

# Succes- en risicofactoren in de opstartfase van een onderneming

Mathilde Blok en Marco van Gelderen

**SAMENVATTING** Waarom slaagt de ene persoon in het starten van een onderneming, terwijl een ander zijn of haar poging staakt? Om deze vraag te beantwoorden zijn 517 pre-starters (mensen die bezig zijn met het starten van een onderneming) gedurende een periode van drie jaar gevolgd. Vanuit vier dimensies is gezocht naar variabelen die invloed hebben in de periode die vooraf gaat aan de start van een onderneming. De dimensies betreffen de persoonlijke karakteristieken van de pre-starter, de kenmerken van de te starten onderneming, de omgeving van de nieuwe onderneming en het proces van het starten van de onderneming. De ingeschatte grootte van het risico van de markt blijkt de belangrijkste verklaring te zijn voor het al dan niet van start gaan van de onderneming. Inzicht in de succes- en risicofactoren in de opstartfase is van belang voor starters zelf, voor allen die hen van dienst zijn, en voor beleidseconomen.

## 1 Inleiding

Het eerste succes van een onderneming is haar 'geboortedag'. Een deel van de mensen die een onderneming wil starten, slaagt hier niet in. Iemand die

Drs. M.J.C. Blok heeft bedrijfseconomie gestudeerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zij is momenteel als junior-adviseur werkzaam bij Hordijk & Hordijk, een adviesbureau voor organisatie en financiën. Daarnaast studeert zij wijsbegeerte aan de Vrije Universiteit in Amsterdam.

Drs. M. van Gelderen studeerde af als econoom (Erasmus Universiteit Rotterdam) en als psycholoog (Universiteit van Amsterdam). Na gewerkt te hebben voor EIM is hij gepromoveerd aan de VU. Momenteel is hij werkzaam bij het Erasmus Center for Entrepreneurship and New Business Venturing. Aan dit artikel is bijgedragen door Roy Thurik, Niels Bosma, EIM Zoetermeer en een anonieme commentator.

activiteiten onderneemt met als doel de start van een onderneming, zullen we in dit onderzoek aanduiden als pre-starter. Er is tot op heden weinig empirisch onderzoek gedaan naar de fase die vooraf gaat aan de start van een onderneming. Dit komt onder andere doordat het moeilijk is om pre-starters te lokaliseren: ze staan nergens geregistreerd. Daarom zijn er weinig empirische gegevens beschikbaar van pre-starters. De consequentie is dat er nog veel vragen te stellen zijn over de periode die vooraf gaat aan de start van een onderneming. Eén van deze vragen komt in dit onderzoek aan de orde, namelijk: welke factoren leveren een bijdrage aan het succesvol afronden van de periode die vooraf gaat aan de start van een onderneming? Dit artikel presenteert resultaten van het eerste Nederlandse onderzoek waarin mensen die bezig zijn een bedrijf te starten, onderling worden vergeleken. Onderzoek naar ondernemerschap richt zich traditioneel op vergelijkingen tussen niet-ondernemers en ondernemers, en tussen succesvolle ondernemers en minder succesvolle ondernemers (voor voorbeelden van Nederlands onderzoek, zie Van Praag, 1997, 1999). Het in dit artikel gepresenteerde onderzoek is een mengvorm van beide. Enerzijds laat het zien wie succesvol is in de opstartfase. Anderzijds worden degenen die uiteindelijk starten ondernemer, en blijven degenen die afhaken niet-ondernemer.

Kennis van factoren die invloed hebben in de periode die voorafgaat aan de start van een onderneming is van belang voor verschillende partijen. Zo kunnen mensen die een onderneming willen starten met behulp van deze kennis hun eigen kansen en valkuilen inschatten. De kennis is ook van belang voor het maken van beleid dat gericht is op het stimuleren van ondernemerschap. Steeds meer wordt duidelijk dat ondernemerschap positieve effecten heeft op macro-economisch niveau. Onderzoek heeft aangetoond dat een hoog niveau van ondernemerschapactiviteiten bijdraagt aan innovatieve activiteiten, competitie, economische groei en aan de creatie van werkgele-

genheid (Carree en Thurik, 2003). Tot slot is het wetenschappelijk wenselijk dat kennis wordt verkregen van de factoren die invloed hebben op de start van een onderneming. In de eerstvolgende twee paragrafen worden de variabelen besproken die van invloed zijn op de opstartfase, en worden deze variabelen in een theoretisch kader geplaatst. Vervolgens wordt het empirisch onderzoek naar succes- en risicofactoren in de opstartfase besproken waarbij aandacht wordt besteed aan de methode, de resultaten, en de conclusies die we uit het onderzoek kunnen trekken.

## 2 Modellen

Hoewel er weinig empirisch onderzoek is gedaan naar de succesvolle afronding van de periode die vooraf gaat aan de start van een onderneming, bestaat er een groot aantal conceptuele modellen dat tracht deze periode in kaart te brengen. Sommige modellen bekijken het proces van het starten van een onderneming vanuit één bepaald perspectief, zoals het motivatiemodel (Naffziger et al., 1994), het cognitieve model (Busenitz en Lau, 1996) en het netwerkmodel (Larson en Starr, 1993). De meeste modellen bekijken het proces van het starten van een onderneming tegelijkertijd vanuit verschillende gezichtspunten. Er zijn ook auteurs die het proces van het starten van een onderneming beschrijven als het uitvoeren van een aantal activiteiten, waarbij een grote variatie in de volgorde en de hoeveelheid activiteiten mogelijk is (Carter, Gartner en Reynolds, 1996; Reynolds en Miller, 1992). De start van een onderneming is het resultaat van een uniek proces dat voor elke onderneming verschillend is. Er is een grote variatie mogelijk in de volgorde van activiteiten die nodig zijn voor het starten van een onderneming. Toch worden in de modellen verschillende fasen onderscheiden in het proces van het starten van een onderneming (Bhave, 1994; Kamm en Nurick, 1993). Vier fasen worden vaak genoemd. De eerste fase betreft de ontwikkeling van de intentie om een onderneming te starten (Shapero en Sokol, 1982; Krueger, Reilly en Carsrud, 2000). De tweede fase betreft het ontdekken van een ondernemingskans en het ontwikkelen van een ondernemersplan. In de derde fase worden bronnen verzameld en wordt de fysieke organisatie gecreëerd. De laatste fase betreft de feitelijke start van een onderneming. Ons onderzoek richt zich op wat in het Engels wordt genoemd 'nascent entrepreneurship', het actief bezig zijn met het starten van een onderneming, en kan als zodanig worden gesitueerd in fase twee en drie. Er zijn criteria nodig om nascent entre-

