

Startende ondernemers in Vlaanderen:
<i>Een verkennend onderzoek</i>

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme, in het kader van het
VIONA-onderzoeksprogramma 2002.

Met ondersteuning van de administratie Werkgelegenheid en het ESF.

ESF: de Europese bijdrage tot ontwikkeling van de werkgelegenheid door inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en
gelijke kansen te bevorderen en door te investeren in menselijke hulpbronnen.

Prof.dr. Dirk Buyens

Prof. Hans Crijns

Delphine Guiot

Katleen De Stobbeleir

Vlerick Leuven Gent Management School

Woord Vooraf

Dit onderzoek is tot stand gekomen met de medewerking van verschillende personen en organisaties die wij hierbij graag willen bedanken.

In de eerste plaats betuigen wij onze oprechte dank aan Minister Landuyt, Vlaams Minister van Werkgelegenheid en Toerisme, in wiens opdracht dit onderzoek werd uitgevoerd.

Ook speciale dank aan de leden van de begeleidende visiegroep.

Verder zou dit onderzoek niet mogelijk geweest zijn zonder de bereidwillige medewerking van alle bevroegde ondernemers en experts en van de personen die aan de focusavonden hebben deelgenomen.

Inhoudstafel

Woord Vooraf

Inleiding 5

Hoofdstuk 1: Probleemstelling 7

- 1. Het maatschappelijk belang van ondernemerschap 10
 - 1.1. *Economische groei* 10
 - 1.2. *Jobcreatie* 11
- 2. Startende ondernemers 12
- 3. Faling en succes van jonge ondernemingen 13
- 4. Overheidsbeleid, ondernemerszin en groei van jonge ondernemingen 14

Hoofdstuk 2: Methodologie 16

1. Literatuurstudie	17
2. Ontwikkelen van een bevraginginstrument	18
3. Empirisch onderzoek: kwalitatief onderzoek d.m.v. diepte-interviews	18
3.1. <i>Waarom kwalitatief onderzoek</i>	18
3.2. <i>Onderzoekspopulatie en steekproef</i>	19
4. Analyse van de onderzoeksresultaten, generalisatie en valorisatie	20

Hoofdstuk 3: Conceptueel kader 22

1. Startende ondernemers	22
1.1. <i>Begripsafbakening</i>	22
1.2. <i>Het opstarten van een onderneming: een proces met verschillende stadia</i>	23
1.3. <i>Determinerende factoren voor de start</i>	25
1.3.1. Het individu	27
a) Persoonlijkheidstrekken	27
b) De start: voorbereiding en vaardigheden	29
1.3.2. Persoonlijke levenservaringen en de directe omgeving	32
1.3.3. Externe omgevingsfactoren: ondernemingsklimaat	33
1.4. <i>Typologieën van starters</i>	42
1.5. <i>Starters in België: een stand van zaken</i>	45
1.5.1. Startvoorwaarden en formaliteiten	46
a) Voorwaarden	46
b) Formaliteiten	47
1.5.2. Profiel	48
1.5.3. Remmende en faciliterende factoren: het ondernemingsklimaat	49
a) GEM 2001: factoren die positief of neutraal geëvalueerd worden	50
b) GEM 2001: factoren die eerder negatief geëvalueerd werden	53
c) Remmen voor starters	56
1.6. <i>Conclusie en implicaties van onderzoek</i>	59
2. Succesvolle ondernemers	62
2.1. <i>De vijf groeistadia van kleine ondernemingen</i>	62
2.2. <i>Determinerende factoren voor succes</i>	64
2.2.1. Invloed van de ondernemer op de overlevingskansen	65
a) Persoonlijkheidskenmerken	65
b) Vaardigheden	68
c) Demografische variabelen	69

2.2.2. Invloed van andere factoren	74
a) De oprichting van de onderneming: praktisch bekeken	75
b) Factoren die verband houden met inhoudelijke keuzes omtrent de onderneming	76
c) Netwerken	86
2.3. <i>Conclusie: implicaties voor het onderzoek</i>	88
3. Gefaalde ondernemingen	91
3.1. <i>Stand van zaken</i>	91
3.2. <i>Falende ondernemingen: begripsomschrijving vanuit bedrijfseconomisch en juridisch perspectief</i>	95
3.3. <i>Determinanten van falen</i>	97
3.3.1. Bedenkingen	97
3.3.2. Determinanten vanuit macro- en meso-economisch perspectief	99
3.3.2.1. Macro-economisch perspectief	99
3.3.2.2. Meso-economisch perspectief	100
3.3.3. Determinanten van falen vanuit micro-economisch perspectief	101
3.4. <i>Conclusie en implicaties voor onderzoek</i>	105
4. Flankerend beleid	107
4.1. <i>Europa</i>	107
4.2. <i>Federaal</i>	111
4.3. <i>Vlaanderen</i>	114
4.4. <i>Conclusies en implicaties voor onderzoek</i>	117

Hoofdstuk 4: Resultaten 119

1. Startende ondernemers in Vlaanderen: profiel	121
1.1. <i>De ondernemer: een sociodemografische schets</i>	121
1.2. <i>Contextuele factoren: motivatie</i>	124
1.3. <i>Contextuele factoren: persoonlijke doelstelling</i>	126
1.4. <i>Soorten ondernemers</i>	126
1.5. <i>Determinerende factoren voor de start</i>	133
1.5.1. Persoonlijkheidstrekken	134
1.5.2. Persoonlijke levenservaringen en de directe omgeving	134
1.5.3. Het verschil tussen starters en 'stoppers'	136
1.6. <i>Faciliterende factoren</i>	137
1.6.1. Werkervaring	137
1.6.2. Vaardigheden	138

