979 was en hoe de situatie in 1974 was. Op grond hiervan kon de mate van succes van elke onderneming worden uitgedrukt in de stijging van de omzet over de afgelopen periode van 5 jaar, over de daaraan voorafgaande periode van 5 jaar en over de afgelopen periode van 10 jaar; hetzelfde kon worden gedaan voor de andere drie succesaspecten.

De mate van succes van de ondernemingen werd met behulp van multiële-regressie („step-wise”) in verband gebracht met de gevonden persoonlijkheidsfactoren, startproblemen en persoonsgegevens.

## Resultaten

De bruikbare respons was 29%, hetgeen voor dit soort enquëtering een hoog percentage is.

Het succes van de ondernemingen. De frequentieverdelingen van de bedrijfsresultaten waren voor alle vier gemeten variabelen sterk positief scheef. 75% van de ondernemingen had bij voorbeeld momenteel een omzet kleiner dan f. 3 mln. terwijl de resterende 25% ondernemingen omzetten hadden die varieerden van f. 3 mln. tot f. 100 mln. Tabel 1 geeft een overzicht van de gemeten resultaten; in de tabel zijn (wegens de scheefheid van de verdelingen) geen gemiddelden, maar medianen van de resultaten gegeven. Opvallend is dat de hoeveelheid kapitaal in de ondernemingen de afgelopen 10 jaar relatief veel sterker is toegenomen dan de omzet, loonsom + winst of de personeelssterkte.

Tabel 1. Medianen van de (niet-getransformeerde) bedrijfsresultaten, november 1984

Variabele	Mediaan
Omzet 10 jaar geleden	f. 550.000
Omzet 5 jaar geleden	f. 660.000
Omzet nu	f. 800.000
Kapitaal 10 jaar geleden	f. 98.000
Kapitaal 5 jaar geleden	f. 150.000
Kapitaal nu	f. 250.000
Loonsom + winst 10 jaar geleden	f. 100.000
Loonsom + winst 5 jaar geleden	f. 161.000
Loonsom + winst nu	f. 197.000
Personeelssterkte 10 jaar geleden	3 personeelsleden
Personeelssterkte 5 jaar geleden	3 personeelsleden
Personeelssterkte nu	4 personeelsleden

Uit de bedrijfsresultaten werd de mate van succes berekend op de hiervoor aangegeven manier. Dit resulteerde in de volgende 12 indices voor de mate van succes van de ondernemingen:

STOMZ10	stijging van de omzet over de afgelopen 10 jaar;
STOMZ5A	stijging van de omzet over de eerste 5 jaar;
STOMZ5B	stijging van de omzet over de tweede 5 jaar;
STKAP10	toename kapitaal over de afgelopen 10 jaar;
STKAP5A	toename kapitaal over de eerste 5 jaar;
STKAP5B	toename kapitaal over de tweede 5 jaar;
STLW10	toename loonsom + winst over de afgelopen 10 jaar;
STLW10A	toename loonsom + winst over de eerste 5 jaar;
STLW10B	toename loonsom + winst over de tweede 5 jaar;
STPERS10	toename personeelsbestand over afgelopen 10 jaar;
STPERS5A	toename personeelsbestand over de eerste 5 jaar;
STPERS5B	toename personeelsbestand over de tweede 5 jaar.

De persoonlijkheidseigenschappen. Uit de 61 persoonlijkheidsvragen werden op de hier onder omschreven wijze vier oncorreleerde persoonlijkheidsschalen geconstrueerd (zie ook tabel 2). De somscore op elke schaal geeft de score van een ondernemer op de persoonlijkheidseigenschap in kwestie. De gevonden waarden voor alfa duiden op een redelijk goede betrouwbaarheid voor elke schaal.

18) Albert B. Friedman, *Entrepreneurial test*, Los Angeles, 1983.

19) Zie bij voorbeeld J.V.M.C. Nunnally, *Psychometric Theory*, New York, 1978.

Op grond van de factoranalyse van de persoonlijkheidsvragen werden vier onafhankelijke persoonlijkheidsfactoren gevonden die gezamenlijk 32,4% van de variantie in de gegeven antwoorden op de 61 vragen konden verklaren. Alle factorladingen van de 24 variabelen die tot deze vier factoren behoorden lagen tussen .36 en .83.

