

De beoordelingsschaal voor ondernemerskwaliteiten

Een nieuwe methode voor de beoordeling van (startende) ondernemers in het midden- en kleinbedrijf

**Drs. W.M.M. Altink, Drs. J.A. van der Flier en
Drs. M. Ph. Born¹**

1 Het voorspellen van ondernemerssucces in het Midden- en Kleinbedrijf

Het succes van startende ondernemers in het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) is op voorhand vaak moeilijk te bepalen. Allerlei factoren spelen een rol, zoals de opzet, de marktverwachtingen en de financiering van de onderneming, enzovoort. Daarnaast spelen de persoonlijke kwaliteiten van de ondernemers een belangrijke rol. Deze kwaliteiten komen terug in de wijze waarop de ondernemer leiding geeft aan de onderneming. Jaarlijks start in Nederland een aanzienlijk aantal ondernemers een bedrijf. De sterfte onder deze nieuwe bedrijven is echter groot. Meer dan 40% van deze bedrijven overleeft de eerste 5 jaar niet (CBS, 1992). Een van de belangrijkste oorzaken van het falen van een onderneming is gelegen in het management (Amro/VNO, 1988) Dit maakt het belangrijk om bij de start van een onderneming, naast de omzetmogelijkheden voor de onderneming op de markt en de mogelijkheden voor financiering, ook voldoende aandacht te schenken aan het potentieel van de ondernemer zelf.

Het beoordelen van ondernemers – en personen in het algemeen – is geen eenvoudige taak, zeker wanneer geen goede, objectieve meetmethode beschikbaar is. Om deze reden is het Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf Nederland (IMK) in

1986 met het project 'ondernemersbeoordeling' gestart. Begonnen is met een inventarisatie van de onderzoeksresultaten die in Nederland, Duitsland en in het Engelse taalgebied zijn gepubliceerd. Daarbij is gekeken naar onderzoeken waarin een verband is gelegd tussen de eigenschappen van een ondernemer en de resultaten van de door hem of haar geleide onderneming. De uitkomsten van deze studie waren niet eenduidig. Er zijn verschillende scholen in het denken over de relatie tussen ondernemers-eigenschappen, omgevingsfactoren en ondernemerssucces en deze scholen komen dan ook tot andere relevante eigenschappen (zie ook Van der Tillaart et al., 1981; Wevers et al., 1985; Chell, Haworth & Brearley, 1991).

Toen is door het IMK de keuze gemaakt om het ontwikkelingsproject 'ondernemersbeoordeling' vooral te richten op het proces waarmee een adviseur zijn oordeel over een ondernemer vormt. Deze gedachte was met name gebaseerd

Dr. W.M.M. Altink was ten tijde van het onderzoek werkzaam als universitair hoofddocent in de A&O-psychologie aan de Universiteit van Amsterdam. Thans is zij verbonden als senior-adviseur aan Psychotechniek B.V. te Utrecht.

Drs. J. van der Flier studeerde Economie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Doctoraalexamen in 1969: sedert 1972 als adviseur verbonden aan het Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf te Diemen.

Drs. M.Ph. Born werkt als universitair docent A&O psychologie aan de Vrije Universiteit.

op de ideeën uit de wereld van de experttechnologie en kunstmatige intelligentie. In 1987–1988 is in een proefproject de redeneerwijze van enige ervaren experts geanalyseerd. Daaruit bleek dat het niet mogelijk was om op korte termijn een bruikbaar expertsysteem op te zetten. De resultaten van deze proeffase zijn vervolgens gebruikt voor een meer pragmatische aanpak. Dit heeft geleid tot de Beoordelingsschaal voor Ondernemerskwaliteiten (BSOK) (Altink, Born & De Wilde, 1989). Deze schaal, die als hulpmiddel bij de ondernemersbeoordeling kan dienen, is vervolgens aan de hand van gebruik ervan in de beoordelingspraktijk onderzocht.

In dit artikel wordt aandacht geschonken aan enkele belangrijke aspecten van het proces van ondernemersbeoordeling en de ontwikkeling van de beoordelingsschaal. Aansluitend worden de resultaten vermeld van een onderzoek naar het gebruik van de beoordelingsschaal in de praktijk.

2 De procedure van persoonsbeoordeling en mogelijkheden voor verfijning van de ondernemersbeoordeling

Persoonsbeoordeling

Het is zaak allereerst stil te staan bij de gangbare wijze waarop persoonsbeoordelingen worden verricht. Het gaat hier dan over beoordelingen van personen met betrekking tot het uitvoeren van toekomstige werkzaamheden of taken die tot een bepaalde functie behoren. Dergelijke beoordelingen worden veelal verricht in het kader van selectie- en trainingsbeslissingen. In algemene zin kan de werkwijze hierbij als volgt worden omschreven: de kenmerken van de persoon (zoals capaciteiten, vaardigheden en eigenschappen) die van belang zijn voor het (toekomstig) functioneren in de doelfunctie, worden 'gemeten' of geschat, en daarna wordt de mate van succes bepaald die op grond van deze meting is te verwachten bij daadwerkelijke functie-uitoefening. Bij deze beoordelingsprocedure is sprake van vier stappen die hieronder zijn aangegeven (in het algemeen zie Roe, 1983).

De eerste stap in de beoordelingsprocedure wordt gevormd door een functie-analyse. Dit is het systematisch bepalen van de feitelijke inhoud van de functie en de persoonlijke eigenschappen die voor het vervullen van deze functie van belang zijn. Bij de tweede stap worden op basis van deze functie-analyse relevante gegevens verzameld over het te verwachten (toekomstig) functioneren van de kandidaat. Dit kan gebeuren aan de hand van interviews, psychologische tests en gegevens over opleiding en werkervaring enzovoort. De derde stap betreft de beslissing: er wordt bepaald in hoeverre de kandidaat (wel of niet, of in meer of mindere mate) voldoet aan de functie-eisen. Tenslotte wordt nagegaan of de beoordelingsprocedure heeft geleid tot de juiste beslissing. Deze evaluatie vindt plaats op basis van informatie over het daadwerkelijk functioneren van de kandidaat nadat de beoordeling heeft plaatsgevonden.