1.7. Remmen voor starters	138
1.8. Externe ondernemingsvoorwaarden: het ondernemingsklimaat	140
2. Succesvolle ondernemers: persoonskenmerken en contextuele factoren, ondernemingskenmerken, kritische succesfactoren, facilitators en knelpunten	148
2.1. Ondernemingskenmerken	148
2.2. Kritische succesfactoren	152
2.2.1. Persoonlijkheidstrekken	153
2.2.2. Vaardigheden	154
2.2.3. Sectorervaring	155
2.3. Factoren die het kunnen overleven faciliteren	155
2.3.1. Bijscholing	155
2.3.2. Rolmodel	156
2.3.3. Werkervaring	157
2.3.4. Netwerk	157
2.4. Moeilijkheden voor succesvolle ondernemers	158
3. Gefailleerde ondernemers: persoonskenmerken en contextuele factoren, bedrijfsfactoren en oorzaken van falen	161
3.1. Oorzaken van falen	161

Hoofdstuk 5: Conclusies en beleidsaanbevelingen 166

1. Conclusies	166
1.1. Het profiel van de startende ondernemer in Vlaanderen	166
1.1.1. Persoonskenmerken: vrouwen en jongeren zijn de grote afwezigen	166
1.1.2. Contextuele factoren: motivatie en persoonlijke doelstellingen	167
1.1.3. Soorten ondernemers	168
1.1.4. Determinerende factoren voor de start	169
1.1.5. Remmen en faciliterende factoren	172
1.2. Succesvolle ondernemers	173
1.2.1. Persoonskenmerken en contextuele factoren	173
1.2.2. Bedrijfskenmerken	174
1.2.3. Kritische succesfactoren	175
1.2.4. Moeilijkheden en faciliterende factoren	176
1.3. Gefailleerde ondernemers	179
1.3.1. Persoonskenmerken en contextuele factoren	179
1.3.2. Ondernemingskenmerken	179

1.3.3. Oorzaken van falen	180
2. Beleidsaanbevelingen	182
2.1. <i>Het stimuleren van ondernemerschap</i>	182
2.1.1. Het belang van het rolmodel en de beeldvorming: het demystifiëren en opwaarderen van ondernemerschap	182
2.1.2. De rol van het onderwijs	183
2.1.3. Ondernemerschap: een aantrekkelijker carrièrepad	185
2.1.4. Vrouwelijk ondernemerschap	187
2.2 <i>Het ondersteunen en faciliteren van ondernemerschap</i>	188
2.2.1. Financiering: de realiteit van Bazel II	188
2.2.2. Sensibiliseren en evalueren	189
2.2.3. De overheid als dienstverlener	192

Bibliografie 195

Bijlagen 205

Bijlage 1: bevraginginstrument.....	206
Bijlage 2: beschrijving van de respondenten.....	235
Bijlage 3: expertinterviews.....	237
Bijlage 4: kwantitatieve verwerking resultaten.....	238

Inleiding

Bij de ondertekening van het pact van Vilvoorde (2001) hebben de Vlaamse regering en de sociale partners zich geëngageerd om tegen 2010 eenentwintig doelstellingen te verwezenlijken. Vier van deze doelstellingen hebben raakpunten met ondernemerschap: 1) Vlaanderen behoort in 2010 inzake de netto-aangroei van het aantal ondernemingen bij de vijf beste Europese regio's. 2) De Vlaamse economie steunt tegen 2010 op een verdubbeling van het percentage gazellen (snelgroeiende ondernemingen). 3) Vlaanderen is tegen 2010 één van de meest aantrekkelijke Europese regio's voor de vestiging en ontwikkeling van ondernemersactiviteiten. 4) In 2010 wordt een kwart van de omzet van de Vlaamse ondernemingen gerealiseerd via nieuwe producten en diensten en is het aantal starters dat vanuit de kenniscentra in Vlaanderen voortspruit, verdubbeld. Om deze ambitieuze doelstellingen te verwezenlijken wordt de overheid uitgedaagd om meer personen ertoe aan te zetten een eigen zaak op te starten en sluimerend ondernemerschap aan te wakkeren en om jonge en groeiende ondernemingen te ondersteunen.

In het hier beschreven onderzoek willen we een bijdrage leveren tot de uitbouw en ondersteuning van een beleid dat ondernemerschap stimuleert en startende en jonge ondernemers ondersteunt. Daarvoor zijn we op zoek gegaan naar de persoonskenmerken, de contextuele factoren en de ondernemingskenmerken die starters en jonge ondernemingen typeren alsook naar de kritische succesfactoren, de oorzaken van falen en de factoren die de opstart en uitbouw van een onderneming belemmeren dan wel faciliteren.