preneurship te onderscheiden van de eerste fase (potentiële ondernemers) en van de vierde fase (gestarte ondernemers). Aan deze afbakening wordt meer aandacht besteed in paragraaf 4: de methode.

Vanwege de schaarsheid van empirische gegevens inzake de succes- en risicofactoren in de pre-start fase, is ons onderzoek explorerend van aard. Het onderzoek, dat gericht is op inzicht in de factoren die invloed hebben in de verschillende fasen van het starten van een onderneming, is een complexe aangelegenheid. Zo zijn succesfactoren in de eerste en de vierde fase niet noodzakelijk ook succesfactoren in de fasen twee en drie. Een succesfactor in de ene fase kan zelfs een faalfactor zijn in een andere fase. Tiessen vindt in zijn onderzoek bijvoorbeeld dat individualistische trekken in positieve zin bijdragen aan het ontstaan van de intentie om een onderneming te starten (fase 1). Dezelfde eigenschappen kunnen het proces van het starten van een onderneming bemoeilijken wanneer moet worden samengewerkt (Tiessen, 1998). Het samenwerken met andere mensen is essentieel voor het verkrijgen van middelen in de derde fase. Verder kan het belang van variabelen verschillen per fase. Zo zijn psychologische eigenschappen van de ondernemer van belang voor het voorspellen van de start van een onderneming. Deze eigenschappen hebben echter een veel geringere invloed op het succes van een gestarte onderneming (Rauch en Frese, 2000). Dit onderzoek heeft als leidraad het raamwerk dat Gartner (1985) heeft ontwikkeld om het proces van het starten van een onderneming in kaart te brengen. Gartner stelt dat iedere start-up het resultaat is van een uniek proces. Hij beschouwt de verschillende start-ups vanuit vier dimensies: de persoonlijke karakteristieken van de nascent entrepreneur, de kenmerken van de onderneming die wordt gestart, de omgeving van de nieuwe onderneming en het proces van het starten van de onderneming (Gartner, 1985). Het proces dat voorafgaat aan de start van een onderneming vertoont in de praktijk een enorme diversiteit. Het model van Gartner fungeert als theoretisch kader in ons onderzoek, omdat het recht doet aan de enorme diversiteit van opstartpogingen.

## 3 Benaderingen binnen de vier dimensies

In deze paragraaf wordt invulling gegeven aan de vier dimensies die Gartner in zijn raamwerk onderscheidt: het *individu*, de *omgeving*, het *proces* en de *organisatie*. Binnen elke dimensie kunnen, op basis van bestaande literatuur, verschillende benaderingen worden onderscheiden met daarbinnen passende variabelen (Blok, 2002).

### 3.1 Individu

In de dimensie van het *individu* worden twee typen variabelen ondergebracht: *human capital* en individuele psychologische verschillen. Human capital bevat variabelen als kennis, onderwijs, vaardigheden en ervaring (Deakins en Whittam, 2000). Het is aanneemelijk dat variabelen met betrekking tot human capital invloed hebben op zowel de ontwikkeling van een idee voor het starten van een onderneming als op de organisatie van verschillende resources. Een ondernemer die al eerder een onderneming heeft gestart, kan bijvoorbeeld leren van in het verleden gemaakte fouten. Werkervaring kan vaardigheden opleveren die een functie hebben in het proces van het starten van een onderneming. (Werk)ervaring kan in een bepaalde bedrijfstak bovendien zorgen voor kennis die invloed heeft op de perceptie van risico's en op de waardering van een nieuw idee voor het starten van een onderneming. *Individuele psychologische verschillen* zijn verschillen in persoonlijke eigenschappen, cognitieve eigenschappen en motivationele patronen. Onderzoek naar persoonlijke karakteristieken relateert disposities zoals risicohouding, 'locus of control' en 'need for achievement' aan het ontstaan en het succes van ondernemerschap. De risicohouding is de houding van de ondernemer ten opzichte van risico. Locus of control is het geloof dat controle kan worden uitgeoefend op een uiteindelijk doel, in dit geval het succesvol starten van een onderneming (Cressy, 1995). Need for achievement betreft de motivatie die iemand heeft om iets te bereiken. In *cognitieve benaderingen* is het van belang hoe een individu omgaat met informatie. Verschillen in cognitieve eigenschappen betreffen individuele verschillen in attributie en perceptie. Attributie is de manier waarop individuen gebeurtenissen verklaren. Perceptie zegt iets over de wijze waarop iemand zichzelf en zijn omgeving ziet. De cognitieve psychologie laat herhaaldelijk zien dat mensen niet volledig rationeel zijn, maar vaak gebruikmaken van heuristiek. Specifieke vormen van heuristiek resulteren in subjectieve overtuigingen, de zogenaamde cognitieve biases (Kahneman, Slovic en Tversky, 1982), welke ook bij ondernemers voorkomen. Ondernemers nemen in de praktijk makkelijker risico's, omdat zij een lagere risicoperceptie hebben (Simon, Houghton en Aquino, 2000). Ook *verschillen in motivatie* hebben invloed op het succes in de periode die vooraf gaat aan de start van een onderneming. Mensen hebben verschillende motieven voor het starten van een onderneming. Er kan bijvoorbeeld onderscheid worden gemaakt tussen push- en pull-motieven. Push-motieven zijn motieven die mensen

dwingen tot ondernemerschap, doordat er bijvoorbeeld geen baan in loondienst gevonden kan worden. Pull-motieven zijn motieven die iemand trekken naar ondernemerschap. Hierbij kan worden gedacht aan de behoefte aan autonomie. Economische benaderingen suggereren dat de motivatie van een ondernemer is gebaseerd op het verschil tussen het verwachte nut van het werken in dienstverband en het verwachte nut van ondernemerschap (Campbell, 1992).

