

# De e-scan ondernemerstest ter beoordeling van ondernemerschap

Martijn P. Driessen en Peter S. Zwart

**SAMENVATTING** De belangstelling voor ondernemerschap en de centrale rol van de ondernemer daarbij is de laatste tijd mondiaal sterk toegenomen. In dit artikel staat de E-Scan Ondernemerstest centraal: een objectief interactief zelfbeoordelingsinstrument voor ondernemers en zij die het willen worden. De E-Scan Ondernemerstest geeft inzicht in eigenschappen en kwaliteiten voor ondernemerschap. Na de beschrijving van dit instrument en enkele alternatieve testen, volgen de resultaten van de E-Scan Ondernemerstest bij ruim 21.000 (startende) ondernemers en bij 60 potentiële bedrijfsopvolgers. Eén van de conclusies is dat het met het doorzettingsvermogen van ondernemend Nederland wel goed zit.

## 1 Inleiding

De belangstelling voor het ondernemerschap is sterk toegenomen. Steeds meer mensen staan positief tegenover het ondernemerschap (Risseeuw en Thurik, 2003). Van Gelderen, Thurik en Bosma (2005) hebben becijferd dat in 2003 2,4% van de bevolking tussen 18 en 53 jaar bezig is met het starten van een onderneming. In toenemende mate wordt ook gewezen op de rol van het midden- en kleinbedrijf voor de Nederlandse werkgelegenheid (Bangma et al., 2004; Audretsch en Thurik, 2000). Onderzoek naar de rol van de ondernemer in het succes van het bedrijf neemt daarmee in belang toe. Welke eigenschappen en kwaliteiten van een ondernemer dragen bij aan het succes van het bedrijf?

Dr. M.P. Driessen is oprichter en mede-eigenaar van Entrepreneur Consultancy BV. Hij is in 2005 gepromoveerd aan de Rijksuniversiteit Groningen op de E-Scan Ondernemerstest. Prof.dr. P.S. Zwart is bijzonder hoogleraar Economie van het MKB aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Een vraag die van belang is om te worden beantwoord. Niet alleen voor de ondernemer zelf, maar ook voor organisaties en instanties die zich richten op ondernemers, zoals banken, en zij die ondernemer willen worden of ondernemerschap willen leren.

Brinkman (2000) concludeert op basis van zijn literatuuronderzoek naar kredietverlening aan startende ondernemers dat starters in het nadeel zijn ten opzichte van al bestaande en grotere ondernemingen wat betreft financieringsmogelijkheden. Startende bedrijven hebben voor financiers over het algemeen een hoger gepercipieerd risico, relatief hogere contract- en monitoringkosten, onvoldoende waarborgen en geen trackrecord waarmee de starter zijn bekwaamheid als ondernemer kan aantonen. Banken beoordelen kredietaanvragen aan de hand van het ondernemingsplan. In dit plan wordt relatief weinig aandacht besteed aan de achtergronden en capaciteiten van de ondernemer zelf. De bank baseert zich in hoge mate op de financiële projecties die uiteen zijn gezet. Uit hetzelfde literatuuronderzoek blijkt eveneens dat starters weinig strategisch belang hechten aan het bedrijfsplan en er na de start nauwelijks mee werken. En dan te bedenken dat ongeveer 50% van alle opgerichte bedrijven na vijf jaar is opgeheven (Bangma et al., 2004, p. 28). Het is dus de vraag of banken hun beslissingen voor kredietverstrekking in grote mate moeten laten afhangen van onzekere financiële projecties. Het zou beter zijn als de kenmerken van ondernemers door objectieve meting meegewogen zouden kunnen worden, concludeert Brinkman (2000).

De belangrijkste reden voor het gebruik van een geobjectiverde toets op ondernemerschap is dat zelfkennis van groot belang is voor succesvol ondernemerschap (Timmons, 1989; Van den Flier, 1990; Nandram en Samson, 2000). Vooral Timmons (1989) weet dit op beeldende wijze te verduidelijken in zijn definitie van ondernemerschap: *'It is the ability to build a 'founding team' to complement your own*

*skills and talents*. Met de in paragraaf 2 ontwikkelde E-Scan Ondernemerstest krijgen ondernemers inzicht in de mate waarin ze over eigenschappen en kwaliteiten beschikken die belangrijk zijn voor succesvol ondernemerschap. En dit helpt bij het nemen van beslissingen ten aanzien van wel/niet of later starten en/of het inhuren van deskundig advies. Onder ondernemerschap verstaan wij het zien en benutten van kansen door middel van een eigen bedrijf of binnen een (groter) bedrijf, waarmee waarde wordt gecreëerd voor het individu en de samenleving. Een ondernemer is iemand die voor eigen rekening en risico een bedrijf heeft en runt.

Doel van dit artikel is het beschrijven van de E-Scan Ondernemerstest en het beoordelen van ondernemerschap bij (startende) ondernemers met behulp van de E-Scan Ondernemerstest. In paragraaf 2 wordt de theoretische achtergrond van de E-Scan Ondernemerstest besproken. Hierbij komen de competentietheorie en de levenscyclus van bedrijven kort aan de orde. In paragraaf 3 komen behalve de E-Scan Ondernemerstest enkele reeds bestaande ondernemerschapstesten aan bod. Paragraaf 4 geeft de resultaten weer van het gebruik van de E-Scan Ondernemerstest bij (startende) ondernemers en bij ondernemers die een bedrijfsoverdracht ambiëren. Paragraaf 5 bevat tenslotte de conclusies.