In hoofdstuk 1 wordt de problematiek rond ondernemerschap in Vlaanderen verduidelijkt. Aansluitend bij de onderzoeksvragen beschrijven we in hoofdstuk 2 de gevolgde onderzoeksmethodologie. Vervolgens schetsen we in hoofdstuk 3 het conceptueel kader van waaruit het onderzoek gevoerd werd. Hierbij gaan we dieper in op elk van de boven vermelde onderzoeksvragen. Zo wordt via literatuurstudie een overzicht gegeven van de mogelijke determinanten voor de start, schetsen we een beeld van het huidig ondernemingsklimaat in Vlaanderen, behandelen we de factoren die een mogelijke invloed hebben op succes en falen en geven we een stand van zaken met betrekking tot het huidig flankerend beleid van de overheid. Hoofdstuk 4 geeft de resultaten weer van de verschillende diepte-interviews die afgenomen werden met startende ondernemers en experts op het terrein. In hoofdstuk 6 komen tenslotte de conclusies en beleidsaanbevelingen aan bod.

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

Nieuwe, jonge ondernemingen zijn belangrijk voor de creatie van jobs en versterken de concurrentiekracht en innovatie binnen een economie. Toch blijkt dat Vlaanderen minder goed scoort op vlak van ondernemerschap. Het aantal Vlamingen dat een onderneming opstartte, daalde de laatste jaren aanzienlijk.

Tabel 1: Aantal oprichtingen in het Vlaams gewest. Bron: Graydon

Jaar	Aantal oprichtingen
1997	32225
1998	32676
1999	27824
2000	29005
2001	25657

Momenteel is slechts 3,4 % van de Belgen en 3,3 % van de Vlamingen bezig met of betrokken bij het opstarten van een onderneming. Dit maakt ons land tot één van de minst ondernemende in Europa (GEM 2001, zie tabel 2). Naar de toekomst toe zijn de verwachtingen beperkt. Vlamingen verklaren immers in de toekomst niet méér business opportuniteiten te zien en blijken eerder risico avers te zijn als het op ondernemerschap aankomt (GEM 2000). Volgens de Flash Eurobarometer 'Entrepreneurship' (2001), uitgevoerd in opdracht van de Europese Commissie, ervaren Belgen het moeilijker om een onderneming op te starten dan gemiddeld in andere EU-landen het geval is.

Het is echter niet voldoende alleen maatregelen te ontwikkelen die erop gericht zijn het aantal starters te doen toenemen. Cijfers en onderzoek (Crijns & Ooghe, 1997) tonen immers aan dat ongeveer 50% van de starters het binnen de vijf jaar voor bekeken houdt. Een verhoging van het aantal starters brengt dus vanzelfsprekend ook met zich mee dat een hoger aantal ondernemingen er niet in slaagt hun startfase te overleven. Vanuit die optiek is het ook noodzakelijk maatregelen te nemen die starters in een eerste fase ondersteunen en faling helpen voorkomen.

In wat volgt zullen wij de hierboven geschetste problematiek verder uitdiepen en ook een situering geven van het maatschappelijk belang van ondernemerschap.

Tabel :2 Personen (%) betrokken bij het oprichten van een zaak (GEM, 2001)

Mexico	12,7
Nieuw-Zeeland	9,3
Brazilië	9,2
Australië	9,0
Verenigde Staten	8,2
Argentinië	8,0
Hongarije	7,8
Indië	7,8
Italië	7,8
Zuid-Korea	7,7
Polen	7,4
Ierland	7,3
Zuid-Afrika	7,2
Canada	7,0
Frankrijk	6,4
Finland	6,0
Noorwegen	5,7
Spanje	5,6
Denemarken	5,3
Verenigd Koninkrijk	4,9
Duitsland	4,8
Japan	4,3
Zweden	4,2
Portugal	3,9
Rusland	3,7

Singapore	3,5
België	3,4
Vlaanderen	3,3
Nederland	2,6
Israël	1,2

1. ***Het maatschappelijk belang van ondernemerschap***

1.1 *Economische groei*

Ondernemerschap is ongetwijfeld een thema met maatschappelijke relevantie. Nieuwe ondernemingen zorgen voor flexibiliteit en innovatie, meer werkgelegenheid, individuele ontplooiing en economische groei (Van Mechelen, 2000). De relatie tussen ondernemerschap en economische groei wordt al sinds jaar en dag door vele grote economen erkend. Toch blijkt dat slechts weinigen dit verband via een causaal model in kaart hebben trachten te brengen. Het GEM model probeert hieraan tegemoet te komen:

Figuur 1: GEM conceptueel model (deel 2)

Een ondernemende activiteit kan gezien worden als het gevolg van de combinatie van twee factoren: enerzijds het ontdekken van een opportuniteit en anderzijds de aanwezigheid van vaardigheden en motivatie om deze opportuniteit te realiseren. Het samenvallen van beide heeft de creatie van nieuwe ondernemingen en onvermijdelijk de teloorgang van bestaande ondernemingen tot resultaat. Dit is wat Schumpeter (1934) creatieve destructie noemt: nieuwe innovatieve ondernemingen verdringen inefficiënte oude ondernemingen uit de markt. Ondanks de negatieve connotatie heeft creatieve destructie een positieve impact op economische groei. De specifieke context waarbinnen deze dynamiek zich afspeelt, wordt weergegeven door de randvoorwaarden voor ondernemerschap (GEM 2001).