Vervolgens werd per factor een summatieve schaal gemaakt: de scores van de variabelen die tot de factor behoorden werden bij elkaar opgeteld. De totaalscores werden beschouwd als de score op de factor. De betrouwbaarheid van deze totaalscores (Cronbach's alfa) werden berekend en op grond van deze berekeningen werden twee variabelen verwijderd; deze variabelen correleerden (hoewel ze tot een factor behoorden) dermate laag met de overige variabelen van de factor, dat ze de betrouwbaarheid van de totale schaal toch negatief beïnvloedden.

In tabel 2 wordt een overzicht gegeven van de vier gevonden factoren, van de betrouwbaarheden van de geconstrueerde schalen en van de variabelen die tot de factoren behoorden. Opvallend was dat vragen over het inwinnen van adviezen, het maken van toekomstplannen en het hebben van financiële problemen niet tot duidelijke factoren bleken te behoren. Dit betekende dat deze vragen geen bijdrage leverden tot het totaalbeeld dat de respondenten van zichzelf hadden. De in tabel 2 genoemde factoren waren voldoende om alle systematische variantie in de beantwoording van de 61 vragen te verklaren; verdere toevoeging van factoren leverde geen noemenswaardige toename in verklaarde variantie op. Daarom werd het succes van de ondernemingen uitsluitend in verband gebracht met genoemde vier persoonlijkheidsfactoren en niet met andere persoonlijkheidsvariabelen.

Tabel 2. Overzicht van de vier persoonlijkheidsfactoren, de samenstellende variabelen en de betrouwbaarheden van de gevonden schalen

Factor	Cronbach's alfa	In de schaal opgenomen variabelen
1. Communicatieve vaardigheden	.77	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kunnen verduidelijken</li> <li>- patstelling doorbreken</li> <li>- anderen toespreken</li> <li>- discussies domineren</li> <li>- gesprek gaande houden</li> <li>- mensen overtuigen</li> <li>- graag een grap vertellen</li> <li>- adviezen geven</li> </ul>
2. Doorzettingsvermogen (doelen vinden en bereiken)	.74	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zich informeren</li> <li>- overtuigd zijn van eigen capaciteiten</li> <li>- voorstellen geaccepteerd krijgen</li> <li>- ontwikkelingen volgen</li> <li>- veel corresponderen</li> <li>- verantwoordelijkheid willen dragen</li> <li>- doelstellingen bereiken</li> </ul>
3. Zakelijke oriëntatie	.65	<ul style="list-style-type: none"> <li>- raadplegen tijdschriften over zakendoen</li> <li>- op vakbladen geabonneerd zijn</li> <li>- veel kennissen uit zakenleven hebben</li> <li>- veel relaties in bankwereld hebben</li> </ul>
4. Handelskennis	.79	<ul style="list-style-type: none"> <li>- boekhoudkundige kennis</li> <li>- balans analyseren</li> <li>- inzicht in tabellen en overzichten</li> </ul>

**De startproblemen.** De problemen die men zag voor beginnende ondernemers werden op dezelfde wijze geanalyseerd als de persoonlijkheidsvragen. In dit geval werden zes ongecorrleerde startproblemen gevonden; vier hiervan waren redelijk betrouwbaar te meten, één wat minder betrouwbaar, terwijl over de betrouwbaarheid van de zesde factor geen uitspraak kon worden gedaan. In tabel 3 wordt van een en ander een overzicht gegeven.

Hieronder volgt een nadere omschrijving van deze analyse.

De factoranalyse leverde zes interpreteerbare factoren die tezamen 44% van de variantie in de gegeven antwoorden verklaarden. De factorladingen op de factoren lagen tussen .32 en .81. Eén factor bleek gevormd te worden door slechts één variabele, namelijk problemen bij het verkrijgen van subsidies. Meestal laat men een dergelijke variabele verder buiten beschouwing. Aangezien het verkrijgen van subsidies door velen echter gezien wordt als een groot probleem bij het starten van ondernemingen werd besloten deze variabele toch te relateren aan de mate van succes van de ondernemingen. Een tweede reden om dit te doen was het exploratieve karakter van het hier gerapporteerde onderzoek; in dit geval leek het bezwaarlijker een mogelijk verband tussen twee variabelen uit te sluiten, dan het toe te laten, zelfs indien het erg zwak blijkt te zijn. Om dezelfde reden werd verder gewerkt met twee factoren waarop slechts twee variabelen laadden

Tabel 3. Overzicht van de soorten drempels, de gevormde schalen en hun betrouwbaarheden