## 2 Competentietheorie

Een competentie kan worden aangeduid als iets dat iemand goed kan. Een talent van iemand waardoor hij in staat is zijn werk goed te doen. Lathi (1999) vat

dit samen als een set van kennis, vaardigheden, eigenschappen en attitudes in relatie tot of noodzakelijk voor een goede prestatie. Ook Stoof et al. (2000) en Gerrickens (2000) concluderen dat competenties zijn op te vatten als succesvol gedrag in (kritieke) praktijkstudies waarbij kennis, vaardigheden en houding gericht en in samenhang worden ingezet door de ondernemer om dit gedrag te bewerkstelligen. In figuur 1 staan de factoren genoemd die gezamenlijk de competenties van iemand bepalen. Het willen, het zijn, het kunnen en het weten zijn dus allen van belang bij competentie/competent gedrag.

Elk van de factoren uit figuur 1 wordt kort besproken en met name toegespitst op ondernemerschap.

### Motivatie

Motivatie heeft alles te maken met *willen*. Hoe graag wil iemand iets. De motivatie hangt af van de ambitie, (innerlijke) drijfveren en waarden van een individu. Iemand met veel kennis van en vaardigheden voor een bepaalde taak, maar met weinig motivatie voor die taak zal die kennis en vaardigheden niet (snel) inzetten. Er zijn verschillende motieven om te gaan ondernemen. In de literatuur wordt vaak het onderscheid gemaakt in pushfactoren en pullfactoren. Men spreekt van pushfactoren wanneer men, als het ware, het ondernemerschap wordt ingeduwd. Bijvoorbeeld: wanneer iemand werkloos is en daardoor besluit tot het oprichten van een onderneming, omdat er niet direct uitzicht is op een baan. De pushfactor komt dan van buitenaf en zet de persoon aan tot handelen. Andere pushfactoren zijn: gat in de markt ontdekt,

**Figuur 1: Factoren die een competentie bepalen**



verzekerd van cliënten, vakinteresse en geen baan kunnen vinden (Boerboom, 1993). Van pullfactoren wordt gesproken als men als het ware door het ondernemerschap wordt aangetrokken. Bijvoorbeeld: iemand die al van kinds af aan droomde van een eigen bedrijf. De pullfactor komt van binnenuit! Vandaar dat we in relatie tot motivatie spreken over extern gedreven motieven (de pushfactoren) en intern gedreven motieven (de pullfactoren).

Drie intern gedreven motieven of 'needs' worden onderscheiden die de motivatie vormen voor het starten en runnen van een eigen bedrijf. Dit zijn: zelfstandigheid (need for autonomy), prestatiegerichtheid (need for achievement) en dominantie (need for power) (Brockhaus, 1982; Begley en Boyd, 1987; Nandram en Samson, 2000).

#### *Persoonskenmerken*

Persoonskenmerken zijn de tweede factor van de ondernemerscompetentie uit figuur 1. Het zijn karaktereigenschappen die mensen bezitten en die ze meer of minder geschikt maken voor ondernemerschap. Vele onderzoeken zijn verricht naar de eigenschappen van succesvolle ondernemers (McClland, 1961; Brockhaus 1982; Begley en Boyd, 1987; Lumpkin en Dess, 1996; Nandram en Samson, 2000). Daarbij is er een aantal eigenschappen dat in bijna alle onderzoeken is meegenomen. Dat is de need for Achievement, internal Locus of Control en Risk Taking Propensity. In sommige studies zijn ook andere eigenschappen onderzocht. Dit zijn de need for Autonomy, need for Power, Tolerance of Ambiguity, need for Affiliation en Endurance. Succesvolle ondernemers scoren over het algemeen hoger op deze eigenschappen dan niet (succesvolle) ondernemers.<sup>1</sup> Hier worden dus ook de drie intern gedreven motieven uit de vorige paragraaf genoemd die aangemerkt kunnen worden als eigenschappen, maar ook een mogelijk antwoord kunnen zijn op de motivatie voor het ondernemerschap.<sup>2</sup> Naast deze drie eigenschappen zijn need for Affiliation (behoefte aan sociabiliteit; sociale oriëntatie), internal Locus of Control (geloof in eigen kunnen; effectiviteit), Risk Taking Propensity (risicobereidheid) en Endurance (doorzettingsvermogen) als eigenschappen in de E-Scan Ondernemerstest opgenomen.

#### *Kwaliteiten*

De derde factor uit figuur 1 is kwaliteiten (vaardigheden). Bij kwaliteiten gaat het om iets kunnen.<sup>3</sup> Kwaliteiten verschillen van eigenschappen. De kern van het verschil zit in het kunnen aanleren ervan. Eigenschappen zijn een redelijk vast gegeven, dat wil

zeggen dat ze niet gemakkelijk te veranderen of (in korte tijd) aan te leren zijn.<sup>4</sup> Kwaliteiten zijn gemakkelijker aan te leren en te veranderen (Nyström, 1979).

In de literatuur is een groot aantal kwaliteiten genoemd die bijdragen aan het succes van een onderneming (Lorrain en Dussault, 1988; Brinkman, 2000). Aangezien kwaliteiten in meer of mindere mate passen bij de bedrijfsfase waarin een bedrijf zich bevindt, worden ze in twee bedrijfsfasen ingedeeld; de vroege fase en de volwassen fase.

*Vroege fase:* marktgerichtheid, creativiteit, flexibiliteit. *Volwassen fase:* leiding geven, organiseren en plannen, motiveren en financieel beheren.

Dit zijn zeven belangrijke kwaliteiten in relatie tot ondernemerschap en spreken min of meer voor zich<sup>5</sup>.