Volgens de Kleurennota van de Vlaamse regering (2000) zal de ondernemingsdynamiek de volgende 10 jaar sterk toenemen. Vandaag de dag ondergaat het speelveld voor ondernemingen ingrijpende veranderingen. De nieuwe omgeving waarmee ondernemingen geconfronteerd worden, wordt 'de globale netwerkeconomie' genoemd. Deze term staat voor "een economisch landschap waarbinnen de concurrentiekracht van bedrijven, regio's en landen steeds afhankelijker wordt van het vermogen zich strategisch te positioneren in wereldwijde kennis- en productienetwerken" (kleurennota, 2000). De globale netwerkeconomie zou heel wat nieuwe

kansen bieden en behoeften creëren voor marktverruiming en product vernieuwing. Vlaanderen dient bijgevolg klaar te staan met voldoende enthousiaste ondernemers die over de geschikte vaardigheden beschikken om deze nieuwe opportuniteiten aan te grijpen.

1.2. Jobcreatie

Recent werd in Vlaanderen een onderzoek verricht naar de invloed van starters op de jobcreatie als maatschappelijk fenomeen (Konings e.a., 1999). Startende ondernemers creëren werkgelegenheid door de nieuwe arbeidsplaatsen die bij hen ontstaan. Uit de cijfers is gebleken dat het aandeel van starters in de totale jobcreatiegraad rond de 40 % schommelt. Kleine ondernemingen zorgen algemeen beschouwd voor de grootste jobcreatie. Zij zijn een bron van economische groei en dus van nieuwe duurzame tewerkstelling. Evenwel ligt ook de jobdestructie bij starters en kleine ondernemingen hoog gezien de hogere falingskans van kleine en startende ondernemingen. Niettemin tonen Konings e.a. (1999) aan dat, hoewel een aanzienlijk aantal starters uittreedt, de overlevende ondernemingen zorgen voor een aangroei van jobs die hoger is dan de totale initiële tewerkstelling van alle starters. De jobdestructie als gevolg van uittreding wordt bijgevolg gecompenseerd door extra jobcreatie bij de overlevers. Dit toont aan dat starters van cruciaal belang zijn voor duurzame werkgelegenheid.

2. Startende ondernemers

Zoals hierboven reeds werd aangegeven, is het met de ondernemingszin in Vlaanderen slecht gesteld: slechts 3,3% van de Vlamingen is momenteel bezig met of betrokken bij het oprichten van een onderneming. Nochtans toont onderzoek van UNICE en GEM (2001) aan dat in Vlaanderen 36% van de 15- tot 24-jarigen als zelfstandige zou willen werken. Eens ze 25 worden daalt dit percentage ten voordele van het werknemersstatuut om pas in de leeftijdscategorie 55+ opnieuw te stijgen tot 47%.

De vraag stelt zich dan ook waarom dit zo is. Welke omgevingsfactoren inhiberen Vlamingen om een eigen onderneming op te richten? Uit de Flash eurobarometer (2000) blijkt immers dat Vlamingen stellen dat het in België moeilijker is om een eigen onderneming te starten dan in andere Europese landen. Overheidsbeleid en onderwijs worden aangehaald als twee belangrijke

hinderpalen (GEM 2001, European Commission 2000, Denis & Schamp 1998). Belgische experts ter zake zijn het erover eens dat het beleid van de verschillende overheden in België ten aanzien van ondernemerschap, nog adequater kan gevoerd worden. Enerzijds wijzen de experts op de administratieve molen die kandidaat-starters moeten doorlopen vooraleer hun zaak te kunnen opzetten. Anderzijds geven de ondernemers zelf aan niet altijd tevreden te zijn over de relatie met overheidsdiensten en administratie.

De lage graad van ondernemerschap in België zou ook gedeeltelijk te verklaren zijn vanuit het onderwijs. Hoewel het algemeen niveau van het Belgisch onderwijs als zeer goed gepercipieerd wordt, schiet het tekort als het erop aankomt ondernemerszin te stimuleren. Een meer praktijkgericht onderwijs en een dichter contact tussen onderwijs en bedrijfswereld zouden een stuk van de oplossing kunnen bieden.

Ook het financiële kostenplaatje dat verbonden is aan de opstart van een onderneming en de duurtijd vooraleer men effectief van start kan gaan, zijn struikelblokken.

Daar waar uit vorig onderzoek (UNICE 2001, GEM 2001, European Commission 2000, Denis & Schamp 1998) dus reeds een aantal hinderpalen voor startende ondernemers naar voren kwamen, blijken er ook een aantal factoren te zijn die eerder faciliterend werken ten aanzien van startende ondernemers.

De fysieke en commerciële infrastructuur en de overdracht van kennis rond R&D in België en zeker in Vlaanderen vormen geen belemmering voor ondernemerschap (GEM 2001).

Naast de vraag naar omgevingsfactoren die het starten van een onderneming faciliteren of inhiberen, stelt zich evenzeer de vraag wie nu wel een onderneming start en wat deze startende ondernemers onderscheidt van degenen die dit niet doen. Vlamingen blijken immers een eerder risico-avers volk te zijn (European Commission 2000) als het op ondernemen aankomt. Zowat een derde van de studenten denkt er tijdens zijn studietijd wel aan om een onderneming op te starten. Eens men echter de schoolbanken verlaat, wordt dit idee in de meeste gevallen weer opgeborgen. De meeste ondernemers doen dan ook eerst enkele jaren ervaring op vooraleer zelf een onderneming te starten (GEM 2001) en bevinden zich in de leeftijdscategorie van 25-44 jaar. Deze ondernemers zijn trouwens voor het overgrote deel mannen en vaak afkomstig uit een ondernemersgezin.