### 3.2 Omgeving

De dimensie van de *omgeving* kan onder meer worden bekeken vanuit een *netwerkbepandering*, een financiële benadering en een ecologische benadering. In de netwerkbepandering ligt de nadruk op het aantal en de kwaliteit van intermenselijke relaties. Deze relaties verschillen in diversiteit en in emotionele sterkte. Een grote diversiteit van relaties betekent dat iemand veel mensen kent die elkaar op hun beurt niet kennen. De emotionele sterkte van relaties kan variëren van sterk tot zwak (Aldrich, 1999). Aldrich verwacht dat succesvolle nascent entrepreneurs een netwerk hebben met een grote diversiteit en met enkele emotioneel sterke relaties. Een dergelijk netwerk is van belang, omdat het starten van een onderneming geen individuele activiteit is. Zo is de nascent entrepreneur bij het ontdekken van een kans en bij het ontwikkelen van een idee afhankelijk van informatie uit de omgeving. Bij het daadwerkelijk creëren van een onderneming zal de ondernemer bovendien een beroep moeten doen op de omgeving voor het verzamelen van resources.

De *financiële benadering* houdt zich bezig met vermogensbronnen en met de grootte ervan die noodzakelijk zijn voor het starten van een onderneming. De meeste ondernemingen starten met een kleine hoeveelheid vermogen die bijeengebracht is door de ondernemer(s) zelf (Aldrich, 1999). Veel kapitaal is geen garantie voor de start van een onderneming, gebrek aan kapitaal kan wel een oorzaak zijn voor het staken van de poging om een onderneming te starten (Blanchflower en Oswald, 1998; Holtz-Eakin, Joulfaian en Rosen, 1994).

In de *ecologische benadering* wordt aandacht geschonken aan de condities in de omgeving die invloed hebben op het aantal ondernemingen dat ontstaat in de tijd (Aldrich, 1990). In een industriële omgeving is de 'carrying capacity' een belangrijke variabele in de verklaring van het succes in de periode die voorafgaat aan de start van een onderneming (Specht, 1993). De carrying capacity betreft het aantal ondernemingen dat kan bestaan in een bepaald gebied. Een industriële

le omgeving met veel kansen en resources heeft een positieve invloed op het proces van het starten van een onderneming. Op institutioneel niveau hebben factoren als politieke turbulentie, cultuur en media invloed op het aantal nieuwe ondernemingen, dat ontstaat (Aldrich, 1990).

### 3.3 Proces

Wat betreft het proces van het starten van een onderneming is het van belang hoe intensief iemand bezig is met het starten van een onderneming, of iemand fulltime of parttime bezig is met het starten van een onderneming en of de nascent entrepreneur werkt met een ondernemersplan. Carter, Gartner en Reynolds (1995) vinden in hun onderzoek dat zowel ondernemers die een onderneming starten als ondernemers die hun poging opgeven, meer activiteiten ontplooiën om de start van een onderneming te realiseren dan degenen die nog bezig zijn met het starten van een onderneming. De onderzoekers raden potentiële ondernemers dan ook aan om op korte termijn veel tijd te steken in het starten van een onderneming, om niet te blijven steken in dit proces.

### 3.4 Organisatie

Wat betreft de kenmerken van de op te richten organisatie is de aard van ondernemingskansen van belang voor het succes in de periode die vooraf gaat aan de start van een onderneming. Belangrijke variabelen zijn verder de mate van technologische innovatie, de beoogde grootte van de onderneming en de aard van het leiderschap. Er kan bijvoorbeeld individueel leiding worden gegeven aan een onderneming, maar de onderneming kan ook worden geleid door een team. In dit overzicht van verschillende benaderingen wordt duidelijk dat er vele factoren bestaan die invloed kunnen hebben in de periode die vooraf gaat aan de start van een onderneming. In de volgende paragrafen wordt onderzoek gedaan naar de relaties van een aantal van deze variabelen met het al dan niet succesvol afsluiten van de opstartfase.

## 4 Methode

*Steekproef.* Het onderzoeksontwerp van deze studie is ontwikkeld door het Entrepreneurial Research Consortium (ERC) dat is gestart en wordt geleid door Paul Reynolds. Het ERC is een internationale organisatie, waarin onder andere de Verenigde Staten, Zweden en Noorwegen deelnemen. In ieder land wordt een aselechte en representatieve steekproef van

pre-starters gevolgd gedurende het opstartproces. Om de pre-starters te vinden, is gebruikgemaakt van een algemene publieksbevraging. In de herfst van 1998 is een Nederlandse steekproef geformeerd. Door het EIM Zoetermeer, in opdracht van het ministerie van Economische Zaken, zijn lukraak 49.936 telefoonnummers gedraaid. Hieruit vloeide voort dat gesprekken werden gevoerd met 21.393 mensen tussen de 18 en 65 jaar oud. Degene die opnam, werd de vraag gesteld: bent u momenteel bezig met het opstarten van een bedrijf? Hierbij werd enerzijds gecontroleerd of mensen wel actief bezig waren met het opzetten (om ze te onderscheiden van pre-starters in fase 1, zie boven), en of mensen niet al daadwerkelijk gestart waren (om ze te onderscheiden van ondernemers in fase 4, zie boven). Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een steekproef van 517 pre-starters, 2,4% van het aantal geïnterviewden. Dit percentage is vergelijkbaar met de Scandinavische landen, maar 2 à 3 keer lager dan in de Verenigde Staten.