#### *Kennis*

Kennis is de vierde en laatste factor van de ondernemerscompetentie. Kennis heeft uiteraard te maken met het *weten* en verwijst naar de meer feitelijke of verstandelijke zaken die met ondernemen te maken hebben. Zoals de regels kennen die behoren bij het voeren van een ordelijke administratie, de principes van marketing kunnen noemen, het verschil weten tussen debet en credit of de Nederlandse wet- en regelgeving kennen. Maar ook ervaring vormt een onderdeel van kennis. Het is immers opgedane kennis die bijvoorbeeld in de praktijk (van het ondernemen) is geleerd.

We besluiten deze paragraaf met een samenvattende figuur (figuur 2), waarbij de vier factoren worden geconcretiseerd.

Van de vier factoren uit figuur 2 zijn er twee (persoonskenmerken en kwaliteiten) in de E-Scan Ondernemerstest opgenomen. De redenen hiervoor zijn dat de factor kennis goed kan worden beoordeeld aan de hand van het (geschreven) ondernemingsplan en de factor motivatie (althans het extern gedreven onderdeel daarvan) uit een persoonlijk gesprek moet blijken.

### **3 Bestaande persoonlijkheids- en ondernemerschapstesten**

In de vorige paragraaf is op basis van met name de competentietheorie de aanzet voor de ontwikkeling van de E-Scan Ondernemerstest besproken. Met betrekking tot de factor persoonlijkheidskenmerken

**Figuur 2: Ondernemerscompetentie**

<p style="text-align: center;"><b>Kennis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markt</li> <li>• Omgeving</li> <li>• Mensen</li> <li>• Productie</li> <li>• Financiën</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Motivatie</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><i>Intern gedreven</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfstandigheid</li> <li>• Prestatiegerichtheid</li> <li>• Dominantie</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p><i>Extern gedreven</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkloosheid</li> <li>• Gat in de markt</li> <li>• Vakinteresse</li> <li>• Klantzekerheid</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p><i>Intern gedreven</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfstandigheid</li> <li>• Prestatiegerichtheid</li> <li>• Dominantie</li> </ul>	<p><i>Extern gedreven</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkloosheid</li> <li>• Gat in de markt</li> <li>• Vakinteresse</li> <li>• Klantzekerheid</li> </ul>
<p><i>Intern gedreven</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfstandigheid</li> <li>• Prestatiegerichtheid</li> <li>• Dominantie</li> </ul>	<p><i>Extern gedreven</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkloosheid</li> <li>• Gat in de markt</li> <li>• Vakinteresse</li> <li>• Klantzekerheid</li> </ul>		
<p style="text-align: center;"><b>Kwaliteiten</b></p> <p style="text-align: center;"><i>bedrijfslevenscyclus</i></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><i>Volwassen fase</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leidinggeven</li> <li>• Motiveren</li> <li>• Organiseren –plannen</li> <li>• Financieel beheren</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p><i>Vroege fase</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktgerichtheid</li> <li>• Creativiteit</li> <li>• Flexibiliteit</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p><i>Volwassen fase</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leidinggeven</li> <li>• Motiveren</li> <li>• Organiseren –plannen</li> <li>• Financieel beheren</li> </ul>	<p><i>Vroege fase</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktgerichtheid</li> <li>• Creativiteit</li> <li>• Flexibiliteit</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Persoonskenmerken</b></p> <p><i>Eigenschappen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestatiegerichtheid</li> <li>• Zelfstandigheid</li> <li>• Dominantie</li> <li>• Sociale oriëntatie</li> <li>• Effectiviteit</li> <li>• Doorzettingsvermogen</li> <li>• Risicobereidheid</li> </ul>
<p><i>Volwassen fase</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leidinggeven</li> <li>• Motiveren</li> <li>• Organiseren –plannen</li> <li>• Financieel beheren</li> </ul>	<p><i>Vroege fase</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktgerichtheid</li> <li>• Creativiteit</li> <li>• Flexibiliteit</li> </ul>		

noemen we twee algemene persoonlijkheidsframeworks/-tests: Het Big Five Factor Model (Hoekstra, Ormel en De Fruyt, 1993) en de Myers-Briggs Type Indicator (Myers, 1962). Aangezien deze algemene persoonlijkheidstests relatief weinig zijn gebruikt bij onderzoek over ondernemerschap (Hoekstra et al., 1993; Nandram en Samson, 2000; Reynierse et al., 2001) en er ook niet specifiek op zijn gericht, worden ze hier niet verder besproken. Wel worden twee bestaande tests voor het meten van ondernemerschap besproken, te weten de BSOK en de MBS. Deze tests houden zowel met persoonskenmerken als met kwaliteiten rekening. De paragraaf eindigt met de concrete beschrijving van de E-Scan Ondernemerstest.

**BSOK**

Voor de beoordeling van startende ondernemers is door het Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (IMK) medio jaren '90 van de vorige eeuw een beoordelingschaal voor ondernemerskwaliteiten (BSOK) ontwikkeld. Op basis van literatuuronderzoek (Altink et al., 1989) naar de persoonskenmerken en kwaliteiten van ondernemers is het IMK gekomen tot twintig criteria, waaraan een (startende) ondernemer, in meer of mindere mate, dient te voldoen. Deze criteria zijn vervolgens getoetst onder consultants van het IMK en een Nederlandse bank (De Wilde, 1989). Aan hen werd gevraagd de criteria in volgorde van belang in te delen en te voorzien van een waardering

op een vijfpuntsschaal. De laagste score met een 0 en de hoogste score met een 4.<sup>6</sup>