Het antwoord op de vraag naar wat mensen drijft om een onderneming op te richten en hoe dat procesmatig verloopt, is niet eenduidig te leveren. Belangrijk is te weten dat het niet op één oorzaak, gebeurtenis of factor vast te pinnen is maar dat het gaat om een proces bestaande uit verschillende stappen (Bygrave, 1994). Belgen blijken vooral een eigen zaak op te richten en opportuniteiten te realiseren vanuit een persoonlijke interesse en in hun eigen belang. Ondernemers die eerder vanuit noodzaak starten omdat er geen andere kansen op een job voor

hen openstaan, vinden we relatief minder terug in België. Dit is waarschijnlijk toe te schrijven aan ons sterk ontwikkeld sociale zekerheidssysteem (GEM 2001).

3. Faling en succes van jonge ondernemingen

Wil men de ondernemerszin in Vlaanderen stimuleren om op deze manier meer mensen ertoe aan te zetten een onderneming op te richten, dan dient men ervoor te zorgen dat de kans dat deze startende ondernemingen falen, geminimaliseerd worden. Beter inzicht in de determinerende factoren van falen en succes van jonge ondernemingen kan hiertoe bijdragen. Onderzoek (Donckels & Corynen, 1989) toonde immers aan dat de helft van de startende bedrijven het binnen de vijf jaar voor bekeken houdt.

In dit onderzoek zullen wij ons bij het bestuderen van de groeiende bedrijven dan ook richten op deze 'risicogroep' van bedrijven die maximaal 3 tot 5 jaar oud zijn.

Opnieuw kan de vraag gesteld worden naar enerzijds omgevings- en ondernemingskenmerken en anderzijds persoonskenmerken die succesvolle ondernemingen en ondernemers van minder succesvolle onderscheidt. Zo blijken in de eerste plaats voldoende jaren ervaring en een stevige realiteitszin twee belangrijke elementen te zijn die de slaagkansen van de jonge bedrijfsleider verhogen (Bauden, 2001). Kinderen uit een ondernemersgezin hebben, door deze stevige realiteitszin, dan ook een grotere kans dat hun onderneming niet faalt. Ook de opleiding van de ondernemer is een belangrijk element, in die zin dat een goede kennis van management en bedrijfsbeheer zeker geen loze investering is. De scholingsgraad van startende ondernemers heeft immers een duidelijke invloed op de beleidsvoering, waarbij vb. een hogere scholingsgraad een meer professionele aanpak van algemeen management en HR tot gevolg heeft (De Bruyn, 2001).

Wat betreft de invloed van omgevings- en ondernemingsfactoren, blijkt de regio waarin de jonge onderneming zich bevindt, mogelijk invloed uit te oefenen op haar slaagkansen. Zo blijken de sterkste groeiers zich vooral te bevinden in de provincies Antwerpen en Vlaams Brabant (Bauden, 2001). Verder zijn ook de arbeidsmarkt en het aantal beschikbare arbeidskrachten een belangrijke factor die de groei van een jonge onderneming kan remmen. Zo blijkt uit een onderzoek van het VIZO (Bauden, 2001) dat heel wat kleine ondernemingen te kampen hebben met het opvullen van vacatures. Ook de loonkost, de complexiteit van reglementeringen, fiscaliteit, parafiscaliteit en sociale reglementeringen zijn volgens ondernemers inhiberende factoren. De kwaliteit van het onderwijs, mogelijkheden tot onderaanneming en de productiviteit van arbeidskrachten worden dan weer naar voor geschoven als eerder faciliterende factoren.

4. Overheidsbeleid, ondernemerszin en groei van jonge ondernemingen

Verschillende instanties die betrokken zijn op jonge ondernemers, groeibedrijven en KMO's zetten acties op ter ondersteuning van hun activiteiten. Daarnaast namen zowel Vlaamse als Europese overheden ondersteuning van startende en jonge ondernemingen op als aandachtspunt in het beleid. Getuige hiervan het Charter van Bologna dat een reeks aanbevelingen bevat die KMO's moeten helpen concurrentieel te blijven in de globaliserende economie.

Maatregelen om het aantal starters te doen toenemen, zijn op zich niet voldoende. Een verhoging van het aantal starters brengt immers ook met zich mee dat er meer bedrijven kans op falen lopen. Vanuit beleidsmatig oogpunt dient dan ook bekeken te worden hoe maatregelen ter stimulering van de ondernemerszin kunnen gekoppeld worden aan maatregelen ter ondersteuning van jonge ondernemingen en ter voorkoming van falen.

Zo werd met de bedoeling jonge ondernemers van een voldoende bedrijfseconomische basiskennis te voorzien en de kans op falen te verkleinen, via de vestigingwet het distributie-attest ingevoerd. Dit verplichte attest geeft aan dat de starter over voldoende kennis van bedrijfsbeheer beschikt. In Nederland is gebleken dat de vestigingwet voor potentiële ondernemers een drempel vormt voor het starten van een onderneming (Lambrecht, 2001). Of ook in België het behalen van het attest van kennis van bedrijfsbeheer als een hinderpaal wordt ervaren, blijft voorlopig een open vraag (Graydon, 2000; Lambrecht, 2001; UNIZO, 2001).