Ondernemersbeoordeling

Het hiervoor beschreven stappenmodel kan ook worden gebruikt bij de beoordeling van (startende) ondernemers. Echter, een belangrijk verschil met de gangbare procedure is, dat er niet zozeer sprake is van een beoordeling ten opzichte van een feitelijk bestaande functie, maar ten opzichte van een potentiële functie. Deze functie, het leidinggeven aan de onderneming, bestaat immers nog slechts op papier en wordt mede bepaald door de specifieke invulling die de ondernemer aan zijn functie geeft. De beoordeling van de ondernemer heeft daarom een grote samenhang met de beoordeling van het ondernemingsplan. Bij het bepalen van een eindoordeel over een ondernemingsplan worden tenminste twee vragen beantwoord. Ten eerste de vraag of het voorgestelde plan in de gegeven context te realiseren is. Voor dit oordeel wordt gebruik gemaakt van vestigingsplaats- of concurrentie-analyse, gebruikelijke waarden van kengetallen en de financiële opzet van de onderneming. Dit geheel mondt uit in een oordeel over de waarschijnlijkheid dat het ondernemingsplan kan worden gerealiseerd. Indien het antwoord op deze eerste vraag positief is, volgt de tweede vraag: kan de

betreffende ondernemer dit ondernemingsplan in de praktijk realiseren? Een schematische weergave van deze beoordelingen is gegeven in figuur 1.

Figuur 1: Kernpunten beoordelingsprocedure van (startende) ondernemers

Beoordeling ondernemingsplan Vraag 1: Is het ondernemingsplan realiseerbaar		
nee	onder voorwaarden	ja
Beoordeling ondernemer Vraag 2: Heeft de ondernemer de noodzakelijke eigenschappen om het ondernemingsplan te realiseren		
nee	onder voorwaarden	ja

In de praktijk bestaat het gevaar dat beide beoordelingen door elkaar gaan lopen en dat beoordelaars (bijvoorbeeld kredietbeoordelaars, bedrijfsadviseurs) ongefundeerde oordelen over de ondernemers geven op basis van hun oordeel over het ondernemingsplan.

Daarom is het van belang dat bij de vaststelling van de functie-inhoud en de functie-eisen, de gegevensverzameling en de besluitvorming zoveel mogelijk onderscheid wordt gemaakt tussen kenmerken van de persoon en van het plan (en de situatie). Hierbij moet er niet alleen op worden gelet of de beoordeelde ondernemer wel voldoet aan *alle* te stellen eisen. Ook moet de vraag worden beantwoord of bepaalde eigenschappen een compensatie kunnen vormen voor andere in eerste instantie als te zwak beoordeelde eigenschappen. Verder kan er sprake zijn van een wisselwerking tussen de eisen die aan de ondernemer worden gesteld en de kenmerken van het plan. Zwakke delen van het ondernemingsplan kunnen door specifieke eigenschappen van de ondernemer worden gecompenseerd. Maar ook het omgekeerde kan het geval zijn, namelijk dat bepaalde bij de ondernemer als zwak beoordeelde eigenschappen worden gecompenseerd door kenmer-

ken van het plan. Indien bijvoorbeeld een onderneming op een markt start waarop het moeilijk is om klanten te werven dan kan dit negatieve punt worden gecompenseerd door een ondernemer die alle eigenschappen in huis heeft om vasthoudend, met veel initiatief en creatief potentiële klanten te benaderen. Anderzijds kan een ondernemer die in het algemeen niet in staat zou zijn om het commercieel beleid volledig zelf te verzorgen toch positief beoordeeld worden indien het ondernemingsplan de oprichting van een franchisestvestiging betreft. In de praktijk van de beoordeling komen deze situaties regelmatig voor.

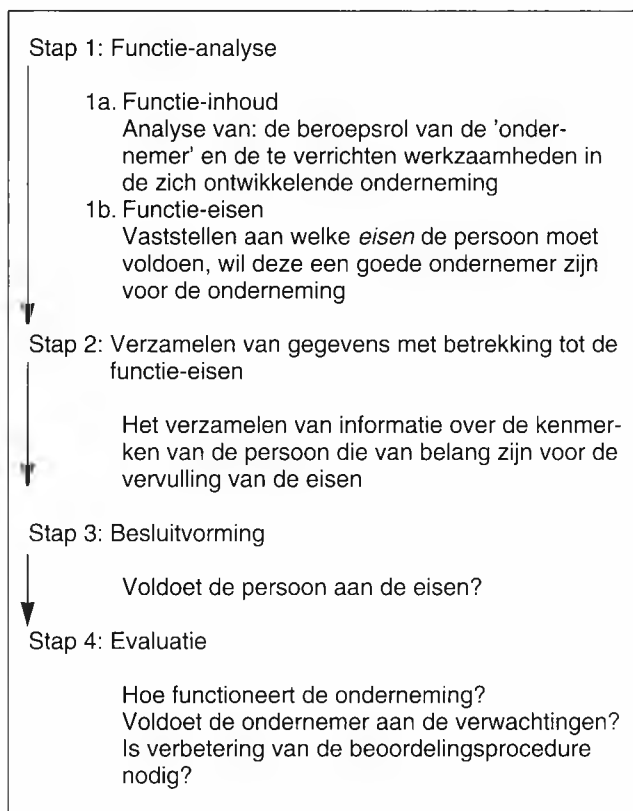
Bij de ondernemersbeoordeling dient de aandacht uit te gaan naar al deze typen invloeden. Deze is daarmee vaak meer complex dan bij de gebruikelijke persoonsbeoordeling. In figuur 2 (zie p. 281) is – analoog aan het hiervoor beschrevene – een karakterisering gegeven van een procedure voor het beoordelen van de (startende) ondernemer. Het gaat hier om een schematische indeling van deze stappen. In werkelijkheid laten deze zich niet altijd zo duidelijk onderscheiden.

