



מאפייני יזמות מתוך אילוף
ומקורות ההצלחה שלה

יזמות - מה ולמי הסיכויים להצליח

האם אתם ערוכים
לצאת להרפתקה של

יזמות עסקית?

איך תדעו אם יש לכם את זה?
מה הם סיכויי ההצלחה של יזם?

ובעיקר: מהו בעצם ההבדל בין
יזמים מתוך אילוף ליזמים מתוך

הזדמנות? **גיא אדורם** ערך
בישראל מחקר מקיף בנושא -

והתוצאות לפניכם

| מאת גיא אדורם |

ש הבדלים בקשרים שבין מאפייני האישיות של יזמים מתוך אילוף לבין יזמים מתוך הזדמנות, וקיימים מספר משתנים ממתנים אשר משפיעים על רמת ההצלחה של היזמים. כך עולה ממחקר חדש שנעשה לאחרונה.

התברר, שלגבי כלל היזמים במחקר, צורך בהישגיות (Need for achievement) וחוללות עצמית (Self-efficacy) מנבאים באופן חיובי ומובהק הצלחה. המשתנים הממתנים העיקריים אשר משפיעים על מידת ההצלחה של יזמים מתוך אילוף לעומת יזמים מתוך הזדמנות הם אלה: קיום האילוף, כלומר האם היזם ביצע זאת מתוך הכרח/חוסר רצון, מידת הסיכוי מהחברה ותפיסת היזמות בחברה, גיל היזם וסוג העיסוק, ניסיון וידע מקצועי, ציפיות להצלחה ממיזם



וניהול עצמי. מצד אחר, יזמות עשויה לנבוע מתוך אילוץ, אשר נגרם כתוצאה מכורח הנסיבות של היזם. יזמים אלה מקימים עסק בהיעדר אפשרויות אחרות לקיום ולהכנסה. תופעת היזמות מתוך אילוץ לא זכתה להתייחסות משמעותית בספרות המחקרית, אך נמצאת בדיון במחקרים של מוסד ה־GEM כבר משנות ה־90 של המאה ה־20 ובמחקרים מסוימים נוספים.

לפי נתוני מוסד ה־GEM, יזמות מתוך הזדמנות מתרחשת לרוב במדינות מערביות מפותחות, כגון ניו זילנד והולנד, ויזמות מתוך אילוץ מתרחשת במדינות מתפתחות, כגון קרואטיה, אוגנדה ופרו. יש קשר בין התרבות במדינה מסוימת לבין הנטייה ליזמות מסוג זה או אחר.

מסוים, וחדשנות המיזם.

הגדרת המושג "יזמות" נתונה לדיון, ואין בספרות הגדרה אחת נכונה או מדויקת, אך ניתן להגדירה כך: "כל פעילות להקמת עסק או ארגון עסקי, הרחבה ושינוי של עסק קיים, או יצירת תעסוקה עצמאית של אדם או צוות באמצעות ארגון עסקי". לצורך מחקר זה אומצה ההגדרה הבאה: "יזמים הם אותם אנשים או בעלי עסקים אשר שואפים להוסיף ערך באמצעות פיתוח פעילות כלכלית על ידי הגדרה וניצול של מוצרים, תהליכים או שווקים חדשים".

פרופיל היזם עשוי להתאפיין, מצד אחד, ביזמות מתוך הזדמנות; יזמים בעלי פרופיל כזה מקימים עסק כשהמניע העיקרי שלהם הוא השגת עצמאות

בין מאפייני אישיות לממדי הצלחה

המחקר בדק את הקשר בין מאפייני האישיות של היזם (משתנה בלתי-תלוי) לבין ממדי הצלחה (משתנים תלויים), תוך התייחסות לחמישה משתנים ממתנים:

1. מידת האילוץ של היזם
2. תפיסת התמיכה החברתית
3. מאפיינים אישיים, דמוגרפיים ותעסוקתיים
4. יכולות היזם, כגון השכלה/ידע, ניסיון ניהולי ומשאבים כספיים
5. אמונה ביכולת אישית, ציפיות היזם וחדשנות באופן כללי, משתנה ממתן את עוצמת הקשר בין משתנה בלתי-תלוי למשתנה תלוי, או במילים אחרות, באילו תנאים יתקיים הקשר בין שני משתנים. משתנה ייקרא משתנה ממתן אם הופעתו בנוסף למשתנה הבלתי-תלוי תפחית או תגביר את הקשר בין המשתנה הבלתי-תלוי לבין המשתנה התלוי, או אף תבטל אותו.