Daarnaast wordt ook geïnvesteerd in bijkomende opleidingen ter ondersteuning van de startende ondernemers. Zo zijn er de Plato en OVO projecten, waaraan vooral echte groeibedrijven deelnemen.

Door jonge en startende ondernemers wordt vaak geopperd dat de administratie een te complex gegeven is en dat dit soms afschrikt om een onderneming op te starten (Europese Commissie 2000, Denis & Schamp 1998, VBO 2000). Nochtans werden initiatieven ondernomen om jonge ondernemers hierbij te ondersteunen. Zo helpt de Koning Boudewijnstichting de drempel naar het ondernemerschap te verlagen door de uitgave van verschillende 'gidsen' en geeft UNIZO een startershandboek uit. Ook in het Vlaams Actieplan Werkgelegenheid werd met betrekking tot ondernemerschap reeds administratieve vereenvoudiging voor ondernemers als aandachtspunt naar voor geschoven. Via de lokale werkwinkels met het één-loket systeem, zou de drempel voor de ondernemers verlaagd worden.

Hoofdstuk 2: Methodologie

Hoewel er met betrekking tot starters reeds wat onderzoek werd verricht kunnen we stellen dat tot op heden het profiel van de startende ondernemer verre van volledig is. Bovendien zijn de diverse persoons-, omgevings- en ondernemingskenmerken die een startende ondernemer en het succes van de startende onderneming typeren, nog niet volledig in kaart gebracht. Voornamelijk omtrent de oorzaken van falen tasten we nog in het duister. De resultaten van dit onderzoek kunnen dan ook duidelijkheid brengen in deze factoren, om van daaruit enerzijds ondernemerszin in Vlaanderen doelgericht te stimuleren en om anderzijds passende ondersteuning te bieden aan jonge ondernemingen, om op die manier hun kans op succes te verhogen.

Er worden in de literatuur verschillende maatstaven voor succes gehanteerd. Soms baseert men zich op financiële indicatoren zoals 'return on investment' of winst. Anderen kijken dan weer naar de toename van het aantal tewerkgestelden of stellen succes gelijk aan overleven. De maatstaf die in het kader van dit onderzoek voor succes wordt gehanteerd is 'overleven'.

In dit onderzoek stellen we een tweeledige onderzoeksvraag: (1) welke bedrijfskenmerken, persoonskenmerken en contextuele factoren kenmerken jonge starters en succesvolle ondernemingen en (2) welke zijn de succesfactoren en knelpunten die de opstart en de overlevingskansen van ondernemingen belemmeren, dan wel faciliteren?

Deze onderzoeksvraag kan opgesplitst worden in volgende deelvragen:

1. Welke persoonskenmerken en contextuele factoren beschrijven de startende ondernemer in Vlaanderen? Wat is met andere woorden het profiel van deze startende ondernemer?
2. Welke bedrijfsfactoren, persoonskenmerken en contextuele factoren zijn kenmerkend voor succesvolle ondernemingen? Wat zijn hun succesfactoren en waar ervaren zij knelpunten?
3. Welke bedrijfsfactoren, persoonskenmerken en contextuele factoren zijn kenmerkend voor jonge ondernemingen die faalden? Welke elementen werkten hun falen in de hand?
4. Hoe kan het overheidsbeleid ondernemerszin in Vlaanderen stimuleren en startende ondernemingen en jonge ondernemingen in groei ondersteunen?

Teneinde de vooropgestelde doelstellingen van dit onderzoek te realiseren werden methodologisch de volgende vier fasen doorlopen:

1. Literatuurstudie
2. Ontwikkelen van een bevragsingsinstrument

3. Diepgaand kwalitatief onderzoek
4. Analyse van de onderzoeksresultaten, generalisering en beleidsaanbevelingen

1. Literatuurstudie

In de Vlaamse en internationale literatuur werd op zoek gegaan naar theorieën en onderzoek over startende ondernemers, de kritische succesfactoren in de eerste levensjaren en de oorzaken van falen. In de internationale literatuur bestaat er al geruime tijd een onderzoekstraditie naar ondernemerschap en ook in Vlaanderen is er op dit vlak de laatste jaren interessant werk verricht (zie onder GEM, 2001; Verzele, 2001; Dennis & Schamp, 1998; Ooghe e.a., 1994). Het onderzoeksterrein rond oorzaken van falen is in verhouding nog veel minder ontgonnen. De bestaande literatuur heeft voldoende aanknopingspunten geboden om dit onderzoek theoretisch degelijk te onderbouwen.

In de literatuurstudie werd voornamelijk antwoord gezocht op de volgende vragen:

1. Wat is het profiel van degenen die een onderneming willen starten?
2. Wat bepaalt of een startende onderneming het haalt, dan wel faalt? Welke persoonsgebonden, contextuele en bedrijfsinterne factoren spelen hierin een faciliterende of belemmerende rol?
3. Welke maatregelen/instrumenten ter ondersteuning van jonge starters zijn voorhanden?