De interviewmethode

Ondernemersbeoordeling door kredietgevers of adviseurs vindt normaliter plaats op basis van een interview met de startende kandidaat. Bekend is dat het interview als methode van gegevensverzameling en oordeelvorming enkele valkuilen kent. Vooral als het interview ongestructureerd is en geen vaste opzet kent (Drenth, 1989; Harris 1989), komt gemakkelijk een minder goed oordeel tot stand. Een goed uitgevoerd interview is echter wel een praktische en vooral flexibele beoordelingstechniek. Rest dan de vraag hoe deze techniek voor het beoordelen van startende ondernemers kan worden verbeterd. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden (onder andere, Roe, 1983; Smith, 1986; Greuter & Metselaar, 1989).

Ten eerste verdient het sterke aanbeveling de gegevensverzameling en de besluitvorming te scheiden. Dit voorkomt dat beslissingen reeds tij-

Figuur 2: Kernpunten beoordelingsprocedure van de (startende) ondernemer



dens het interview worden genomen en daarmee op basis van te weinig of onvolledige informatie. Ook speelt dan het moment waarop in het interview (begin of einde) de informatie wordt verkregen een ondergeschikte rol.

Vervolgens verdient het aanbeveling het interview en de daaraan gekoppelde beoordelingsprocedure zoveel mogelijk te standaardiseren, dat wil zeggen volgens een bepaalde opzet uit te voeren. Een derde mogelijkheid om het interview als instrument te verbeteren, is de beoordeling zoveel mogelijk te objectiveren door beoordelingsschalen te gebruiken. Het uitdrukken van oordelen in schalen vergemakkelijkt verder de besluitvorming en confronteert de beoordelaar met zijn oordeelsvorming. Andere maatregelen zijn het inschakelen van meer dan één interviewer. Hier geldt het motto: 'twee weten meer dan een'. De kwaliteit van besluiten die zijn gebaseerd op meerdere onafhankelijke oordelen is meestal hoger. Tenslotte kan men beoordelaars

trainen. De trainingen kunnen betrekking hebben op verschillende gebieden, zoals het stellen van vragen, het observeren van de kandidaat, luistervaardigheid en het vastleggen van de informatie, of het reduceren van algemene beoordelingsfouten. Het is niet in elke situatie mogelijk alle hiervoor genoemde maatregelen ter verbetering van het interview als methode voor ondernemersbeoordeling te realiseren. Kosten en tijd spelen hierbij vaak een belangrijke rol. De eerste drie maatregelen – scheiding van gegevensverzameling en besluitvorming, standaardisering en objectivering van de beoordeling – kunnen echter zonder al teveel moeite in veel beoordelingssituaties worden doorgevoerd. Deze drie maatregelen vormen de uitgangspunten bij het ontwikkelen van de Beoordelingsschaal voor Ondernemerskwaliteiten.

3 De ontwikkeling van de Beoordelingsschaal voor Ondernemerskwaliteiten (BSOK)

Met de ontwikkeling van de BSOK werd in eerste aanleg beoogd, de persoonskenmerken die van belang zijn voor de beoordeling van (startende) ondernemers duidelijk te omschrijven en van een waardering te voorzien. Deze 'waardering' diende het belang van elk persoonskenmerk voor het ondernemerschap weer te geven. Het geheel zou moeten worden verwerkt in een beoordelingsschaal. Hierna wordt kort ingegaan op het ontwikkelingsonderzoek van de schaal.

Op grond van de bevindingen uit de onderzoeksliteratuur werd een eerste lijst met persoonskenmerken en omschrijvingen ('beoordelingscriteria') opgesteld. Deze werd vervolgens door middel van interview- en vragenlijstonderzoek door IMK-adviseurs beoordeeld op relevantie en praktische bruikbaarheid. Voor het opstellen van deze lijst werden belangrijke studies in de literatuur geraadpleegd en werd aandacht besteed aan de uitkomsten van het proefproject 'expertsysteem' (zie paragraaf 1).

Uit dit gedeelte van het onderzoek is een lijst van 20 persoonskenmerken en een eenduidige

omschrijving daarvan voortgekomen. Deze lijst met beoordelingscriteria is vervolgens voorgelegd aan alle adviseurs-beoordelaars van het IMK. Deze adviseurs werd gevraagd een oordeel te geven over het belang van de onderscheiden eigenschappen op een 5-puntsschaal (0 = niet relevant – 4 = noodzakelijk). Als eerste werd het oordeel van de adviseurs gevraagd voor een tweetal sectoren waarin de betrokken adviseurs regelmatig adviseerden. De volgende sectoren zijn hierbij onderscheiden:

- a detailhandel food inclusief ambacht;
- b detailhandel modisch;
- c detailhandel nonfood niet modisch;
- d groothandel;
- e autoreparatiebedrijven;
- f kleine industrie;
- g horeca;
- h vervoer;
- i sport en recreatie;
- j zakelijke dienstverlening.

Vervolgens is aan alle adviseurs gevraagd hun oordeel (relevantiescore) te geven voor de 'MKB-ondernemer in het algemeen'. Verder is aan de adviseurs gevraagd aan te geven of het belang van bepaalde persoonskenmerken gerelateerd is aan de afzonderlijke sectoren of aan de grootte of aan de groeistrategie van de onderneming.

De belangrijkste uitkomsten van deze tweede fase in de ontwikkeling van een beoordelings-schaal kunnen als volgt worden weergegeven.

- De overeenstemming in het oordeel van de adviseurs over de onderlinge volgorde (van het belang) van de persoonskenmerken van ondernemers was vrij hoog. Dit geldt met name bij de ondernemer in het algemeen.
- Er zijn verschillen in de absolute waarde van de relevantiescores tussen de adviseurs. Deze verschillen zijn vooral een gevolg van de persoonlijke eisen die een adviseur aan de ondernemer stelt. De ene adviseur vindt dat een ondernemer op bijna alle onderdelen zeer goed moet zijn, wil hij een positief oordeel kunnen geven. Een andere adviseur heeft de ervaring dat ook ondernemers die redelijk scoren in de praktijk hun onderneming goed blijken te leiden.