*Follow ups.* Vervolgens is de steekproef gedurende een periode van drie jaar gevolgd. Ieder half jaar werden de pre-starters gebeld en gevraagd hoe het ervoor stond met hun (potentiële) bedrijf. Van 192 mensen werd uiteindelijk vastgesteld dat ze met hun bedrijf waren gestart. 115 mensen stopten met het starten van een onderneming. Het overige deel van de pre-starters is of na de eerste peiling uit het oog verloren, of gaf in de follow ups aan nog steeds bezig te zijn met opzetten van een onderneming. In dit onderzoek beperken we ons tot het vergelijken van de gestarte met de gestopte pre-starters. Gedurende de drie jaar dat de pre-starters werden gevolgd, bleven sommige variabelen hetzelfde (bijvoorbeeld geslacht), terwijl andere variabelen veranderden (bijvoorbeeld de keuze voor een groot of voor een klein bedrijf, of de inschatting van de risico's van de markt). Ten aanzien van de variabelen die in de loop van de tijd konden veranderen, zijn zowel de beginwaarden (de waarde, gemeten in de eerste peiling) als de veranderde waarden geanalyseerd (de waarde, gemeten in de laatste peiling voor de pre-starter van start ging of afhaakte). Hierbij moet worden opgemerkt dat de steekproef op een enkel moment is verzameld. Oftewel, sommigen waren net begonnen met het opzetten van een onderneming, terwijl anderen al op het punt stonden hun zaak te openen. Voor de laatste groep kunnen daarom geen veranderingen meer worden onderzocht. Verder was maar liefst 56% van de uiteindelijke steekproef (271 personen) al gestopt of gestart voor het eerste follow up/interview. Van hen konden daarom ook geen veranderde waarden worden berekend. Om de pre-starters uit de steekproef onderling vergelijkbaar te houden, hebben we

**Tabel 1. Variabelen en benaderingen, argumenten voor succes of falen (N=271, eerste peiling)**

Benadering	Variabele	categorieën	% n	Argumenten	
<i>Individu</i>					
Demografie	geslacht (n=271)	vrouw	26%	vrouwen kennen meer toetredingsbarrières, maar starten ook minder ambitieuze bedrijven	
		man	74%		
	leeftijd (n=263)	leeftijd 18-24	7%	meer energie	
		leeftijd 25-34	41%		
		leeftijd 35-44	35%		
		leeftijd 45-54	14%		
		leeftijd 55-64	3%		
Human capital	werkervaring (n=256)	0-3 jaar	5%	meer energie, minder ervaring	
		4-10 jaar	33%		
		11-20 jaar	38%		
		>20 jaar	24%		
	leidinggevende ervaring (n=255)	0-1 jaar	26%	meer energie, minder ervaring	
		2-5 jaar	33%		
		6-10 jaar	21%		
		> 10 jaar	20%		
	opstart ervaring (n=271)	nee	79%	dezelfde gebreken kunnen opspelen ervaring in het opstarten van een bedrijf	
		ja	21%		
		opleiding (n=266)	lager/middelbaar	50%	hoger opgeleiden lijken beter toegerust, maar hebben ook meer alternatieve mogelijkheden
			hoger	50%	
Motivatie	push-motivatie (n=307)	geen push-motivatie push-motivatie	81% 19%	push-motivatie beter gemotiveerd (moeten wel) maar stoppen zodra ze een baan krijgen	
	ambitie om rijk te worden (n=264)	in levensonderhoud voorzien rijk worden	86% 14%	hoge materiële verwachtingen kunnen een bron van motivatie maar ook van teleurstelling zijn	
<i>Proces</i>					
	ondernemingsplan (n=307)	geen plan	40%	plan structureert, maar hele ervaren mensen zowel als hele simpele bedrijven hebben het wellicht niet nodig	
		wel een plan	60%		
	informatie en advies (n=255)	maakt geen gebruik	23%	plan structureert, maar hele ervaren mensen zowel als hele simpele bedrijven hebben het wellicht niet nodig	
		maakt wel gebruik	77%		
<i>Omgeving</i>					
Financieel	geld van derden (n=254)	alleen eigen geld lening	59% 41%	bij alleen eigen geld minder obstakels betere vermogenspositie met een lening	
	startkapitaal (n=255)	0-10.000	33%	makkelijk te starten	
10.001-50.000		34%			
50.001-200.000		17%			
> 200.001		16%			
Netwerk	Branche ervaring (n=256)	0-1 jaar	26%	meer energie, minder ervaring	
		2-5 jaar	20%		
		6-10 jaar	26%		
		> 10 jaar	28%		
Ecologisch	risico van de markt (n=262)	nauwelijks risico	18%	hoger risico betekent hogere kans op falen	
		klein beetje risico	68%		
		nogal wat risico	12%		
		hoog risico	2%		
<i>Organisatie</i>					
	Ambitie om groot te groeien (n=267)	klein blijven	81%	hoge groeiambities kunnen een bron van motivatie, maar ook van teleurstelling zijn	
		groot groeien	19%		
	parttime of fulltime beginnen (n=258)	parttime	52%	parttime minder risico maar ook minder geëngageerd, fulltime vice versa	
		fulltime	48%		
	techno pre-starter (n=271)	nee	86%	hoger risico, maar ook kans op hogere opbrengsten	
		ja	14%		
	team (n=266)	solo	63%	geen aanvulling door teamleden kans op onenigheid	
		team	37%		
	sector (dummy-variabelen)	industrie	10%	serieuze ondernemers, hoge barrières makkelijk te beginnen, makkelijk te falen	
		handel	17%		
		zakelijke diensten	34%		
		overige diensten	16%		

pre-starters die langer dan een jaar bezig waren met het starten van een onderneming buiten het onderzoek gesloten. Genoemde keuzes hebben geresulteerd in een uiteindelijke steekproef van 174 gestarten (64%) en 97 gestopten (36%).