De beoordeling van de (startende) ondernemer wordt gedaan op basis van een gesprek met een adviseur van het IMK. In een halfgestructureerd interview worden alle criteria uit de BSOK door de adviseur voorzien van een score op een vijfpuntsschaal (0-4). Indien nodig wordt op bepaalde punten doorgevraagd naar praktijkvoorbeelden om de toekenning van een score beter te kunnen onderbouwen. De lijst met waarderingscijfers leidt uiteindelijk tot een totaalscore die een positief of negatief oordeel tot gevolg heeft.<sup>7</sup>

**MBS**

De bedrijfskundige adviesgroep van de Nationale Investeringsbank, tegenwoordig NIB Capital NV, heeft in 1993 in samenwerking met een psychologisch adviesbureau de Management Beoordelingssystematiek (MBS) ontwikkeld. Deze systematiek hanteert de fasen van de bedrijfslevenscyclus. Daarom wordt hier volstaan met een beknopte beschrijving van de systematiek en wordt een overzicht gegeven van de gebruikte kenmerken en hun relatieve belang voor de fasen van de levenscyclus. In tabel 1 en 2 zijn de criteria voor de pioniersfase en de volwassen fase uitgewerkt.

Zowel de BSOK als de MBS werken op basis van een gesprek (een persoonlijk interview) met de (potentiële) ondernemer.

## Criteria voor de pioniersfase

Tabel 1: profiel ondernemer in de pioniersfase

Pioniersfase	1	2	3	4	5
Motivatie – drive					X
Doorzettingsvermogen					X
Doelgericht				X	
Kennis, ervaring, opleiding			X		
Creativiteit			X		
Aanpassingsvermogen		X			

Opm.: Minst belangrijk (1) tot Meest belangrijk (5).

## Criteria voor de volwassen fase

Tabel 2: profiel ondernemer in de volwassen fase

Volwassen fase	1	2	3	4	5
Leidinggeven					X
Organiseren					X
Motiveren – stimuleren				X	
Cijfers en geld			X		
Doorzettingsvermogen			X		
Conceptueel denken			X		

Opm.: Minst belangrijk (1) tot Meest belangrijk (5).

**E-Scan Ondernemerstest**

In figuur 2 (par. 2) zijn reeds de eigenschappen en kwaliteiten genoemd die in de E-Scan Ondernemerstest worden gemeten. Met behulp van zevenpunts Likert-schalen zijn voor elke eigenschap en kwaliteit vragen ontwikkeld. De vragen over prestatiegerichtheid, zelfstandigheid, dominantie, sociale oriëntatie en doorzettingsvermogen zijn gebaseerd op de Edwards Personal Preference Schedule (EPPS).<sup>8</sup> De eigenschap effectiviteit ('locus of control') is gebaseerd op Paulhus (1983).

Voor het opstellen van een standaard vragenstel, die de ondernemerskwaliteiten meet, is geput uit de standaarditems van Quinn (1988) en Lorrain en Dussault (1988). Echter, om de ondernemerskwaliteiten adequaat te meten zijn meer standaarditems nodig. Dit heeft geleid tot de zelfstandige ontwikkeling van standaarditems voor het meten van ondernemerskwaliteiten. Op basis van de kenmerken uit de omschrijvingen van de ondernemerskwaliteiten (Quinn 1988; Altink et al. 1989; Van den Flier 1990; Nyström 1979; zie ook paragraaf 2) zijn items ontwikkeld die een inhoud aan deze kwaliteiten

geven. Aangezien de items over motiveren en leidinggeven veel overlap vertoonden, is besloten deze items samen te voegen tot één kwaliteit: leidinggeven.<sup>9</sup> De E-Scan Ondernemerstest is een gevalideerd en geautomatiseerd instrument dat een zo objectief mogelijk inzicht geeft in eigenschappen en kwaliteiten voor ondernemerschap.<sup>10</sup>

De BSOK en de MBS worden beide met behulp van persoonlijke interviews afgenomen door adviseurs en/of bankmedewerkers. De E-Scan Ondernemerstest is een toegankelijke, laagdrempelige, anonieme test op internet die (potentiële) ondernemers in staat stelt inzicht te krijgen in de eigen sterkten en zwakten voor het ondernemerschap.

## 4 Resultaten gebruik E-Scan

Alvorens de resultaten van de E-Scan Ondernemerstest bij (startende) ondernemers en potentiële bedrijfsopvolgers worden beschreven, staan we stil bij de normprofielen waartegen de beoordeling plaatsvindt.

### **Normprofielen**

Een maatstaf (normprofiel) voor succesvol ondernemerschap zou het gemiddelde van de scores van succesvolle ondernemers in Nederland op de ondernemerseigenschappen en kwaliteiten kunnen zijn, maar wanneer is er dan sprake van succes? Is dat als iemand een bepaalde mate van groei in omzet en personeel heeft doorgemaakt? En kan iemand die niet die groeiambitie heeft daar wel tegen afgezet worden? Nee, dat leidt tot een verkeerde vergelijking. Iemand kan zichzelf heel succesvol vinden als er een evenwichtige balans is gevonden tussen privé en bedrijf, terwijl iemand anders zichzelf pas succesvol vindt als de status van financiële onafhankelijkheid is bereikt. Als maatstaf voor de E-Scan Ondernemerstest is gekozen voor het samenstellen van een normprofiel dat is bepaald aan de hand van oordelen van bedrijfsadviseurs. Adviseurs uit verschillende branches die beroepshalve belast zijn met het beoordelen van (startende) ondernemers. We gaan ervan uit dat deze adviseurs door hun jarenlange en ruime ervaring een goede kijk hebben ontwikkeld op wat nodig is aan ondernemerscompetentie binnen een branche. Branches die in de E-Scan Ondernemerstest worden onderscheiden zijn: Detailhandel (food, mode, reparatie, en overig), Groothandel, Kleine Industrie, Horeca en Dienstverlening (zakelijke, persoonlijke, cultuur en recreatie en overig). Daarnaast is er een branche Algemeen gedefinieerd. Hiertoe is besloten om mensen die nog geen idee hebben in welke branche ze willen gaan ondernemen wel een mogelijkheid te bieden een keuze te maken voor een branche om vergeleken te worden. Per branche zijn vier tot zes adviseurs gevraagd per eigenschap of kwaliteit onafhankelijk van elkaar een oordeel te geven. In totaal hebben 48 adviseurs hun oordeel gegeven. De branche Algemeen is door elke adviseur beoordeeld.<sup>11</sup>