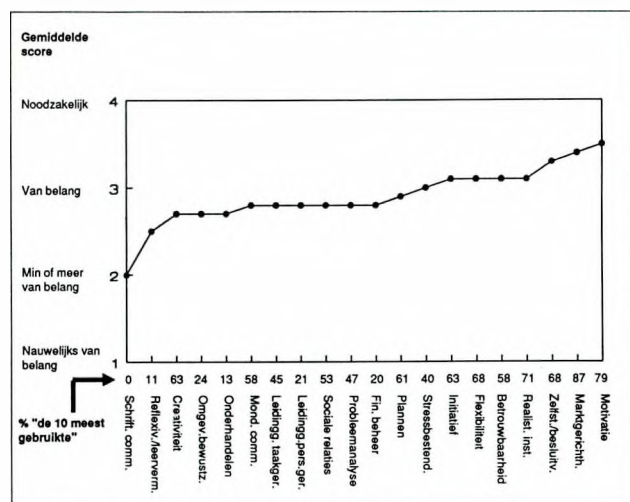
- De relevantie van de persoonskenmerken varieert per bedrijfssector
- Slechts voor een paar persoonskenmerken geven de adviseurs aan dat het belang van de kenmerken verandert naarmate de onderneming groter of kleiner is. Deze verschillen waren veelal voor de hand liggend zoals: bij grotere ondernemingen wordt een zwaarder beroep gedaan op het vermogen om aan anderen leiding te geven. Verder werd nauwelijks verschil gemaakt tussen de intentie om te groeien of de onderneming op een bepaalde omvang te stabiliseren.

Uit de door de adviseurs gegeven waarderingen werden gemiddelden bepaald die het belang van de persoonskenmerken weergeven. Deze gemiddelden zijn berekend voor de ondernemer in het algemeen en voor elk van de negen sectoren afzonderlijk. Hierbij zijn, waarbij van toepassing, deze laatste ook gedifferentieerd naar omvang van de onderneming.

Bij de 'ondernemer in het algemeen' kregen motivatie, marktgerichtheid en zelfstandigheid de hoogste relevantie-scores. Het laagste scoorden, zoals uit figuur 3 (zie p. 283) blijkt, schriftelijke communicatie, reflexiviteit en creativiteit.

Aan de adviseurs is ook gevraagd aan te geven welke 10 eigenschappen van startende ondernemers zij nu reeds het vaakst beoordelen (zie figuur 3: % 'de 10 meest gebruikte'). In grote lijnen loopt deze rangorde parallel aan de genoemde relevantiescores. Er zijn echter een paar opvallende uitzonderingen zoals sociale relaties en mondelinge communicatie, die door de helft van de adviseurs worden genoemd bij de meest gebruikte persoonskenmerken, doch waarvan de relevantiescore relatief laag is. Deze uitkomst hangt mogelijk samen met de meetbaarheid van deze persoonskenmerken in het tijdsbestek van een interview. Financieel beheer en stressbestendigheid worden relatief van groot belang geacht doch in de huidige praktijk betrekkelijk weinig beoordeeld.

Figuur 3: Overzicht Relevantiescores van de persoonskenmerken bij de 'ondernemer in het algemeen'



Het vorenstaande onderzoek is enige tijd later herhaald onder 25 adviseurs van een grote Nederlandse bank. De verschillen in uitkomsten tussen beide groepen beoordelaars zijn beperkt en voor een belangrijk deel verklaarbaar door de positie waar vanuit startende ondernemers door beide groepen worden geadviseerd en beoordeeld.

In tabel 1 is het gebruik van de beoordelingscriteria ('Welke 10 criteria gebruikt u het vaakst?') en de mate van relevantie voor beide groepen beoordelaars, weergegeven. Hieruit blijkt dat de adviseurs van het IMK vaker aandacht geven aan de flexibiliteit van de ondernemer en de bankadviseurs vaker een oordeel geven over de betrouwbaarheid en het financieel beheer van de startende ondernemer. Hierin weerspiegelt zich mogelijk de ervaring van de bankiers dat een ondernemer die onjuiste informatie verstrekt of de ondernemer die niet voldoende geschoold of geïnteresseerd is in de financiële kant van het ondernemingsgebeuren een grotere kans op verlies betekent (Amro/VNO, 1988). De IMK-adviseurs zullen vaker met de ondernemer spreken over belangrijke aanpassingen van het ondernemingsplan. Flexibiliteit wordt dus vaker beoordeeld.

Ook de verschillen tussen de gemiddelde relevantiescores van beide groepen zijn beperkt en meestal goed te verklaren.

Tabel 1: Gebruik beoordelingscriteria door IMK-adviseurs (N=44) en bank-adviseurs (N=25) en gemiddelde relevantiescore

Beoordelingscriteria	% gebruik		gemiddelde relevantiescore	
	IMK	Bank	IMK	Bank
- Marktgerichtheid	87	73	3.4	3.4
- Motivatie/doorzettingsvermogen	79	86	3.5	3.6
- Realistische instelling	71	68	3.1	3.4
- Zelfstandigheid/besluitvaardigheid	68	59	3.3	3.5
- Flexibiliteit	68	27	3.1	3.2
- Initiatief	63	64	3.1	3.1
- Creativiteit	63	59	2.7	3.1
- Plannen/organiseren	61	50	2.9	3.2
- Betrouwbaarheid	58	95	3.1	3.7
- Mondelinge communicatie	58	41	2.8	2.8
- Sociale relaties	53	59	2.8	3.2
- Probleemanalyse	47	55	2.8	3.2
- Leidinggeven - taakgericht	45	55	2.8	3.3
- Stressbestendigheid	40	27	3.0	3.3
- Omgevingsbewustzijn	24	23	2.7	3.1
- Leidinggeven - persoonsgericht	21	32	2.8	3.1
- Financieel beheer	20	91	2.8	3.5
- Onderhandelen	13	27	2.7	2.9
- Reflexiviteit/leervermogen	10	5	2.5	2.9
- Schriftelijke communicatie	0	9	2.0	2.3

4 Het gebruik van de BSOK

De BSOK is ontwikkeld als hulpmiddel ten behoeve van de beoordeling van (startende) ondernemers en kan worden gebruikt in combinatie met de interviewmethode. Het gebruik van de BSOK laat zich goed uitleggen aan de hand van de verschillende stappen van het algemene model, dat is weergegeven in figuur 2. Figuur 4 geeft een verkorte weergave van de opzet van de BSOK (zie p. 284). Hierna wordt deze opzet toegelicht, waarna wordt ingegaan op de resultaten bij praktisch gebruik.