מאפייני האישיות של היזמים נבדקו רבות, ולצורך מחקר זה יושמה הגדרתו של Vecchio (2003), אשר איתר חמישה מאפיינים עיקריים המרכיבים את דיוקן היזם: נטייה לנטילת סיכונים, צורך בהישגיות, צורך בעצמאות, חוללות עצמית, ומיקוד שליטה. יצוין, שהמושג "הצלחה" מבוטא באופנים שונים בספרות המחקרית.

שתי שאלות המחקר הן: מהם משתני האישיות של היזמים מאילוץ אשר משפיעים על הצלחתם? מהי השפעת הגורמים הממתנים על הצלחתם של יזמים מתוך אילוץ?

לשם מענה על שאלות אלו נאספו נתונים מקומיים במשך תקופה של כ-9 חודשים, בין יוני 2014 למרץ 2015. שיטת האיסוף הייחודית של מחקר זה כללה פיתוח שאלון מקורי, המסתמך על שאלונים מתוקפים מהספרות המחקרית, והפצתו בשני שלבים. תחילה נערך מחקר מקדים (פיילוט) בין סטודנטים יזמים בקריה האקדמית אונו. לאחר מכן התבצע המחקר העיקרי בסיוע הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים במשרד הכלכלה והתעשייה.

כלי המחקר היה שאלון מקוון, שנשלח ל-2,450 יזמים אשר השתתפו בקורסים שונים של תוכנית

מעוף של הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים, הפועלת במשרד הכלכלה והתעשייה. 1,650 כתובות דוא"ל היוו את אוכלוסיית המדגם. בפועל, אחוזי ההשבה היו נמוכים יחסית (5.17%), אך הם מייצגים את אוכלוסיית היזמים בישראל, ועל כן הם מספקים.

בסך הכל נדגמו 120 יזמים במחקר זה, תוך הקפדה יתרה על אתיקה ושמירה על אנונימיות הנחקרים. רוב המדגם כלל גברים בגיל ממוצע 42 ובגיל חציוני 37, לעומת נשים בגיל ממוצע 39 ובגיל חציוני 41. 15% מבעלי העסקים היו בעלי עסק חדש - עד שנת ותק אחת, 34% היו בעלי עסק בוותק בין שנה ל-3.5 שנים, ו-51% היו בעלי עסק מעל 3.5 שנים. 36.6% מהמשתתפים במדגם הצהירו שהם יזמים מתוך אילוץ בגיל ממוצע 44. 32.6% בגיל ממוצע 37 הצהירו על שילוב סטטוס של יזמות מתוך הזדמנות ואילוץ מתוך הזדמנות, ורק 30.8% בגיל ממוצע 41 הצהירו שהם יזמים מתוך הזדמנות.

בהשערה הראשונה נבחן אם משתני האישיות של היזמים ישפיעו באופן חיובי על מידת ההצלחה.

רק שני משתנים מתוך 5 מובהקים סטטיסטית

בניתוח רגרסיה שבוצע, אשר כלל את חמשת משתני האישיות הבלתי-תלויים ביחס למשתנה התלוי "הצלחה" לגבי כלל המדגם ולגבי יזמים מתוך אילוץ בלבד, התקבלו התוצאות הבאות:

בהתייחס לכלל המדגם, נמצא שרק שני משתנים מתוך חמישה הם מובהקים סטטיסטית: צורך בהישגיות וחוללות עצמית. משתנה נוסף - מיקוד שליטה - היה מובהק באופן גבולי, ולכן השערה זו מאוששת באופן חלקי.

בהתייחס ליזמים מתוך אילוץ, לא נמצא קשר סטטיסטי מובהק בין המשתנים.