### **Zelfbeoordeling door (startende) ondernemers**

De E-Scan Ondernemerstest is een zelfbeoordeling-instrument voor ondernemers en zij die het willen worden. Het heeft tot doel op objectiverende wijze inzicht te verschaffen in de mate van aanwezigheid van de ondernemerscompetentie. Op basis van de antwoorden van een persoon op de vragenlijst via het internet wordt automatisch een uitgebreid persoonlijk rapport gegenereerd. Dit rapport is afgestemd op die persoon en gaat specifiek in op de competentie voor het ondernemerschap. De adviezen en praktische tips in het persoonlijke rapport zijn op de behaalde scores gebaseerd. De individuele scores worden gepresenteerd in een spindigram en afgezet tegen een norm-

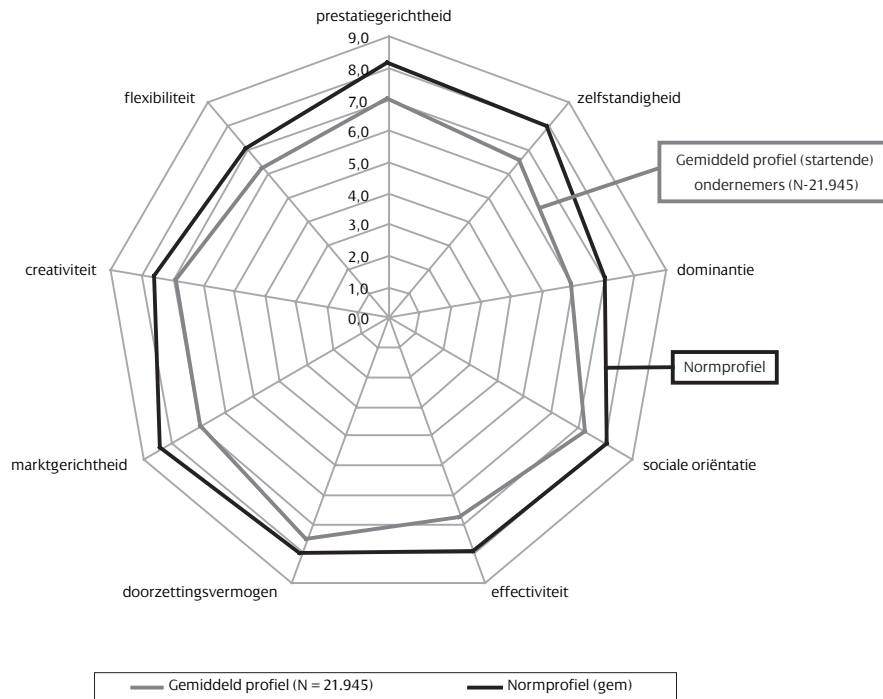
profiel van de branche die de persoon vooraf heeft kunnen selecteren. Als nog niet bekend is in welke branche er gestart wordt, kan de branche Algemeen worden geselecteerd.

De wijze waarop (startende) ondernemers zichzelf beoordeeld hebben wordt in onderstaand spindigram duidelijk.<sup>12</sup> Hierin wordt het gemiddelde profiel getoond van alle mensen die de online toets op ondernemerschap op eigen initiatief hebben gedaan sinds 2002 toen de scan op Internet beschikbaar kwam. Dit profiel is afgezet tegen het gemiddelde normprofiel van alle adviseurs. Zo is bijvoorbeeld te zien dat Zelfstandigheid en Marktgerichtheid het meeste verwijderd zijn van het gemiddelde normprofiel en dat Doorzettingsvermogen het normprofiel het dichtste nadert. We kunnen dus voorzichtig concluderen dat het in ondernemend Nederland wel goed zit met het Doorzettingsvermogen, maar dat Zelfstandigheid (en in mindere mate ook Effectiviteit) nog niet echt leeft! Ook Marktgerichtheid (klantgerichtheid) kan beter.