Stap 1: Het bepalen van beoordelingscriteria voorafgaand aan het interview

Allereerst worden de relevante beoordelingscriteria vastgesteld. De BSOK bevat een lijst met 20 criteria. De beoordelaar of organisatie waarvoor deze werkt, kan kiezen voor de volledige lijst

Figuur 4: Typering van de opzet van de BSOK: voorbeeld van een ingevuld beoordelingsformulier

	Relevantie criteria onder- nemer in het algemeen	Zelf aan te geven relevantie	Persoonsscore	Persoonsscore minus relevantie score	Beslissings- model
Beoordelingscriteria	R-score basis- onderzoek	R-score voor deze ondernemer door de adviseur aangepast (0–4)	P-score (0–4)	V-score	(1)
1 Creativiteit	2.7	3	3	0	x
2 Probleem analyse	2.8	4	4	0	y
3 Reflexiviteit/leervermogen	2.5	3	3	0	y
4 Realistische instelling	3.1	3	4	1	x
5 Stressbestendigheid	3.0	3	3	0	x
6 Betrouwbaarheid	3.1	3	3	0	y
7 Zelfstandigheid/Besluit- vaardigheid	3.3	3	4	1	x
8 Flexibiliteit	3.1	4	3	-1	y
9 Motivatie/doorzettings- vermogen	3.5	—	—	—	—
10 Initiatief	3.1	—	—	—	—
11 Sociale relaties	2.8	—	—	—	—
12 Mondelinge communicatie	2.8	—	—	—	—
13 Schriftelijke communicatie	2.0	—	—	—	—
14 Leidinggeven-taakgericht	2.8	—	—	—	—
15 Leidinggeven persoons- gericht	2.8	—	—	—	—
16 Plannen/organiseren	2.9	—	—	—	—
17 Onderhandelen	2.7	—	—	—	—
18 Marktgerichtheid	3.4	—	—	—	—
19 Omgevingsbewustzijn	2.7	—	—	—	—
20 Financieel beheer	2.8	—	—	—	—

(1) x betekent drempelwaarde, geen compensatie mogelijk;
y betekent compensatie mogelijk.

maar ook voor bijvoorbeeld 5 of 10 criteria die men bij deze ondernemersbeoordeling van belang acht.

Vervolgens moet worden aangegeven in welke mate de ondernemer de (geselecteerde) gedragskenmerken moet hebben: de relevantiescore. Deze score wordt ontleend aan de taakomschrijving van de ondernemer en de kenmerken van de ondernemingssituatie. De relevantiescores van het basisonderzoek kunnen hierbij als richtlijn dienen. De waardering van de beoordelingscriteria (R-score) wordt in de BSOK uitgedrukt op een 5 puntsschaal (0 t/m 4, gehele getallen, zie figuur 4).

Stap 2: Het verzamelen van gegevens over de persoonskenmerken van de ondernemer

De tweede stap in het beoordelingsproces is het aangegeven in welke mate elk van de relevante gedragsaspecten aanwezig is bij de ondernemer. De bevindingen hierover worden, voor elk beoordelingscriterium apart, weergegeven in een persoonsscore (P-score). De P-score wordt eveneens uitgedrukt op een 5-puntsschaal (0 t/m 4) analoog aan de R-score, zodat per criterium een vergelijking tussen R- en P-score mogelijk is.

Stap 3: Het nemen van een beslissing

De derde stap, besluitvorming, bestaat uit drie deelstappen:

- a Het relateren van gegevens over persoonskenmerken aan de beoordelingscriteria. Deze stap in de beoordelingsprocedure bestaat uit het nagaan of, en in hoeverre, de gedragskenmerken van de ondernemer verschillen van de gestelde criteria. Hiertoe worden in de BSOK, per beoordelingscriterium, de relevantiescore en persoonsscore met elkaar vergeleken, en wordt bepaald waar er sprake is van een afwijking. Dit wordt aangegeven met een verschil-score (V-score).
- b De tweede stap in de beslissingsprocedure bestaat uit het nagaan of aan de ondernemer gestelde eisen kunnen worden gecompenseerd door andere persoonskenmerken of door kenmerken van de ondernemingssituatie (bijvoorbeeld aanwezigheid personeel, adviseurs of aspecten met betrekking tot locatie, markt en dergelijke).
- c Het vaststellen van de beoordeling.
De uiteindelijke stap bij de ondernemersbeoordeling is de daadwerkelijke besluitvorming. Hier gaat het om het vaststellen van de beoordeling of het advies. In de BSOK wordt hiervoor de mogelijkheid gegeven om bepaalde afwijkingen van de gestelde eis meer of minder stringent te beoordelen dan andere afwijkingen. Enerzijds kan bijvoorbeeld een absolute norm worden gehanteerd. Dit wil zeggen: een negatieve afwijking op een criterium kan beslissend zijn voor het eindoordeel. Men stelt een drempel vast waarboven de kandidaat moet 'scoren'. Daartegenover staat het compensatorisch beslissingsmodel. Dit houdt in dat negatieve en positieve afwijkingen (in totaal) tegen elkaar wegvallen. Een combinatie van beide modellen is ook mogelijk: voor bepaalde criteria geldt een drempelscore, terwijl andere verschil-scores op de criteria elkaar kunnen compenseren (een gecombineerd besluitvormingsmodel). Voor het aangeven van het te hanteren beslissingsmodel wordt bij de BSOK gebruik gemaakt van de B-score. Deze geeft voor elk criterium aan of het gaat om een drempel-eis of een te compenseren eis.