בהשערה השנייה נבחן אם היחס בין משתני האישיות של היזמים לבין ההצלחה ימותן לפי מידת האילוץ של היזם לפתיחת עסק חדש. ההשערה אוששה. אילוץ לפתיחת מיזם (ולא רצון חופשי או איתור הזדמנות) אכן ממתן באופן שלילי את הקשר בין מאפייני האישיות של היזם לבין ההצלחה. חוסר הרצון או מידת המוטיבציה הנמוכה (אם בכלל) לפתיחת

הגדרת המושג "יזמות" נתונה לדיון, אך ניתן לתארה כך: "כל פעילות להקמת עסק או ארגון עסקי, הרחבה ושינוי של עסק קיים או יצירת תעסוקה עצמאית של אדם, או צוות באמצעות ארגון עסקי"



**יזמים מתוך
הזדמנות מקימים
עסק, כשהמניע
העיקרי שלהם הוא
השגת עצמאות
ונייהול עצמי. יזמות
מתוך אילוף נגרמת
כתוצאה מכורח
הנסיבות של היזם**

אברהם לזובסקי, ממוסמכי תוכנית ה-MBA, מקבל את התעודה מידי ראש התוכנית, ד"ר אריה נחמיאס

יזמים מתוך אילוף, תמיכת הקהילה ותפיסת היזמות כגורם חיובי או כסמל סטטוס ישפיעו באופן חיובי על מידת ההצלחה.

בהתייחס לכלל המדגם נמצא, שהמשתנים הממתנים את מידת התמיכה של קהילת היזם ו/או התמיכה החברתית ביזם, ממתנים באופן חיובי אך ללא מובהקות סטטיסטית. בהתייחס ליזמים מתוך אילוף נמצא מיתון חיובי ומובהק סטטיסטית בין מידת התמיכה של קהילת היזם לבין מידת ההצלחה, אך רק מובהקות חיובית, סטטיסטית גבולית, של המשתנה

מיזם משפיעים באופן שלילי על מידת ההצלחה. בוצע ניתוח רגרסיה על כל המדגם, ונמצא שהמשתנה הממתן "אילוף" (גבוה) משפיע באופן שלילי ומובהק סטטיסטית על מידת ההצלחה. שילוב של אילוף והזדמנות (אילוף נמוך יותר), גם הוא משפיע באופן שלילי, אך אינו מובהק סטטיסטית.

בהשערה השלישית נבחן אם היחס בין משתני האישיות של היזמים לבין ההצלחה ימותן לפי מידת התמיכה של קהילת היזם ו/או רקע תרבותי של היזם. ההשערה אוששה באופן חלקי. ניתן לקבוע, שאצל



אם יזם החליט על פתיחת עסק, מומלץ לעסוק בו באופן מלא, ולא לתפוס את היזמות כמשרה חלקית או נוספת. ציפיות גבוהות מדי של היזם מובילות לעיתים לביצועים נמוכים

הממתן "רקע תרבותי".

בהשערה הרביעית נבחן אם היחס בין משתני האישיות של היזמים לבין ההצלחה ימותן לפי משתנים דמוגרפיים, כגון מגדר וגיל, ו/או אופי העיסוק של היזם (יזמות מלאה, או שילוב של תעסוקה כשכיר ושילוב של יזמות). ההשערה אוששה באופן חלקי. אין מאפיין ברור ליזמים מתוך אילוץ, אך לכלל היזמים יש סיכוי טוב יותר להצלחת המיזם אם יעסקו בו באופן מלא, ולא כעבודה נוספת או חלקית בלבד.

בהתייחס לכלל המדגם נמצא, שהמשתנה הממתן "סוג העיסוק", היינו, הגדרת היזמות כעיסוק עיקרי ומלא לעומת שילוב של תעסוקה כשכיר ותעסוקה חלקית ביזמות, ממתן באופן חיובי ומובהק באופן סטטיסטי חזק את מידת ההצלחה. המשתנה הממתן "גיל" ממתן באופן שלילי, אך מובהק סטטיסטית באופן גבולי, את מידת ההצלחה. המשתנה הממתן "מין" ממתן באופן שלילי, אך לא מובהק סטטיסטית, את מידת ההצלחה.