2. Ontwikkelen van een bevragsingsinstrument

Op basis van de bevindingen in het literatuuronderzoek werden drie verschillende bevragsingsinstrumenten opgesteld voor drie verschillende deelgroepen: startende ondernemers die net een onderneming hebben opgericht, ondernemers die succesvol zijn in die zin dat zij de eerste moeilijke levensjaren hebben overleefd en ondernemers van wie de zaak failliet is gegaan. In deze bevragsingsinstrumenten (bijlage 1) werden de verschillende onderzoeksvragen verwerkt en werden de variabelen uit het conceptueel kader geoperationaliseerd. Om de volledigheid en de bruikbaarheid ervan te toetsen werden een aantal test-interviews gehouden.

Het bevragsingsinstrument werd specifiek ontwikkeld in functie van een kwalitatief onderzoeksopzet. Het bestaat voornamelijk uit open vragen en werd gebruikt als leidraad bij de diepte-interviews. Dit gaf de mogelijkheid om, indien dit interessant zou zijn, op bepaalde zaken dieper door te vragen. We hebben ervoor geopteerd om op die manier toch voldoende vrijheden in

te bouwen en de specificiteit van bepaalde zaken tot hun recht te kunnen laten komen. De interviews werden afgenomen door twee verschillende onderzoekers. Het hanteren van een bevragsingsinstrument brengt een zekere mate van structurering met zich mee wat toelaat de het interviewereffect gedeeltelijk te neutraliseren en de interviews per thema met elkaar te vergelijken.

3. Empirisch onderzoek: kwalitatief onderzoek d.m.v. diepte-interviews

3.1. Waarom kwalitatief onderzoek

De belangrijkste reden waarom geopteerd werd voor kwalitatief onderzoek is de complexiteit van het onderzoeksthema. De oprichting van een onderneming, haar succes of haar falen is geenszins een statisch en geïsoleerd gegeven maar is het resultaat van een dynamisch proces dat bestaat uit verschillende stadia en uit de wisselwerking van diverse factoren. Teneinde deze dynamiek in zijn totaliteit te kunnen vatten is een diepgaande dataverzameling door middel van een open semi-gestructureerd interview en een intensieve analyse van het verzamelde materiaal noodzakelijk. Bovendien blijkt uit de literatuurstudie dat ook heel wat persoonsgebonden factoren waaronder karaktertrekken en vaardigheden een belangrijke rol zouden kunnen spelen. Om hierin inzicht te verwerven is een enquête minder aangewezen.

3.2. Onderzoekspopulatie en steekproef

Er werd vooropgesteld om diepte - interviews af te nemen bij 80 ondernemers. In het totaal werden 84 ondernemers geïnterviewd. Deze groep is opgesplitst in drie deelgroepen: 44 startende ondernemers, 30 succesvolle ondernemers en 10 ondernemers wiens onderneming failliet verklaard werd. Bij de afbakening van de onderzoekspopulatie werden in samenspraak met de visiegroep enkel personen opgenomen die een vennootschap hebben opgericht. Eenmanszaken, kleine zelfstandigen (kappers, beenhouwers, bakkers en horeca), personen die reeds eerder een onderneming hadden opgericht en ondernemingen die een filiaal of divisie waren van andere ondernemingen, werden uitgesloten. Bovendien werd voor de eerste deelgroep de onderzoekspopulatie samengesteld uit alle vennootschappen die in 1999 of 2000 zijn opgericht in het Vlaamse gewest. Voor de tweede deelgroep werd de populatie bepaald op alle vennootschappen die tussen 1996 en 1998 werden opgericht in het Vlaams gewest, die nog steeds bestaan en een normale rechtstoestand hebben. Dit wil zeggen dat zij niet werden overgenomen, er geen vonnissen tegen hen werden uitgesproken, er geen protesten of dagvaardingen hangende zijn en geen gerechtelijk akkoord werd aangevraagd. Dit levert de garantie dat de geselecteerde ondernemingen minimaal drie jaar bestaan en aldus in termen van dit onderzoek als succesvol kunnen worden beschouwd. Voor de derde deelgroep werd de

onderzoekspopulatie vastgelegd op die vennootschappen die maximaal vijf jaar geleden (in 1996) zijn opgericht en door de rechtbank van koophandel failliet werden verklaard.

Voor de selectie van de onderzoekspopulatie werd op aanraden van de visiegroep beroep gedaan op de databank van Bureau Van Dyck, die een getrouwe weerspiegeling is van de Belgische ondernemerspopulatie. Deze databank is in samenwerking met Euro DB samengesteld op basis van gegevens van de Nationale Bank, het Belgisch Staatsblad en het handelsregister. Ondernemingen die geen jaarrekening neergelegd hebben zijn niet in het bestand opgenomen. Uit de diverse onderzoekspopulaties werd telkens een systematische steekproef getrokken. De variabele 'sector' werd niet in de steekproef opgenomen maar wel tijdens de interviews bevraagd. In bijlage 2 kan u een overzicht vinden van onze respondenten (opgesplitst naar type ondernemer) met onder meer een spreiding over de verschillende sectoren, zowel in absolute cijfers als omgezet in percentages.

Om de onderzochte problematiek vanuit meerdere hoeken te kunnen belichten en de te formuleren beleidsaanbevelingen in een ruimer kader te plaatsen werden ter aanvulling 6 interviews gehouden met experts uit de wetenschappelijke en de niet-wetenschappelijke wereld (bijlage 3).