Factor	Cronbach's alfa	In de schaal opgenomen variabelen
1. Zwakke maatschappelijke positie	.66	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verlies kredietwaardigheid</li> <li>- hoge eisen geldschietters</li> <li>- probleem na faillissement opnieuw te beginnen</li> <li>- gebrek aan steun</li> <li>- prestige verlies bij faillissement</li> <li>- gebrek aan morele steun</li> </ul>
2. Problemen met regels en instanties	.63	<ul style="list-style-type: none"> <li>- energie die het kost om vergunningen te krijgen</li> <li>- contacten met instellingen</li> <li>- eisen m.b.t. arbeidsomstandigheden en produkt</li> <li>- verkrijgen van vergunningen</li> <li>- probleem achter reguleringen te komen</li> </ul>
3. Eigen geld	.69	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gebrek aan eigen geld</li> <li>- tekort aan kapitaal</li> </ul>
4. Hoeveelheid kennis	.73	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gebrek aan vakdiploma's</li> <li>- idem algemene vorming</li> <li>- onvoldoende gerichte vakopleiding</li> <li>- tekort aan zakelijke ervaring</li> </ul>
5. Maatschappelijke erkenning	.53	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geringe honorering risico</li> <li>- gebrek aan waardering</li> </ul>
6. Subsidies	a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- te weinig subsidies</li> </ul>

a) Alfa niet te berekenen voor één variabele.

**Het verband tussen het succes en de verklarende variabelen.** De twaalf indices voor het succes van de ondernemingen werden elk via multiple regressie in verband gebracht met de volgende verklarende variabelen:

- de vier persoonlijkheidsfactoren uit tabel 2. Deze worden verder aangeduid met P1 t/m P4;
- de 6 soorten drempels uit tabel 3. Deze worden verder aangeduid met D1 t/m D6;
- de volgende persoonskenmerken:
  - leeftijd (L);
  - opleidingsniveau (O);
  - het al dan niet in een familiebedrijf opgegroeid zijn (F).

In tabel 4 wordt een overzicht gegeven van de resultaten van de multiple-regressie-analyses. In de regressievergelijkingen zijn alleen die verklarende variabelen opgenomen die een significante

20) Roger Leroy Miller, *Economics today, the micro view*, New York, 1985, blz. 266 - 269 en blz. 303.

bijdrage leverden aan de verklaring van het succes van de ondernemingen.

Tabel 4. De regressie van het succes van de ondernemingen op de predictorvariabelen; alleen de predictorvariabelen met een significante bijdrage zijn opgenomen

Regressie-vergelijking	R <sup>2</sup>
STOMZ10 = -.23 D6 - .31 L + .33 D2 - .31 D5 + .23 P1	.35
STOMZ5A = -.33 L + .27 P1 + .29 D2 - .28 D5	.30
STOMZ 5B = -.32 D1 + .29 D2	.13
STKAP10 = -.40 D5 + .27 P1 + .23 D2	.22
STKAP5A = -.27 L	.07
SRKAP5B = -.41 D5 + .31 D2 + .28 P1	.26
STLW10 = -.43 D1 + .29 P3	.26
STLW5A = -.30 D5	.09
STLW5B = -.38 D3 + .24 P1	.18
STPERS10 = -.25 D6	.06
STPERS5A = -.25 D6 - .22 L	.11
STPERS5B geen significante relaties	-

Uit tabel 4 valt af te lezen dat het succes van de ondernemingen – gemeten als toename van omzet, kapitaal en loonsom + winst – vrij goed te verklaren is uit de predictorvariabelen. De gevonden hoeveelheden verklaarde variantie zijn vrij hoog voor dit soort survey-onderzoek.

Het succes van de ondernemingen in de zin van toename van personeelssterkte laat zich slecht verklaren. Een mogelijke reden hiervoor is de nogal geringe variantie van deze variabelen.

Overzien wij de predictorvariabelen, dan vinden wij een zeer homogeen (dus betrouwbaar) beeld wat betreft het teken van de coëfficiënten in de regressievergelijkingen. De predictorvariabelen die in meer dan één regressievergelijking een rol speelden deden dat namelijk steeds op dezelfde manier; de variabele leeftijd kwam bij voorbeeld in vier vergelijkingen voor en wel steeds in die zin dat succes in negatieve zin samen bleek te hangen met de leeftijd van de ondernemer. In tabel 5 wordt hiervan een overzicht gegeven.

Tabel 5. Overzicht van de significante predictorvariabelen

Predictorvariabele	Teken in vergelijking	Aantal malen in vergelijking
Problemen met reguleringen (D2)	+	5
Communicatieve vaardigheden (P1)	+	5
Maatschappelijke erkenning (D5)	-	5
Leeftijd (L)	-	4
Problemen verkrijgen subsidie (D6)	-	3
Problemen maatsch. positie (D1)	-	2
Zakelijke oriëntatie (P3)	+	1
Problemen eigen kapitaal (D3)	-	1

## Conclusies

Hieronder volgt eerst een bespreking van de resultaten met betrekking tot elk van de verklarende variabelen uit tabel 5. Daarna volgt een bespreking van de variabelen die niet bleken te voldoen als voorspeller van de mate van succes.