*Variabelen.* De individuele variabelen met hun frequentieverdelingen zijn, samen met de benaderingen waarbinnen ze gesitueerd zijn, te vinden in tabel 1. Deze tabel bevat de waarden uit de beginpeiling. Sommige frequentieverdelingen zijn opvallend. Zo wil slechts een minderheid van de pre-starters een groot bedrijf (19%). Verder zijn niet alle variabelen gemeten (bijvoorbeeld de psychologische variabelen), omdat dit niet mogelijk was binnen het telefonische interview. Bovendien zijn sommige variabelen vrij grof geoperationaliseerd. Zo is branche-ervaring opgenomen als indicatie van het netwerk van een (pre-)starter. Zoals gezegd zijn we geïnteresseerd in of en hoe sterk de variabelen bijdragen aan het al dan

niet succesvol afronden van de opstartfase. We hebben hierbij geen hypothesen opgesteld. Een reden hiervoor is, dat ten aanzien van nagenoeg alle variabelen er redenen zijn te verzinnen waarom de variabele een succesfactor, of juist een risicofactor is. In de kolom argumenten staan deze voor- en tegenargumenten opgenomen. Alleen de variabele 'waargenomen risico van de markt' is eenduidig gerelateerd aan afhaken in de opstartfase: hoe hoger de risico's worden ingeschat, hoe groter de kans dat de pre-starter afziet van het daadwerkelijk starten van een onderneming.

## 5 Resultaten

Tabel 2 geeft de resultaten weer van een logistische regressieanalyse. Bij dit type regressieanalyse heeft de te verklaren variabele twee mogelijke waarden: in ons geval 'van start gegaan' versus 'afgehaakt in de

**Tabel 2. Succes- en risicofactoren in de opstartfase**

	Totale steekproef		Ambitie				Ervaring			
	1998		Weinig 1998		Veel 1998		Weinig 1998		Veel 1998	
geslacht vrouw - man	0	nt	■	■	■	■	0	nt	0	nt
leeftijd jong - oud	0	nt	--	nt	0	nt	■	■	■	■
push-motivatie	0	na	0	na	--	na	0	na	0	na
opleiding laag - hoog	0	nt	0	nt	0	nt	0	nt	0	nt
werkervaring	0	nt	0	nt	0	nt	■	■	■	■
management ervaring	0	nt	0	nt	+	nt	■	■	■	■
eerder bedrijf opgezet	0	nt	0	nt	0	nt	+	nt	0	nt
ondernemingsplan	0	0	+	0	-	+	0	0	0	0
informatie en advies	0	na	0	na	0	na	+	na	0	na
start parttime - fulltime	++	++	■	■	■	■	0	0	0	0
branche-ervaring	0	nt	0	nt	0	nt	■	■	■	■
startkapitaal	--	-	■	■	■	■	-	na	0	na
lening van derden	0	na	■	■	■	■	0	na	0	na
risico van de markt	--	--	-	--	--	--	--	--	--	--
industrie	++	na	0	na	+	na	0	na	0	na
handel	0	na	0	na	0	na	0	na	0	na
zakelijke diensten	0	na	0	na	0	na	0	na	0	na
overige diensten	0	na	0	na	0	na	0	na	0	na
ambitie rijk worden	0	na	0	na	0	na	0	na	0	na
ambitie groot groeien	0	na	■	■	■	■	0	na	0	na
techno starter	0	na	0	na	0	na	0	na	0	na
solo - team	0	0	0	na	0	na	0	na	0	na

Noten: ++ : sterk positief verband; + : positief verband; - : negatief verband; -- : sterk negatief verband; ■ deze variabelen werden al gebruikt om de groepen te classificeren.

Nt: niet van toepassing, variabelen waarvoor geen veranderingsscore kan worden berekend.

Na: niet aanwezig, te weinig participanten veranderden ten aanzien van deze variabele (<5%).

opstartfase'. De eerste twee kolommen geven de resultaten weer voor de totale steekproef. Alleen statistisch significante verbanden zijn opgenomen in de tabel. Positieve verbanden zijn aangegeven met '+', negatieve verbanden met '-'. Indien van een variabele is aangetoond dat ze noch een succesfactor noch een faalfactor is, is dit in de tabel aangegeven met '0'. Ten slotte zijn van de variabelen die in de tijd konden veranderen alleen die variabelen meegenomen, waarvan 5% of meer van de steekproef een verandering doormaakte. Drie variabelen zijn, zowel qua beginwaarden als in dynamische zin, direct gerelateerd aan succes in de opstartfase. Het betreft het waargenomen risico van de markt, fulltime dan wel parttime inzet voor de onderneming, en de voorgenomen omvang van het startkapitaal. Iemand die het risico van de markt hoog inschat, of gedurende het opstartproces deze risico's als steeds groter ervaart, staakt zijn poging van het starten van een onderneming. Verder heeft iemand die denkt fulltime van start te kunnen gaan met zijn bedrijf, meer kans om een onderneming te starten. De derde variabele betreft de variabele van het startkapitaal. Een grote hoeveelheid gewenst startkapitaal heeft een negatieve invloed op de startkans, terwijl een verlaging van de hoeveelheid kapitaal tijdens het opstartproces de startkans vergroot. Ten slotte hebben pre-starters in de industrie een grotere kans om een onderneming te starten. Dit kan te maken hebben met de vereiste ervaring en kennis die nodig zijn om producten te kunnen fabriceren. Mensen die proberen een industriële onderneming te starten, zullen doorgaans beslagen ten ijs komen.