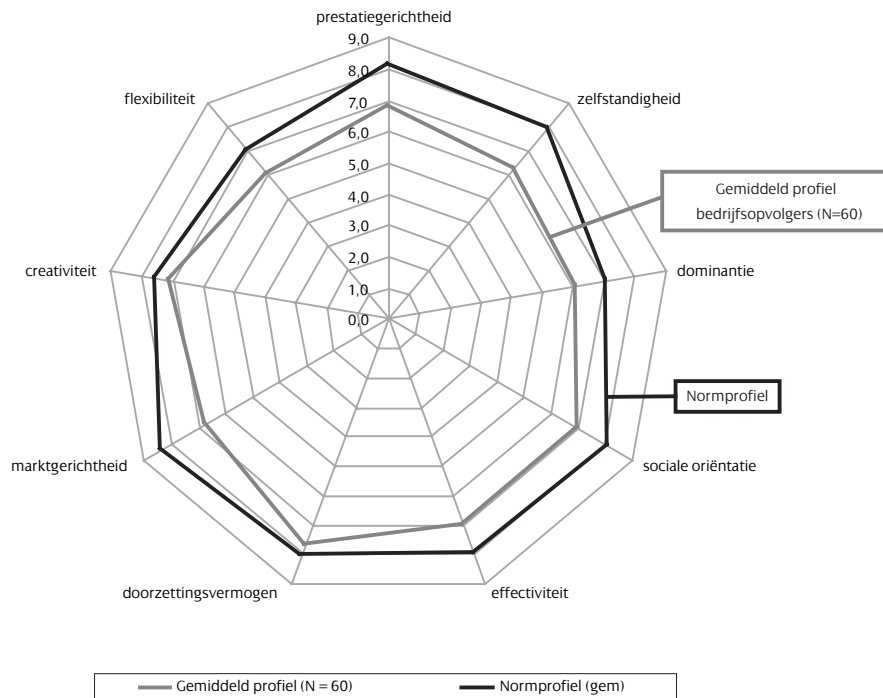
Door middel van het verschil met het normprofiel en de uitgebreide toelichting en praktische tips op het eigen ondernemersprofiel kan het individu zijn of haar ondernemerschap beoordelen. Daarbij staat of valt de beoordeling met de acceptatie van het getoonde profiel. Als de persoon zich niet (grotendeels) herkent in het (automatisch) gegenereerde profiel, zal ook de beoordeling van wat er sterk of zwak is aan het profiel en hoe dat te ontwikkelen, niet worden gemaakt. In de praktijk blijken veel mensen die de E-Scan Ondernemerstest hebben gedaan zich grotendeels in hun persoonlijke rapport te herkennen.<sup>13</sup> Ook geeft het merendeel aan de geplaatste adviezen of praktische tips ter harte te nemen, al blijkt ook dat het niet eenvoudig is die ook daadwerkelijk in praktijk te brengen. Daarnaast wordt aanbevolen dat het persoonlijke rapport wordt voorgelegd aan familie of vrienden die de persoon goed kennen. Juist het bespreken met anderen helpt het profiel waar nodig te nuanceren maar ook te accepteren.

In aansluiting op het verifiëren van het ondernemersprofiel bij vrienden en familie is er aan de E-Scan Ondernemerstest een nieuwe functionaliteit toegevoegd die deze feedback vergemakkelijkt. De (kandidaat-)ondernemer die de E-Scan Ondernemerstest heeft gedaan, kan naderhand twee mensen uitnodigen om de E-Scan Ondernemerstest over hem of haar in te vullen. Dit wordt ook wel 360 graden feedback genoemd. Zo wordt op eenvoudige wijze het ondernemersprofiel afgezet tegen het profiel dat wordt gevormd door de antwoorden op de E-Scan Ondernemerstest van de twee mensen die zijn uitge-

**Figuur 3: zelfbeoordeling door (startende) ondernemers**



**Figuur 4: Gemiddelde profiel kandidaten bedrijfsopvolgingsprogramma Dutch Dream**



nodig hun feedback te geven. Dit geeft een extra objectiverende dimensie aan de (kandidaat-)ondernemer over zijn ondernemerschap.

### ***Bedrijfsovername en bedrijfsopvolging***

Bij de beoordeling van ondernemerschap bij de bedrijfsovername of -opvolging speelt een extra dimensie. Hier moet namelijk ook sterk gekeken worden naar het bestaande bedrijf dat wordt opgevolgd of overgenomen. Het hangt er maar helemaal vanaf in welke fase dit bedrijf zich bevindt. Dit is van groot belang voor de beantwoording van de vraag welk type ondernemer nodig is (bijvoorbeeld meer een manager dan een pionier) en welke kenmerken minimaal nodig zijn. Van de bedrijven die 6 tot 15 jaar geleden zijn overgedragen, is 80% overgedragen van ouder op kind. Deze trend is de laatste jaren echter wel dalende. In de komende vijf jaar bereiken in Nederland ongeveer 100.000 ondernemers de leeftijd waarop ze met pensioen gaan. Nederland staat dus aan de vooravond van een enorm aantal bedrijfs-overdrachten. Aangezien de opvolging minder vaak binnen de familie gezocht wordt, dient de beoogde opvolger dus vaker buiten het bedrijf gezocht te worden. Sommige bedrijven spelen op deze behoefte in om vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Een van die bedrijven richt zich met het programma Dutch Dream specifiek op managers uit het bedrijfsleven die ondernemer willen worden. Vaak is het starten van een bedrijf geen aantrekkelijke optie voor hen, maar is het opvolgen van een bestaand bedrijf dat veel meer. Juist voor managers die daarin intensief begeleid willen worden, is het programma geschikt. Zij worden intensief begeleid door een persoonlijke coach die vooral ook aandacht heeft voor de emotionele kant van bedrijfsoverdracht. Hierbij wordt ook gebruikt gemaakt van de E-Scan Ondernemerstest die aan het begin van het traject wordt ingezet. De coach gebruikt dit profiel voor de verdere begeleiding van de opvolger. In totaal hebben in 2004 60 kandidaten de E-Scan Ondernemerstest gedaan die deel hebben genomen aan het begeleidingstraject. Het gemiddelde profiel wordt in figuur 4 getoond. De kandidaten hadden geen eerdere ervaring met het ondernemerschap, maar ambieerden dit wel. Juist de intensieve begeleiding naar de bedrijfsoverdracht toe was de extra stimulans de stap naar het ondernemerschap te wagen. Het merendeel van de kandidaten had nog geen concreet idee wat voor bedrijf of in wat voor een branche te gaan ondernemen. De wens om serieus werk te maken van de stap naar zelfstandig ondernemerschap was de voornaamste reden deel te nemen aan het programma.