In het voorafgaande is naar voren gekomen dat

de BSOK een procedure inhoudt voor het beoordelen van gedragskenmerken van ondernemers. Opleiding en werkervaring zijn in de BSOK niet opgenomen omdat deze eisen sterk verschillen per startende ondernemer en geen gedragskenmerken zijn. Dit betekent uiteraard niet dat deze punten bij de beoordeling van een concreet plan geen belangrijke rol kunnen spelen.

5 Onderzoek in de praktijk

Door middel van onderzoek is nagegaan in hoeverre de opzet van het beoordelingsinstrument voldeed. Hiertoe werden drie verschillende bronnen van informatie geraadpleegd (zie Eldermans, 1991):

- 61 beoordelingen met behulp van de BSOK door 17 IMK-adviseurs die startende ondernemers beoordeelden in verschillende sectoren;
- 33 enquêtes die door IMK-adviseurs zijn ingevuld na een beoordeling met de BSOK; het ging hier om motivatie voor de toekenning van scores en de gevolgde beoordelingsprocedure;
- evaluatieve interviews met IMK-adviseurs over ondernemersbeoordeling en de beoordelingsschaal en -methode in het algemeen.

Deze informatie betreft voornamelijk het gebruik van de BSOK in de praktijk, het bepalen van de functie-eisen ('R-scores'), het verzamelen van informatie over persoonskenmerken van de startende ondernemen ('P-scores'), het bepalen van het oordeel over de kandidaat en een evaluatie van de BSOK als beoordelingsmethode door de beoordelaars. Als zodanig zijn alle stappen die ten grondslag liggen aan de nieuwe beoordelingsmethode in de praktijk beoordeeld. Helaas kon (nog) niet worden nagegaan of het gebruik van de nieuwe methode tot betere voorspellingen leidt. Hiervoor zal daadwerkelijk moeten worden nagegaan wat de waarde en het rendement van de methode is in vergelijking tot de in de voorafgaande periode gebruikelijke beoordelingsprocedure.

Maatstaf hierbij zijn de beoordelingen van ondernemers vooraf en het gerealiseerde succes van deze ondernemers. Hierbij zou gecorrigeerd

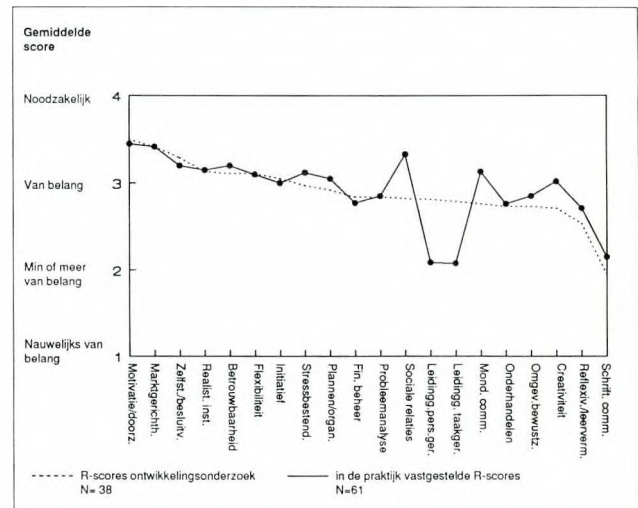
moeten worden voor belangrijke afwijkingen die niet aan de ondernemer zelf zijn toe te schrijven. Bij de hier gerapporteerde resultaten van het onderzoek moet dus steeds in ogenschouw worden genomen dat het om de oordelen van adviseurs gaat en niet om een evaluatie ten opzichte van objectief gemeten prestaties van ondernemers. Met betrekking tot deze oordelen van adviseurs is nagegaan hoe consistent de oordelen over de functie-eisen van ondernemers zijn. Hiertoe zijn de oordelen uit het ontwikkelingsonderzoek (waarbij in een schriftelijke opdracht de eisen aan ondernemers werden gespecificeerd) vergeleken met de oordelen die worden gegeven bij daadwerkelijke ondernemersbeoordeling (oordeel over de functie-eisen van ondernemers in de praktijk). Vervolgens is ook nagegaan hoe consequent deze oordelen worden gebruikt bij ondernemersbeoordeling. Onderzocht is of ondernemers die uiteindelijk een positief advies krijgen van de adviseurs ook in meerdere mate voldoen aan de functie-eisen in vergelijking met ondernemers die een negatief advies krijgen. Bij de statistische toetsing van de verschillen tussen (gemiddelde) oordelen van adviseurs is steeds gebruik gemaakt van multivariate analysetechnieken (MANOVA).

Een belangrijk onderdeel van het onderzoek was gericht op de bevindingen ten aanzien van de scoringsmethode bij de BSOK. Dat wil zeggen: het scheiden van de stappen 1 en 2: respectievelijk het bepalen van de functie-eisen (R-scores) en het verzamelen van informatie over de kandidaat (P-scores), en de integratie van deze informatie in het eindoordeel over de ondernemer. Wat dit betreft kan worden vermeld dat de nieuwe procedure over het algemeen positief is ontvangen, met name omdat het hulp biedt bij het tot stand brengen van een goede beoordeling. Ook kan de beoordeling op meer adequate wijze worden verantwoord naar de kredietverstrekende instantie en de ondernemer zelf.

In figuur 5 is aangegeven welke functie-eisen door IMK-adviseurs in de praktijk worden gesteld aan startende ondernemers. Dit is afgezet tegen het oordeel van eisen voor ondernemers in het

algemeen, zoals bepaald in het ontwikkelingsonderzoek (zie paragraaf 3).