**Problemen met reguleringen.** Ondernemers die het niet voldoen aan allerlei reguleringen en eisen een groot probleem vonden hadden meer succes dan ondernemers die daar weinig problemen mee hadden. Een verklaring hiervoor kan zijn dat ondernemers die veel problemen rapporteerden juist diegenen zijn die er in geslaagd zijn toetredingsbarrières te overwinnen. Zij zouden dan degenen zijn met veel succes. Want de zwaarte van toetredingsbarrières en de mate van economische winst hangen positief met elkaar samen. Ondernemers die weinig problemen rapporteerden zouden dan degenen zijn die in posities zitten die voor iedereen makkelijk te bereiken zijn.

**Communicatieve vaardigheden.** Ondernemers met goede communicatieve vaardigheden hadden meer succes dan ondernemers die minder goede communicatieve vaardigheden hadden.

**Maatschappelijke erkenning.** Maatschappelijke erkenning

wordt soms wel gezien als een factor die het succes van ondernemingen zou kunnen beïnvloeden. Onze resultaten bevestigen deze opvatting, want de mate van succes van de ondernemingen bleek samen te hangen met de mate waarin de ondernemers een gebrek aan maatschappelijke erkenning zagen als een drempel bij het starten van een onderneming. Opvallend is echter dat deze variabele, in tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt, niet positief met de mate van succes samenhangt, maar negatief. Met andere woorden, ondernemers die zich zorgen maakten over hun maatschappelijke erkenning hadden minder succes dan ondernemers die deze drempel onbelangrijk vonden.

**Leeftijd.** Jongere ondernemers hadden meer succes dan oudere. Dit ligt nogal voor de hand als we ons realiseren dat jongere mensen een groter uithoudingsvermogen en meer incasseringsvermogen hebben dan oudere. Brockhaus vond een soortgelijk resultaat (21).

**Problemen bij het verkrijgen van subsidies.** Ondernemers die het verkrijgen van subsidies als een belangrijk probleem zagen hadden minder succes dan ondernemers die daar niet zo veel problemen in zagen. Hieruit zou men kunnen concluderen dat bij het gemakkelijker beschikbaar stellen van subsidies meer ondernemingen succes zouden hebben.

Het is echter maar zeer de vraag of een direct oorzakelijk verband bestaat tussen het gemak van het verkrijgen van subsidies en het succes van ondernemingen. Het zou wel een ingewikkelder kunnen zijn: goede ondernemingen lijken van de grond te komen ongeacht de mate van subsidie die wordt verleend. Subsidie is vaak een aantrekkelijke bijkomstigheid bij het starten van een onderneming, maar geen doorslaggevende factor als het gaat om het al dan niet hebben van succes. Het gevonden negatieve verband tussen succes en subsidieproblemen zou dus goed verklaard kunnen worden uit het feit dat slechte ondernemers zich zorgen maken over het verkrijgen van subsidies, terwijl succesvolle ondernemers daar geen problemen mee hebben, waardoor het gemakkelijker ter beschikking stellen van subsidies geen stijging van het aantal succesvolle ondernemingen zou opleveren.

**Problemen met de maatschappelijke positie.** Ondernemers die hun onzekere maatschappelijke positie een belangrijk probleem vonden hadden minder succes dan ondernemers die daar minder problemen mee hadden. Dit ondersteunt de opvatting dat ondernemers geneigd moeten zijn risico's te nemen. Mensen die geen risico's durven nemen laten gelegenheden voorbijgaan die kans op succes bieden. De opvatting van de ondernemer als iemand die risico's durft te nemen is in de literatuur terug te vinden (22). Liles beargumenteert dat iemand die ondernemer wordt zijn financiële situatie, carrière, gezinsrelatie en gevoel van rust op het spel zet (23).

**Zakelijke oriëntatie.** Ondernemers die een goede zakelijke oriëntatie hadden bleken meer succes te hebben dan degenen die dat niet hadden. Dit suggereert dat het hebben van een open blik op wat er te doen valt en het hebben van connecties van positieve invloed zijn op het hebben van succes.