Het gemiddelde profiel van de potentiële bedrijfsopvolgers verschilt niet zoveel van het normprofiel.<sup>14</sup> Marktgerichtheid heeft de grootste afwijking met het gemiddelde normprofiel. Als verklaring hiervoor dient vooral bedacht te worden dat de meeste kandidaten de wens hebben om ondernemer te worden, maar nog geen idee hebben in wat voor branche het bedrijf gevonden moet worden. Dit was juist een punt van aandacht dat door middel van de begeleiding helder moest worden gemaakt. Daarnaast scoort ook Zelfstandigheid duidelijk lager dan het normprofiel. Dit kan mogelijk verklaard worden uit de behoefte aan coaching in het traject naar zelfstandig ondernemerschap. Niet alleen de begeleiding bij het financiële traject van bedrijfsovername, maar vooral ook de coaching bij de persoonlijke ontwikkeling naar zelfstandig ondernemerschap waren de redenen voor de kandidaten te kiezen voor het bedrijfsopvolgingsprogramma.

## **5 Conclusies**

Het doel van dit artikel is het beschrijven van de E-Scan Ondernemerstest en het beoordelen van ondernemerschap bij (startende) ondernemers met behulp van de E-Scan Ondernemerstest. Op basis van met name de competentietheorie zijn vier factoren die een competentie bepalen onderscheiden: motivatie, eigenschappen, kwaliteiten en kennis. Deze factoren zijn ingevuld met relevante ondernemerschapsaspecten per factor. Daarbij is tevens rekening gehouden met de bedrijfslevenscyclus (vroeg fase, volwassen fase). Van de vier competentiefactoren zijn er twee in de E-Scan Ondernemerstest meegenomen (eigenschappen en kwaliteiten). Alvorens in te gaan op de resultaten van de E-Scan Ondernemerstest, is deze vergeleken met twee ondernemerschapstesten (BSOK en MBS). Als maatstaf voor de E-Scan Ondernemerstest is gekozen voor een normprofiel aan de hand van oordelen van 48 bedrijfsadviseurs uit verschillende branches. Per branche is een normprofiel vastgesteld en er is een algemeen normprofiel vastgesteld. Uit de zelfbeoordeling van ruim 21.000 (startende) ondernemers (alle mensen die sinds 2002 de E-Scan Ondernemerstest op eigen initiatief hebben gedaan) blijkt na confrontatie met het algemene normprofiel, dat het met het doorzettingsvermogen van ondernemend Nederland wel goed zit, maar dat aan de zelfstandigheid, de marktgerichtheid en in mindere mate de effectiviteit (de interne locus of control) nog moet worden gewerkt. Dit bleek ook te gelden voor potentiële bedrijfsopvolgers.

Een interessante mogelijkheid voor verder onderzoek is het relateren van de eigenschappen en kwaliteiten



aan ondernemerssucces (bijvoorbeeld de omzetzetting in de afgelopen drie jaren). Als we bijvoorbeeld zouden vinden dat doorzettingsvermogen een significant verklarende variabele voor ondernemingsgroei is, dan kunnen adviseurs, onderwijs- en overheidsinstanties zich daarop richten bij het stimuleren van ondernemerschap ■

### Literatuur

- Altink, W.M.M., M.Ph. Born en G.H. de Wilde (1989), *Beoordeling van startende ondernemers: Handleiding bij de beoordelingschaal voor ondernemerskwaliteiten (BSOK)*, Instituut Midden en Kleinbedrijf, Hoofddorp.
- Audretsch, D.B. en A.R. Thurik (2000), Capitalism and democracy in the 21st century: from the managed to the entrepreneurial economy, *Journal of Evolutionary*, vol. 10, no. 1, pp. 17-34.
- Bangma, K.L., N. Bosma en P. Gibcus (2004), *Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid: periode 1987-2002*, EIM, Zoetermeer.
- Begley, T.M. en D.P. Boyd (1987), Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses, *Journal of Business Venturing*, vol. 2, pp. 79-93.
- Boerboom, A.H.F. (1993), *Vijf Jaar buro kleinschalig werk te Heerlen: 1988 - 1992, een studie naar effecten en opties*, Limburgs Instituut voor Bedrijfs- en Economische Research, Maastricht.
- Brinkman, E. (2000), *Onderzoek naar de succes- en faalfactoren van startende ondernemers*, afstudeerscriptie RUG.
- Brockhaus, Sr., R.H. (1982), The psychology of the entrepreneur, in: *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 39-57, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Driessen, M.P. (2005), *E-Scan Ondernemerstest, beoordeling en ontwikkeling ondernemerscompetentie*, Dissertatie RUG, Groningen.
- Flier, J. van den (1990), *Verslag van een praktijktest van de BSOK*, Instituut Midden en Kleinbedrijf, Hoofddorp.
- Gelderen, M.W. van, A.R. Thurik, A.R. en N. Bosma (2005), Success and risk factors in the pre startup phase, *Small Business Economics*, vol. 24, no. 4, pp. 365-380.
- Gerrickens, P. (2000), *Handleiding Vaardighedenspel*, Gerrickens Training & Advies, 's Hertogenbosch.
- Hoekstra, H.A., J. Ormel, en F. de Fruyt (1993), *Handboek Neo PI-R en Neo FFI*, Swets en Zeitlinger.
- Lahti, R.K. (1999), Identifying and Integrating Individual Level and Organizational Level Core Competencies, *Journal of Business and Psychology*, vol. 14, no. 1, pp. 59-75.
- Lorrain, J. en L. Dussault (1988), Relation between psychological characteristics, administrative behaviors and succes of founder entrepreneurs at the start-up stage, in: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 150-164.
- Lumpkin, G.T. en G.G. Dess (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 135-172.
- McClelland, D.C. (1961), *The achieving society*, New York.
- Murray, H.A. (1938), *Explorations in personality*, New York.
- Myers, I.B. (1962), *The Myers-Briggs Type Indicator*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Nandram, S.S. en K.J. Samson (2000), *Succesvol Ondernemen: Eerder een kwestie van Karakter dan Kennis*, onderzoeksrapportage in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen, Universiteit Nijenrode, Breukelen.
- Nyström, H. (1979), *Creativity and innovation*, Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Paulhus, D. (1983), Sphere-specific measures of perceived control, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 44, pp. 1253-1265.
- Quinn, R.E. (1988), *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, San Fransisco.
- Reynierse, J.H., J.B. Harker, A.A. Fink en D. Ackerman (2001), Personality and Perceived Business Values: Synergistic Effects for the Myers-Briggs Type Indicator and Management Ratings, *International Journal of Value-Based Management*, vol. 14, no. 3, pp. 259-271.
- Risseuw, P.A. en A.R. Thurik (2003), *Handboek voor ondernemers & adviseurs: Management en economie van het midden en kleinbedrijf*, Kluwer, Deventer.
- Roberts, B.W., K.E. Walton, K.E. en W. Viechtbauer (2006), Patterns of Mean-Level Change in Personality Traits Across the Life Course: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies, *Psychological Bulletin*, vol. 132, no. 1, pp. 1-25.
- Stoof, A., R.L. Martens en J.J.G. van Merriënboer (2000), *What is competence? A constructivist approach as a way out of confusion*, Paper presented at the Onderwijs Research Dagen (ORD), Leiden.
- Timmons, J.A. (1989), *The Entrepreneurial Mind*, Andover, Mass., Brick House Publishing.
- Wilde, G.H. de (1989), *Onderzoeksverslag project: "Adviesproduct ondernemersbeoordeling": Samenstelling van een instrument ten behoeve van de beoordeling van (startende) ondernemers*, Diemen: Instituut Midden- en Kleinbedrijf.
- Winter, D.G., A.J. Steward, O.P. John en E.C. Klohnen (1998), Traits and Motives: Towards an Integration of Two Traditions in Personality Research, *Psychological Review*, vol. 105, no. 2, pp. 230-250.