בהתייחס ליזמים מתוך אילוץ, אין מובהקות סטטיסטית לאף אחד מהמשתנים הממתנים.

החל מאכזבה ועד חוסר סבלנות

בהשערה החמישית נבחן אם היחס בין משתני האישיות של היזמים לבין ההצלחה ימותן לפי משתנים של השכלה, ניסיון ניהולי ויכולות כספיות. ההשערה אוששה באופן חלקי בלבד. רק ניסיון מקצועי דל, כלומר ניסיון בניהול או בעלות על עסק שנמכר או נסגר, או כל ניסיון של עיסוק עצמי ב-12 החודשים האחרונים, אשר ניתן לפירושים שונים, החל מאכזבה ועד חוסר סבלנות של בעלי העניין של העסק, ממתן באופן שלילי ומובהק סטטיסטית את היחס בין מאפייני האישיות להצלחה. ידע ו/או השכלה יתרמו להצלחה באופן גבולי בלבד.

בהתייחס לכלל המדגם נמצא, שהמשתנה הממתן "ידע/השכלה" (במקרה זה הכוונה לידע מקצועי שנרכש בקורסים או השכלה מקצועית), ממתן באופן חיובי, אך מובהק סטטיסטית באופן גבולי, את מידת ההצלחה. המשתנה הממתן "ניסיון מקצועי דל" ממתן באופן שלילי, ומובהק באופן סטטיסטי חזק, את מידת

ההצלחה. המשתנה הממתן "ניסיון מקצועי רב" ממתן באופן חיובי את מידת ההצלחה, אך ללא כל מובהקות סטטיסטית, ואילו המשתנה הממתן "יכולות כספיות ראשוניות" ממתן באופן שלילי את מידת ההצלחה, אך ללא כל מובהקות סטטיסטית.

בהתייחס ליזמים מתוך אילוץ נמצא, שהמשתנה הממתן "ידע/השכלה" (במקרה זה הכוונה לידע מקצועי שנלמד בקורסים או השכלה מקצועית), ממתן באופן חיובי אך מובהק סטטיסטית באופן גבולי את מידת ההצלחה. המשתנה הממתן "ניסיון מקצועי דל" ממתן באופן שלילי ומובהק את מידת ההצלחה. המשתנה הממתן "ניסיון מקצועי רב" ממתן באופן חיובי את מידת ההצלחה, אך ללא כל מובהקות סטטיסטית, ואילו המשתנה הממתן "יכולות כספיות ראשוניות" ממתן באופן שלילי את מידת ההצלחה, אך ללא כל מובהקות סטטיסטית.

בהשערה השישית נבחן אם היחס בין משתני האישיות של היזמים לבין ההצלחה ימותן לפי תפיסות היזם לגבי אמונתו ביכולתו לפתוח עסק חדש, ציפיותיו וחדשנותו. ההשערה אוששה באופן מלא לגבי כלל המדגם. אמונת היזם ביכולתו להקים עסק חדש ממתנות באופן חיובי ובאופן סטטיסטי מובהק חזק את מידת ההצלחה. ציפיות היזם ממתנות באופן שלילי ובאופן סטטיסטי מובהק חזק את מידת ההצלחה. חדשנות המיזם ממתנות באופן חיובי ובאופן סטטיסטי מובהק חזק את מידת ההצלחה.

ההשערה אוששה באופן חלקי לגבי יזמים מתוך אילוץ. אמונת היזם ביכולתו להקים עסק חדש ממתנת, אך ללא מובהקות סטטיסטית את מידת ההצלחה. ציפיות היזם ממתנות באופן שלילי, אך ללא מובהקות סטטיסטית, את מידת ההצלחה. חדשנות המיזם ממתנת באופן חיובי ובאופן סטטיסטי מובהק חזק את מידת ההצלחה.

למרות מגבלות המחקר, אשר בוצע בישראל, על מדגם קטן המייצג את אוכלוסיית היזמים באזור גיאוגרפי מסוים, ועל פני תקופת זמן שאינה משקפת שינויים ומגמות, עולות מהמחקר תובנות מעניינות.