**Gebrek aan eigen kapitaal.** Ondernemers die een gebrek aan eigen kapitaal zagen als een belangrijke drempel bij het opzetten van een bedrijf deden het slechter dan ondernemers die het als een onbelangrijke drempel beschouwden. Dit kan betekenen dat niet-succesvolle ondernemers te weinig kapitaal hadden en/of niet in staat waren kapitaal te verkrijgen omdat hun onderneming niet attractief genoeg was voor beleggers.

21) Robert H. Brockhaus, Psychological and environmental factors which distinguish the successful from the unsuccessful entrepreneur: a longitudinal study in *Proceeding of the academy of management*, Atlanta, Georgia, augustus, 1979.

22) Frank Knight, *Risk, uncertainty and profit*, New York, 1921; M. Palmer, the application of psychological testing to entrepreneurial potential, *California Management Review* 13, No. 3 (1970-1971).

23) P.R. Liles, *New business ventures and the entrepreneur*, Homewood, Ill., 1974.

Tegenover de acht bovengenoemde factoren, die alle een significante invloed hebben op de mate van succes van ondernemingen, staan drie factoren die niet significant op dit succes van invloed waren.

**Doorzettingsvermogen.** Hornaday en Aboud vonden dat ondernemers met veel doorzettingsvermogen meer succes hadden dan ondernemers met weinig doorzettingsvermogen (24). Ons onderzoek daarentegen laat zien dat doorzettingsvermogen geen belangrijke verklarende variabele is naast de andere variabelen, hoewel de ondernemers het wel een aparte persoonlijkheidseigenschap bleken te vinden. Het variabele doorzettingsvermogen is in een aantal opzichten verwant aan „need for achievement”. Ons onderzoeksresultaat bevestigt McClelland's resultaten dan ook niet.

**Handelskennis, opleidingsniveau en ervaring.** Eerder wezen wij er op dat kennis en opleidingsniveau door diverse auteurs belangrijk werden gevonden ter verklaring van zakelijk succes. Volgens ons onderzoek denken de ondernemers weliswaar over zichzelf in dit soort termen, maar een verklaring voor de mate van succes boden zij niet (naast de andere variabelen die succes wél verklaarden). Dit resultaat lijkt in overeenstemming met de conclusies van enkele andere auteurs. Carroll wees er op dat tijdens eerdere banen opgedane ervaringen mogelijk de belangrijkste verklaring bood voor zakelijk succes (25). Meyer en Goldstein toonden aan dat ervaring (en niet formele scholing) de beste verklaring opleverde voor zakelijk succes. In dat kader is het dan weer opvallend dat het al dan niet opgegroeid zijn in een familiebedrijf geen verklaring voor het succes leverde.

In het voorgaande werden de resultaten van een exploratief onderzoek naar de determinanten van zakelijk succes beschreven. De onderzoeksopzet week in belangrijke mate af van de opzet van eerder verricht onderzoek, waarbij meestal slechts naar verbanden tussen een beperkt aantal variabelen werd gekeken (met gebruikmaking van uitsluitend bivariate statistische technieken). Onze opzet ging daarentegen uit van 84 variabelen die de mate van succes zouden kunnen verklaren. Door middel van statistische technieken waren wij in staat de belangrijkste hiervan te isoleren en te condenseren tot 8 factoren. Deze acht factoren werden simultaan in verband gebracht met de mate van zakelijk succes.

Wij zijn van mening dat een dergelijke geïntegreerde benadering substantieel kan bijdragen tot de oplossing van een aantal vragen die de inconsistente resultaten van eerder onderzoek oproepen.

Een nadere confirmatie van onze resultaten zou kunnen worden verkregen door onze voor exploratieve factoranalyse verkregen variabelen opnieuw te operationaliseren en het onderzoek op grotere schaal te herhalen; waarbij dan meer nadruk gelegd zou kunnen worden op toetsing van een aantal conclusies, bij voorbeeld door gebruik te maken van confirmerende factoranalysetechnieken. Een verdere verbetering zou het maken van een uitsplitsing naar diverse soorten van ondernemingen zijn. Ten slotte zou een internationaal vergelijkend onderzoek van belang kunnen zijn; vrijwel alle landen ter wereld hebben immers te kampen met problemen bij het stimuleren van nieuwe ondernemingen.

**Peter Kalker Konijn  
Joost Plantenga  
Jan Bongaerts**

24) J.A. Hornaday en J. Aboud, Characteristics of successful entrepreneurs, *Personnel Psychology* 24, 1971.

25) Zie noot 12.

26) Kurt Mayer en Sidney Goldstein, *The first two years: problems of small firm growth and survival*, Washington D.C., 1961.