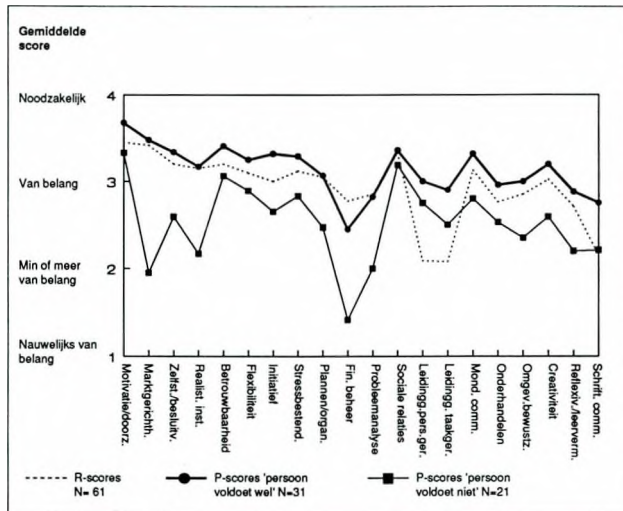
Figuur 5: Gemiddelde functie-eisen uit de praktijktest vergeleken met de eisen van de ondernemer in het algemeen van het IMK-ontwikkelingsonderzoek



Allereerst is er sprake van grote overeenkomst tussen de uitkomsten van het ontwikkelingsonderzoek en de praktijkstudie. Alleen op het gebied van leidinggeven (zowel taakgericht als persoonsgericht) zijn waarden die in de praktijk worden aangehouden duidelijk lager dan in het ontwikkelingsonderzoek. Voor de eigenschappen sociale vaardigheden en mondelinge communicatie zijn de waarden juist hoger gesteld.

Vervolgens is in het praktijkonderzoek nagegaan of de beoordeling van de gedragskenmerken van de ondernemers die een positief of een negatief eindoordeel kregen, voldoende uit elkaar lagen. Dit is weergegeven in figuur 6 (zie p. 287). Het eindoordeel (het wel of niet voldoen van ondernemers) werd door de MKB-adviseur gegeven na de invulling van de BSOK en is dus niet volledig onafhankelijk van de beoordeling van de afzonderlijke gedragskenmerken. Tevens is dit oordeel, omdat het hier de beoordeling van starters betreft, niet op te vatten als een evaluatie van ondernemerssucces, maar als – volgens MKB-adviseurs – een voorspelling van dat succes.

Figuur 6: De gemiddelde P-scores van de kandidaten die 'wel voldoen' vergeleken met de gemiddelde P-scores van de kandidaten die 'niet voldoen'



Ook de gemiddelde R-scores uit figuur 3 zijn in deze figuur weergegeven.

Duidelijk is dat de kandidaten die naar het oordeel van de adviseurs niet voldoen, gemiddeld lager scoren op alle criteria dan de kandidaten die wel voldoen. Voor het bepalen van statistisch significante verschillen is de vuistregel van Bonferroni (McGuigan, 1990) gehanteerd, waarbij het significantieniveau wordt bijgesteld voor het aantal toetsingen. Dit resulteert in significante verschillen voor: 'marktgerichtheid', 'realistische instelling', 'zelfstandigheid/besluitvaardigheid', 'plannen/organiseren', 'probleemanalyse' en 'financieel beheer'. Deze criteria spelen dus een belangrijke rol bij het vaststellen van het eindoordeel 'voldoende respectievelijk onvoldoende'. Opvallend is hierbij dat de eis voor 'financieel beheer' hoger ligt dan de gemiddeld gemeten waarde door de adviseurs bij beide groepen ondernemers (kandidaten die wel en niet voldoen). Wellicht wordt dit door IMK-adviseurs als een 'geaccepteerd' zwak kenmerk beschouwd, of bestaan er voldoende mogelijkheden om dit aspect te ondervangen (bijvoorbeeld door gebruik te maken van de diensten van een adviseur of een accountant).

Tot slot is in het onderzoek nagegaan of het gebruik van de BSOK ook leidt tot meer consistente beoordelingen. Dit is gedaan door de som van alle verschillen tussen de relevantiescores en de gedragskenmerken van de ondernemer te bepalen (V-totaalscore) en deze te vergelijken met het definitieve oordeel dat de adviseurs over de geschiktheid van de startende ondernemer uitsprekt. Hierbij werd ervan uitgegaan dat alle tekortkomingen door andere eigenschappen konden worden gecompenseerd. De uitkomsten van deze bewerking zijn in tabel 2 weergegeven.

*Tabel 2: Het verband tussen het oordeel over de ondernemer en de V-totaalscore (aantallen ondernemers)**

Oordeel over persoonskenmerken	V-Totaalscore		Totaal
	< 0	≥ 0	
Persoon voldoet niet	20	1	21
Persoon voldoet wel	7	24	31
Kan niet worden aangegeven	5	0	5
Totaal	32	25	27

* Bij V-totaalscore = 0 geldt dat voor alle criteria de ondernemer precies aan de gestelde eisen voldoet.

Het aantal consistente oordelen is redelijk groot. Dat wil zeggen: veel ondernemers die laag scoren op de BSOK krijgen een negatief eindoordeel, en diegenen die hoog scoren op de BSOK krijgen uiteindelijk een positief oordeel. Een aantal ondernemers krijgt een positief oordeel, terwijl op basis van de BSOK een negatief advies zou worden verwacht. Dit is wellicht terug te voeren op het feit dat 'andere omstandigheden' een rol kunnen spelen (zoals inschakeling expertise elders). Het laatste kan overigens niet goed worden vastgesteld in dit onderzoek, daartoe leende de opzet zich niet.

6 Evaluatie van methoden voor ondernemersbeoordeling

Aan het begin van dit artikel is reeds aangegeven dat bij de ontwikkeling van een nieuwe beoordelingsmethode alleen gekeken is naar de kwaliteiten

van de ondernemer zelf. Voor deze persoonsbeoordeling geldt in het algemeen dat zij lastig is uit te voeren. In hoeverre draagt de beoordelingschaal hieraan bij?

Een eerste bijdrage van het gebruik van de BSOK is dat de beoordeling systematisch plaatsvindt. Het gevaar om te snelle conclusies te trekken op basis van onvoldoende informatie of bepaalde aspecten over het hoofd te zien, wordt hiermee gereduceerd. De BSOK beoogt dan ook een hulpmiddel te zijn ter ondersteuning van het interview. Daarbij is de BSOK flexibel. Omdat er een ruime variatie in ondernemersfuncties is, is het niet op voorhand te bepalen aan welke eisen een bepaalde startende ondernemer moet voldoen. Dit moet steeds per geval worden afgeleid. De BSOK is dan ook naast een beoordelingsinstrument tevens een methode om de functie van de ondernemer systematisch te beschrijven in termen van vereiste kwaliteiten.