בצומת הדרכים שבו אדם חייב להחליט אם להיות שכיר או עצמאי, ישנן מספר אפשרויות, אך לעיתים אין



מועדון היזמות והעסקים של האוניברסיטה הפתוחה מקיים מפגשים חודשיים עם בכירי המשק הישראלי ועם יזמים מובילים

קטנים והמוסד לביטוח הלאומי) לפתח את מיצוב התרבות היזמית לעומת עבודה מאורגנת כשכיר, וטיפוח הערך הנתפס של תדמית היזם כבעל ערך רב. המטרה היא לתמוך בחברה של היזם אשר מבצע פעולה מתוך הכרח קיומי, אך יאתר הזדמנויות, ויקבל את הפעולה היזמית כרצויה.

אם החליט יזם על פתיחת עסק, מומלץ להתמקד בו במלואו, ולא לתפוס את היזמות כמשרה חלקית או נוספת. רצוי מאוד להימנע מאכזבות, אשר נגרמות עקב ניסיון דל בעסק מסוים שנכשל ומוביל למפח נפש ולסיכויי הצלחה נמוכים יותר במיזם נוסף בעתיד. כך או כך, ציפיות גבוהות מדי של היזם מובילות ככל הנראה לביצועים נמוכים; סיכויי של היזם המפוכח להצליח גבוהים יותר מאלו של היזם שאינו מכיר במגבלות המציאות של המיזם. תכנון קפדני, השכלה וניסיון מקצועי יתרמו להצלחת מיזם, תוך שימת דגש ביזמות מתוך אילוץ.

לסיכום ניתן לומר, ששילוב של גורמים פנימיים וחיצוניים יתרום להצלחת מיזם הנובע מאילוץ: ככלל, אישיות היזם, המתאפיינת בחוללות עצמית גבוהה ובצורך בהישגיות עם מיתון של אמונת היזם ביכולות שלו לפתוח אישי ועסקי, משפיעה באופן חיובי על מידת ההצלחה של מיזם יחד עם תמיכה חברתית וחדשנות.

* המחקר נערך במסגרת עבודת הדוקטורט של הכותב.

מדובר בבחירה חופשית. אין זה נדיר שלא ניתן לשלב מחפשי עבודה מאוכלוסיות חלשות - כגון מהגרים, פליטים מחפשי עבודה, בני הגיל השלישי, ואלה הנמנים עם שכבות כלכליות-חברתיות נמוכות - כשכירים בארגונים הדורשים יכולות מסוימות של תקשורת, שפה והשכלה, וזה לכאורה אילוץ לפתיחת מיזם עצמאי.

היזם המפוכח יצליח יותר

מחקר זה טוען, שהצלחת מיזם תלויה במידה רבה במקורות היזמות, כלומר במידת האילוץ של היזם לפתיחת עסק עצמאי. הואיל וסיכויי ההצלחה של יזמות מתוך אילוץ נמוכים ביחס ליזמות מתוך הזדמנות, מוסדות העוסקים בשילוב חברתי ועידוד תעסוקה ייטיבו עם קהל מטרה אשר אינו מעוניין לפתוח עסק עצמאי. זאת, בניגוד לדעה הטוענת, שיש לעודד תעסוקה עצמית ופיתוח עסקים קטנים של אוכלוסיות חלשות. טוב יעשו הגורמים הללו אם יאתרו עבור מחפשי עבודה אלו משרות כשכירים, ולא יעודדו יזמים מתוך אילוץ, אשר סיכויי ההצלחה שלהם נמוכים ביחס ליזמים מתוך הזדמנות.

הואיל וסיכויי ההצלחה של יזמות מתוך אילוץ גדלים כאשר הסביבה החברתית של היזם תומכת במטלה, מומלץ למוסדות אלו (כגון הרשות לעסקים

**כלי המחקר
כלל שאלון מקוון,
שנשלח ל-2,450 יזמים,
אשר השתתפו בקורסים
שונים של
תוכנית מעוף של
הסוכנות לעסקים
קטנים ובינוניים
של משרד הכלכלה
והתעשייה**