### Noten

- Overigens is men er in de literatuur nog niet helemaal uit of er überhaupt een set aan persoonlijke kenmerken/eigenschappen van succesvolle ondernemers geïdentificeerd kan worden.
- Hierbij verwijzen we naar Winter et al. (1998) die vanuit de persoonlijkheidstheorie relaties legt tussen motieven en eigenschappen ("traits").
- Voor de duidelijkheid: een competentie is iets dat iemand goed kan. Naast kwaliteiten is daarvoor motivatie, eigenschappen en kennis nodig.
- In Roberts et al. (2006) wordt overigens aangetoond dat op de lange duur eigenschappen wel (iets) kunnen veranderen.
- Uiteraard zijn er meer kwaliteiten te noemen in verband met goed ondernemerschap (bijvoorbeeld het aantrekken van het juiste personeel, internationale oriëntatie, kunnen samenwerken). Verder onderzoek en ervaring met de E-Scan zal uitwijzen of het aantal kwaliteiten wordt uitgebreid.
- De twintig criteria zijn in volgorde van belangrijkheid: Motivatie en doorzettingsvermogen, Marktgerichtheid, Zelfstandigheid en besluit-

vaardigheid, Realistische instelling, Betrouwbaarheid, Flexibiliteit, Initiatief, Stressbestendigheid, Plannen/organiseren, Financieel beheren, Probleemanalyse, Sociale relaties, Leidinggeven persoonsgericht, Leidinggeven taakgericht, Mondelinge communicatie, Onderhandelen, Omgevingsbewustzijn, Creativiteit, Reflexiviteit/leervermogen en Schriftelijk communicatie.

- 7 Voor de startersbeoordeling hanteert het IMK niet langer de BSOK, maar maakt het gebruik van een gestructureerd interview.
- 8 De grondlegger hiervoor is Murray, 1938
- 9 De uiteindelijke vragenlijst van de E-scan Ondernemerstest is te vinden op [www.ondernemerstest.nl](http://www.ondernemerstest.nl)
- 10 Zie voor de uitgebreide validatie van het instrument hoofdstuk 5 in Driessen, 2005. De volgende crumbach alpha's zijn gevonden: prestatiegerichtheid (0,70), zelfstandigheid (0,74), dominantie (0,78), sociale oriëntatie (0,80), effectiviteit (0,78), doorzettingsvermogen (0,74), marktgerichtheid (0,68), creativiteit (0,76) en flexibiliteit (0,77).
- 11 Van deze oordelen is een correlatieanalyse gemaakt. Gekeken is naar de correlatie tussen de beoordelingen. Deze correlatie wordt ook wel interbeoordelaarsbetrouwbaarheid genoemd. Deze bedraagt 0,91 voor de branche Algemeen. Voor de overige branches worden lagere betrouwbaarheden gescoord. Dit komt door het lagere aantal adviseurs. Voor de overige branches varieerden de betrouwbaarheden van 0,59 tot 0,85 met een gemiddelde van 0,74.
- 12 Wat betreft de kwaliteiten zijn alleen de voor de vroege fase relevante kwaliteiten weergegeven.
- 13 Zie voor een voorbeeld van een persoonlijk rapport, bijlage 2 in Driessen, 2005.
- 14 Aangezien we niet over expertoordelen beschikken met betrekking tot relevante eigenschappen en kwaliteiten bij de bedrijfsopvolgingsproblematiek, hebben we het gemiddelde normprofiel uit figuur 4 aangehouden.