Gartner (1985), de opsteller van het model dat als theoretisch kader dient in dit artikel, wil met zijn model benadrukken dat iedere start-up verschillend is. Het heeft volgens hem niet veel zin om alle pre-startprojecten op één hoop te gooien. Dit hebben we tot nu toe wel gedaan: we hebben gekeken naar de variabelen die een verschil maken voor de steekproef als geheel. Aan Gartner's kritiek tegemoetkomend, kijken we daarnaast naar te onderscheiden subgroepen binnen de steekproef. Door middel van een statistische analyse (PRINCALS), een type principale componentenanalyse waarbij ook categorische variabelen kunnen worden bekeken, is onderzocht of er gemeenschappelijke factoren zijn binnen onze groep van verklarende variabelen. De analyse heeft geresulteerd in twee dimensies waarop de subgroepen kunnen worden ingedeeld: ervaring en ambitie. De factor ervaring bestaat uit werk-, management-, en branche-ervaring, en leeftijd. De factor ambitie bestaat uit de wens om rijk te worden, de wens om een groot bedrijf

te hebben, de gewenste hoeveelheid startkapitaal, en de wens om fulltime te beginnen. Het geslacht speelt ook een rol: mannen scoren namelijk hoger op de variabelen die aan de factor ambitie kunnen worden gekoppeld.

In de middelste kolommen van tabel 2 staan de uitkomsten van de berekeningen voor de groep met beperkte ambitie en voor de groep met grote ambitie. De zwarte blokjes geven de variabelen aan die gebruikt zijn om de twee groepen van elkaar te onderscheiden. Deze variabelen doen als gevolg van hun onderscheidende functie niet mee in de analyse. Van de pre-starters met geringe ambitie hebben de ouderen moeite het bedrijf van de grond te krijgen. Het hebben van een ondernemingsplan werkt positief voor hen met weinig ambitie, maar negatief voor hen met grote ambitie. Echter, zij die grote ambities hebben en later een ondernemingsplan schrijven, vergroten daarmee hun kansen op succes. Management-ervaring is behulpzaam voor de mensen met grote ambities. Een push-motivatie (door omstandigheden gedwongen om zelf te gaan ondernemen) in combinatie met grote ambitie heeft een negatief effect op het proces van het starten van een onderneming. Risico van de markt blijft een belangrijke verklarende variabele, of het nu om mensen met beperkte of met grote ambities gaat.

In de derde en laatste serie kolommen van tabel 2 staan de uitkomsten van de berekeningen voor de groep met relatief weinig ervaring en voor de groep met relatief veel ervaring. Opnieuw zijn de variabelen op basis waarvan de twee groepen zijn onderscheiden aangegeven met een zwart blokje. Voor mensen met veel ervaring valt er, behalve het al eerder genoemde waargenomen risico van de markt, niet veel te voorspellen. Voor de mensen met weinig ervaring blijkt een bezoek aan de Kamer van Koophandel lonend: zij die informatie en advies krijgen, hebben een verhoogde kans om een onderneming te starten. Ook mensen die al eerder een bedrijf hebben opgericht, maar die verder weinig (werk)ervaring hebben, hebben een grotere kans om een onderneming te starten.

## 6 Conclusie

We hebben een aantal benaderingen en variabelen bestudeerd die volgens de literatuur van belang kunnen zijn voor het verklaren van succes in de pre-startfase van een onderneming. Het waargenomen risico van de markt blijkt in ons onderzoek de belangrijkste bepalende variabele te zijn in de periode die voorafgaat aan de start van een onderneming. Deze variabele heeft een duidelijk negatieve invloed op het succes

in de pre-startfase, ook als de waargenomen risico's afwijken van de feitelijke risico's. Als er concrete risico's bestaan in de markt is de kans dat een onderneming start kleiner. De ondernemer zal de poging van het starten van een onderneming eerder opgeven als de vooruitzichten voor de potentiële onderneming slecht zijn. Als de hoeveelheid risico beschouwd wordt vanuit de risicoperceptie van de pre-starter, dan heeft een hoge risicoperceptie een negatieve invloed op het proces van het starten van een onderneming. De uitkomst dat het risico van de markt de belangrijkste bepalende factor is voor succes in de opstartfase kan voor beleidsmakers als geruststellend worden beschouwd: uiteindelijk zal het de markt zijn die bepaalt of een onderneming levensvatbaar is of niet. Het onderzoek wijst verder uit dat iemand die fulltime wil beginnen met een onderneming meer kans heeft van start te gaan. Dit druist in tegen het idee dat het makkelijker en veiliger is om parttime van start te gaan. Een derde variabele is de gewenste hoeveelheid startkapitaal, waarbij geldt: hoe minder vermogen nodig voor het starten van een onderneming, hoe groter de kans om te starten. Uit onze data kunnen we niet opmaken of het hier gaat om onrealistische pre-starters die hun ambities moeten bijstellen, of dat mensen gedwongen worden met minder kapitaal te beginnen, omdat ze niet in staat zijn het kapitaal bij elkaar te krijgen.

Wanneer we de dimensies van Gartner's model bekijken: de persoon, de omgeving, de organisatie en het proces, dan blijken voor de steekproef als geheel vooral de omgeving en de kenmerken van de op te richten organisatie van belang. Echter, dit wil niet zeggen dat de andere benaderingen en variabelen geen invloed hebben op de periode die vooraf gaat aan de start van een onderneming. Deze variabelen kunnen bijvoorbeeld een indirect effect hebben op variabelen die wel direct van belang zijn. Bijvoorbeeld als het vooral mannen zijn die met een groter startkapitaal willen beginnen. Dit geldt ook voor de benaderingen die we niet hebben meegenomen in deze studie, zoals de benadering van de psychologische kenmerken. Juist psychologische variabelen worden door venture capitalists benadrukt als bepalend voor de vraag of zij besluiten al dan niet te investeren.