Uit de praktijktest blijkt dat de BSOK deze doelstellingen vervult. De IMK-adviseurs die de schaal gebruikten, gaven aan dat hun beoordeling op meer gestructureerde wijze verliep en dat zij beter in staat waren hun oordeel te motiveren. Als derde voordeel werd aangegeven dat het instrument ook een handvat biedt voor nieuwe adviseurs. Deze weten minder goed welke gedragskenmerken van belang zijn in verschillende branches. Zij kunnen zich dan richten op de gegevens die uit het ontwikkelingsonderzoek naar voren zijn gekomen.

Is het nu echter ook zo dat adviseurs met de BSOK tot betere beoordelingen komen? Naar aanleiding van het vorenstaande en hetgeen bekend is over de effecten van systematisering van beoordelingen (bijvoorbeeld Herriot, 1987) zou men dit wel vermoeden. Het is echter nog niet aangetoond door middel van onderzoek. Zo is de definiëring van succescriteria en prestatie-maten voor ondernemers niet zonder problemen. In de literatuur bestaat hierover geen overeenstemming en worden veel verschillende maten voorgesteld die variëren van financiële maten als nettowinst tot het oordeel van de ondernemer zelf (Eldermans, 1991).

Daarbij verschillen ondernemersfuncties vaak

sterk van elkaar. Dit maakt het moeilijk om na te gaan voor welke ondernemersfuncties er met behulp van de BSOK valide voorspellingen van gedrag en succes zijn gedaan. Het probleem is dat datgene waartegen de BSOK zou moeten worden getest, de latere beoordeling of meting van de ondernemer op de functie-eisen (de R-scores), verschilt per ondernemer. Een en ander nog afgezien van het feit dat meerdere factoren dan alleen de persoon van de ondernemer zelf, het uiteindelijke succes bepalen. Zoals Timmons, Smollen en Dingie stellen, gaat het bij succes om een combinatie van factoren:

'We do not believe that there is any single set of characteristics that every entrepreneur must have for every venture opportunity. The 'fit' concept argues the opportunity is quite situational and depends on the mix and match of key players and on how promising and forgiving the opportunity is, given the founder's strengths, advantages, and shortcomings. Significantly, among the hundreds of growth-minded entrepreneurs with whom we have worked, not one possessed all of the highly desirable characteristics to a high degree. A team might show many of the desired strengths but even then there is no such thing as a 'perfect entrepreneur', as yet'.

Timmons et al., 1985, p.153)

Het moge duidelijk zijn dat onderzoek dat gebaseerd is op alleen het gebruik van de beoordelingsschaal bezwaren kent. Reeds eerder is aangegeven dat het succes van een ondernemer niet alleen afhangt van zijn persoonlijke talenten en inzet maar ook van de markt, de concurrentie en in bepaalde mate van geluk. Wanneer grotere aantallen ondernemers met de BSOK zijn beoordeeld en van het succes van deze ondernemingen na 3, 4 of 5 jaar is vastgesteld, wordt hier meer zicht in verkregen. Dat ondernemersbeoordeling een terrein is dat zich moeilijk leent voor 'recht-toe-recht-aan' onderzoek, moge duidelijk zijn. Dit maakt het echter wel een boeiend terrein.

Literatuur

- Altink, W.M.M., Born, M.Ph. & Wilde, G.H. de (1989), *Beoordeling van (startende) ondernemers: Handleiding bij de beoordelingsschaal voor ondernemerskwaliteiten (de BSOK)*. AMRO Bank/VNO (1988), *Faal en slaagfactoren van startende ondernemingen*, AMRO Bank research rapport.
- Chell, E., Haworth, J. & Brearly, S. (1991), *The entrepreneurial personality*, Concepts, cases and categories, London: Routledge.
- Cohortonderzoek nieuwe ondernemingen. *Situatie per 1 juli 1990 van de in het 4e kwartaal 1985 opgerichte ondernemingen*, (1992), CBS.
- Drenth, P.J.D., (1989), De waarde van het selectie-interview, *Gedrag en Organisatie*, 1 (2), pp. 18-25.
- Eldermans, M., (1991), *De beoordeling van (startende) ondernemers in het Midden- en Kleinbedrijf*, Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, vakgroep arbeids- en organisatiepsychologie.
- Greuter, M.A.M. & Metselaar, C., (1989), Nieuwe ontwikkelingen bij personeelbeoordelingen, *Gedrag en Organisatie*, 1 (2), pp. 27-54.
- Harris, M.M., (1989), Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research, *Personnel Psychology*, 42, pp. 691-726.

- Herriot, P., (1987), The selection interview, In P. Warr (Ed) *Psychology at work*, London: Penguin.
- McGuigan, F.J., (1990), *Experimental Psychology; methods of research*, (5th ed.), San Diego, Ca.: Prentice Hall.
- Roe, R.A., (1983), *Grondslagen der personeelsselectie*, Assen: Van Gorcum.
- Smith, D.E., (1986), Training programs for performance appraisal: a review, *Academy of Management Review*, 11 (1), pp. 22-40.
- Tillart, H.J.M. van den, Hoeven, H.C. van der, Uxum, F.W. van & Westerlaak, J.M. van (1981), *Zelfstandig ondernemen: onderzoek naar de problemen en mogelijkheden van zelfstandig ondernemersschap in het midden- en kleinbedrijf*, Nijmegen: Instituut voor Toegepaste Sociologie.
- Timmons, J.A., Smullen, L.E. & Dingee, A.L.M. (1985), *New venture creation* (2nd Ed.), Homewood, Illinois: Irwin.

Noot

- 1 De auteurs bedanken Drs. M. Eldermans en Drs. M. de Wilde, die door middel van hun afstudeeropdrachten hebben meegewerkt aan de ontwikkeling van de beoordelingsmethode, voor hun bijdrage aan het onderzoek.