Wanneer we de resultaten bekijken voor de subgroepen (hetzij geclassificeerd naar ambitie hetzij naar ervaring), dan ontstaat een meer gedifferentieerd beeld: binnen iedere dimensie van Gartner komen belangrijke variabelen voor. Zo blijken procesvariabelen van belang te zijn. Het hebben van een ondernemingsplan werkt positief voor hen met weinig ambitie, maar negatief voor hen met grote ambitie. Het

laatste lijkt verrassend, maar kan worden verklaard uit het feit dat veel pre-starters met grote ambities heel goed weten waar ze mee bezig zijn en daarom geen ondernemingsplan nodig hebben. Echter, zij die grote ambities hebben en later een ondernemingsplan schrijven, vergroten daarmee hun kansen op succes. De groep starters met relatief weinig ervaring doet er goed aan zich te laten informeren en voorlichten. Deze uitkomst is consistent met eerder onderzoek naar de leergedragingen van zeer prille starters (Van der Sluis, Van Gelderen en Jansen, 2002).

Als afsluiting willen we memoreren dat dit onderzoek aan een reeks beperkingen onderhevig is. Zo zijn niet alle relevante benaderingen meegenomen, worden de benaderingen die wel zijn meegenomen soms gepresenteerd door variabelen die daar niet één op één mee corresponderen, en zijn de respondenten op één moment verzameld, waardoor we van velen een deel van het opstartproces niet hebben kunnen volgen. Toch denken we, gegeven het almaar toenemende belang dat aan ondernemerschap wordt toegekend en gegeven het feit dat empirische gegevens over succes- en risicofactoren in de opstartfase tot nog toe goeddeels ontbraken, dat deze studie een aantal belangrijke bevindingen heeft opgeleverd. ■

### Literatuur

- Aldrich, E.A., (1990), Using an ecological perspective to study organizational founding rates, in: *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Spring 1990, pp. 7-24.
- Aldrich, H.E., (1999), *Organization Evolving*, Sage Publications, London.
- Bhave, P.B., (1994), A process model of entrepreneurial venture creation, in: *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 223-242.
- Blanchflower, D.G. en A.J. Oswald, (1998), What makes an entrepreneur? in: *Journal of Labor Economics*, 16(1), pp. 26-60.
- Blok, M.J.C., (2002), *Nascent Entrepreneurship: de stand van zaken*, *Doctoraalscriptie*, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Busenitz, L.W. en C.M. Lau, (1996), A cross-cultural cognitive model of new venture creation, in: *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 20, pp. 25-39.
- Campbell, C.A., (1992), A decision theory model for entrepreneurial acts, in: *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 17, pp. 21-27.
- Carree, M.A. en A.R. Thurik, (2003), The impact of entrepreneurship on economic growth, in: D.B. Audretsch en Z.J. Acs (eds), *Handbook of Entrepreneurship Research*, forthcoming, Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht.
- Carter, N.M., W.B. Gartner en P.D. Reynolds, (1995), Exploring start-up event sequences, in: *Journal of Business Venturing*, 11, pp. 151-166.
- Cressy, R., (1995), Business borrowing and control: A theory of entrepreneurial types, in: *Small Business Economics*, 7, pp. 291-300.
- Deakins, D. en G. Whittam, (2000), Business start-up: theory, practice and policy, in: S. Carter en D. Jones-Evans (eds), *Enterprise and small business*, Pearson, Essex.



- Gartner, W.B., (1985), A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, in: *Academy of Management Review*, 10 (4), pp. 696-706.
- Gatewood, E.J., K.G. Shaver en W.B. Gartner, (1995), A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviours and success at venture creation, in: *Journal of Business Venturing* 10, pp. 371-391.
- Gelderen, M.W. van, (2001), Ondernemers vóór de start: definitiekwesties en succesfactoren, in: *Bedrijfskunde*, 73, pp. 50-56.
- Holtz-Eakin, D., D. Joulfaian en H.S. Rosen, (1994), Sticking it out: entrepreneurial survival and liquidity constraints, in: *Journal of Political Economy*, 102(1), pp. 53-76.
- Johnson, B.R., (1990), Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, spring, pp. 39-54.
- Kahneman, D., P. Slovic en A. Tversky, (1982), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Kamm, J. en A. Nurick, (1993), The Stages of Venture Formation: A Decision-Making Model, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 2, pp. 17-28.
- Krueger, N.F. jr., M.D. Reilly en A.L. Carsrud, (2000), Competing models of entrepreneurial intentions, in: *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 411-432.
- Larson, A. en J.A. Starr, (1993), A network model of organization formation, in: *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 18, pp. 5-15.
- Naffziger, W.N., J.S. Hornsby en D.F. Kuratko, (1994), A proposed model of entrepreneurial motivation, in: *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 18, pp. 29-42.
- Praag, C.M. van, (1997), Naar een ondernemend en succesvol startersbeleid in Nederland, in: *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 19, pp. 73-98.
- Praag, C.M. van, (1999), Some classic views on entrepreneurship, in: *De Economist*, 147, pp. 311-335.
- Rauch, A. en M. Frese, (2000), Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings, in: *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, 15, pp. 101-143.
- Reynolds, P.D., (1997), Who starts new firms? – Preliminary explorations of firms-in-gestation, in: *Small Business Economics*, 9, pp. 449-462.
- Reynolds, P. en B. Miller, (1992), New firm gestation: Conception, birth, and implications for research, in: *Journal of Business Venturing*, 7, pp. 405-417.
- Shapiro, A. en L. Sokol, (1982), Social dimensions of entrepreneurship, in: C. Kent, D. Sexton en K. Vesper (eds.), *The encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, pp. 72-90.
- Simon, M., S.M. Houghton en K. Aquino, (2000), Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individual decide to start companies, in: *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 113-134.
- Sluis, L. van der, M.W. van Gelderen en P.G.W. Jansen, (2002), Zelfstandig ondernemen als leerproces: Leerkansen en leerstijlen als succesfactoren, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 76, 11, pp. 527-538.
- Specht, P. H., (1993), Munificence and carrying capacity of the environment and organization formation, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, (2), pp. 77-86.
- Starr, J.E. en Fondas, N., (1992), A model of entrepreneurial socialization and organization formation, in: *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 17, pp. 67-76.
- Tiessen, J.H., (1998), Individualism, collectivism, and entrepreneurship: A framework for international comparative research, in: *Journal of Business Venturing*, 12, pp. 367-384.

# Colofon

## MAB

Uitgegeven in opdracht van de Redactie van het Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-economie door Reed Business Information bv

## REDACTIE (\* lid kernredactie)

### Accountantscontrole

Prof. Dr. A.J. Bindenga \*  
Prof. Dr. R.J.M. Dassen \*  
Prof. Dr. H.F.D. Hassink  
Dr. P. Klijsmit  
Prof. Dr. R.H.G. Meuwissen  
Prof. W.P. Moleveld  
Prof. Dr. E.E.O. Roos Lindgreen

### Externe Verslaggeving

Prof. Mr. Dr. H. Beckman  
Prof. Dr. W.F.J. Buijink  
Prof. Dr. D.W. Feenstra  
Prof. Dr. M.N. Hoogendoorn \* (voorzitter)  
Prof. Dr. L.G. van der Tas  
Prof. Dr. R.G.A. Vergoossen \*  
Prof. Dr. Mr. F. van der Wel

### Bestuurlijke Informatieverzorging

Prof. Dr. H.P.M. Jägers  
Prof. Drs. P.L.A.M. van Kessel  
Prof. Dr. W.F. de Koning  
Prof. Dr. O.C. van Leeuwen \*  
Prof. Dr. E.H.J. Vaassen  
Prof. Dr. Ph. Wallage \* (penningmeester)

### Management Accounting

Prof. Dr. Ir. M.H. Corbey  
Prof. Dr. T.L.C.M. Groot \*  
Prof. Dr. G.J. van Helden \*  
Prof. Dr. J. v.d. Meer-Kooistra  
Prof. Dr. B. Versteegen  
Prof. Dr. E.G.J. Vosselman  
Prof. Dr. Ir. M.J.F. Wouters

### Financiering

Dr. D. Bams  
Prof. Dr. A.B. Dorsman  
Dr. J.H. von Eije  
Prof. Dr. A.C.C. Herst \*  
Dr. S.R.G. Ongena

### Organisatie en Management

Prof. Dr. P.G.W. Jansen  
Prof. Dr. J. Pauwe  
Prof. Dr. J. Strikwerda  
Prof. Dr. H.W. Volberda

### Overige vakgebieden

Prof. Mr. A.F.M. Dorresteyn  
Prof. Dr. P.S.H. Leeftang  
Prof. Dr. A.C. Rijkers  
Prof. Dr. P.S. Zwart

## Hoofdreducteur

Drs. C.D. Knoops \*  
telefoon 010-4081324  
telefax 010-4089171  
e-mail: knoops@few.eur.nl

## REDACTIESECRETARIAAT

De Boer Management Support  
Mevr. H.P. de Boer  
Postbus 8075  
9702 KB Groningen  
telefoon 050-5274061  
telefax 050-5274438  
e-mail: deboer@dbms.nl  
www.mab-online.nl

## AUTEURSINSTRUCTIE

Auteurs die overwegen een bijdrage in te zenden, wordt verzocht kennis te nemen van de aanwijzingen voor auteurs, die bij het secretariaat op aanvraag verkrijgbaar zijn. Het indienen van een conceptartikel wordt geacht in te houden:

- dat de auteur het volledige auteursrecht op het werk bezit;
  - dat het artikel niet eerder, in welke taal dan ook, is gepubliceerd;
  - dat met publicatie geen geheimhoudingsplicht wordt geschonden;
  - dat het – na publicatie – niet zonder toestemming van de redactie elders, al dan niet in vertaling, zal worden gepubliceerd.
- Boeken ter recensie en alle andere stukken voor de redactie zende men aan het redactie-secretariaat.

### © Auteursrecht voorbehouden

Behoudens de door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelelvoudig en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de redactie, die daartoe door de auteur(s) met uitsluiting van ieder ander is gemachtigd.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen informatie houden zij zich gaarne aanbevolen.

## BUREAUREDACTIE

Reed Business Information bv  
Mevr. M. Keyzer  
telefoon 020-5159776  
telefax 020-5159717  
e-mail: marianne.keyzer@reedbusiness.nl

## ADVERTENTIES

Elsevier Media Amsterdam  
Telefoon 020-5159666  
Fax 020-5159633  
e-mail: info.ema@reedbusiness.nl  
www.ema-online.nl  
geldend advertentietarief 1-1-2004

## ABONNEMENTEN

Wij verzoeken u alle correspondentie met betrekking tot de abonnementsadministratie, zoals adreswijzigingen enz., te versturen aan: Reed Business Information bv Afdeling Klantenservice Postbus 808 7000 AV Doetinchem telefoon 0314-358358 e-mail: klantenadministratie@reedbusiness.nl www.reedbusiness.nl

Men abonneert zich voor de gehele jaargang. Dat kan via [www.mab-online.nl](http://www.mab-online.nl). Verschijnt 10x per jaar. Abonnement per jaar € 97,50 exclusief btw. De verzendtoeslag voor België bedraagt € 6,36 en voor de Nederlandse Antillen en overige landen € 19,69. Studentenabonnement € 36,50 inclusief btw, mits men is ingeschreven bij de – NIVRA-opleiding of de – Economische faculteit van een der universiteiten voor het doctoraal/accountantsexamen.

Het abonnement kan bij elk nummer ingaan, doch slechts worden beëindigd indien schriftelijk vóór 1 november van de lopende jaargang is opgezegd. Bij niet-tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch met een jaar verlengd.

ISSN 0924-6304

Nederlands  
**uitgeversverbond**  
Groep uitgevers voor  
vak en wetenschap

**HO**  
2004  
TIJDSCHRIFTEN

 Reed Business  
Information