4. Analyse van de onderzoeksresultaten, generalisatie en valorisatie

De gegevens verkregen uit de diepte-interviews werden geanalyseerd door middel van kwalitatieve inhoudsanalyse. Deze beoogt structurering aan te brengen in een veelheid van ongestructureerde informatie om zodoende een beter inzicht te krijgen in bepaalde aspecten of processen van de te onderzoeken domeinen (Seghers, 1989). De kwalitatieve inhoudsanalyse wordt, aldus Gadourek (1988), gekenmerkt door het feit dat zij zonder een van tevoren uitputtend systeem van categorieën werkt. Wij gebruikten in onze analyse als coderingseenheid elke betekenisvolle eenheid in de antwoorden van de respondenten. Het kan daarbij gaan om zinsdelen, hele zinnen of een groepering van zinnen. Vervolgens werden de coderingseenheden ondergebracht in een aantal ruime dimensies. Voor opname in de resultaten werd een cut off van 10 % gehanteerd voor de starters en succesvolle ondernemers en van 20 % voor de gefaalde ondernemers.

Wij merken op dat het feit dat twee onderzoekers de interviews hebben afgenomen, de objectiviteit van de verkregen gegevens op een hoger niveau heeft gebracht. De ervaringsuitwisseling die structureel na elk interview tussen beide onderzoekers heeft plaatsgevonden liet immers toe een aantal subjectieve indrukken te objectiveren.

Na de realisatie van de analyses werden drie discussiegroepen samengesteld en uitgenodigd in functie van de bredere generaliseerbaarheid van de gegevens verkregen uit de diepte-interviews (Krueger & Casey, 2000). De drie discussiegroepen werden als volgt samengesteld. De eerste discussiegroep bestond uit ervaren ondernemers die tussen de vijf en tien jaar bestaan. De tweede discussiegroep bestond uit personen die direct of indirect betrokken zijn bij de dienstverlening in de ruime zin van het woord voor startende, succesvolle en gefaalde ondernemers (o.a. startersadviseur van het Vizo, business angel, curator, boekhouder, Plato en Ovo medewerkers, handelsrechter,...). De derde discussiegroep bestond uit academici en personen die de belangen van ondernemers op beleidsniveau verdedigen. We vertaalden de resultaten uit het onderzoek in een aantal concrete discussiepunten en vragen, die werden voorgelegd aan de deelnemers van de discussiegroepen. De respons vormde een bijkomende input voor het verder verwerken en generaliseren van de onderzoeksresultaten en voor het opstellen van beleidsconclusies.

Hoofdstuk 3: Conceptueel kader

1. *Startende ondernemers*

1.1. *Begripsafbakening*

De term 'startende ondernemers' doet vermoeden dat de literatuur rond starters voor een aanzienlijk deel verweven is met de literatuur rond ondernemers en ondernemerschap. Toch mogen we beide begrippen niet met elkaar verwarren.

Het opstarten van een eigen zaak is slechts een voorbeeld van een ondernemende activiteit en maar een klein aspect van wat wordt verstaan onder ondernemerschap. Niet iedereen die een nieuwe onderneming opricht kan dus beschouwd worden als een 'entrepreneur'. Vaak is de oprichting op zich immers de enige 'ondernemende handeling' die binnen de verdere levensduur van de onderneming wordt gesteld.

Morris (1998) heeft het in dit verband over 'ondernemende intensiteit'. Dit is de combinatie van

enerzijds de frequentie waarmee iemand ondernemende handelingen stelt en anderzijds de graad van ondernemerschap van deze handelingen. Iemand is niet of 'ondernemend' of 'niet ondernemend', maar ondernemerschap komt voor in verschillende graden. Een handeling is meer of minder ondernemend naargelang ze meer of minder getuigt van innovativiteit, risico en proactiviteit

Omgekeerd impliceert ondernemerschap ook niet noodzakelijk de oprichting van een onderneming. Wanneer we ondernemerschap immers bekijken als een geheel van persoonlijkheidskenmerken en gedragingen, dan zien we dat dit fenomeen veel ruimer kan gesitueerd worden dan een business omgeving. Ondernemerschap is dan ook een begrip dat, naast het opstarten van een onderneming, vele ladingen dekt afhankelijk van het perspectief van waaruit het wordt bestudeerd.

Wij hebben in deze literatuurstudie geenszins de bedoeling een overzicht te geven van de bestaande literatuur over entrepreneurs en entrepreneurship in de ruime betekenis van het woord. We willen ons wel focussen op ondernemerschap in termen van business start-ups en zullen ons van daaruit regelmatig baseren op onderzoek en literatuur rond entrepreneurs.

Meer concreet wordt in een eerste onderdeel het profiel van de startende ondernemer in kaart gebracht. We gaan na welke factoren determinerend zijn voor het oprichten van een nieuwe onderneming en definiëren de verschillende typologieën van starters. Aansluitend wordt op basis van vorig onderzoek een stand van zaken opgemaakt over startende ondernemers in Vlaanderen.

Na een bespreking van de verschillende groeistadia in kleine ondernemingen, wordt in een tweede en derde onderdeel dieper ingegaan op het succes en falen van starters. We geven een overzicht van de kritische succesfactoren om ons daarna toe te spitsen op de diverse determinanten van falen.

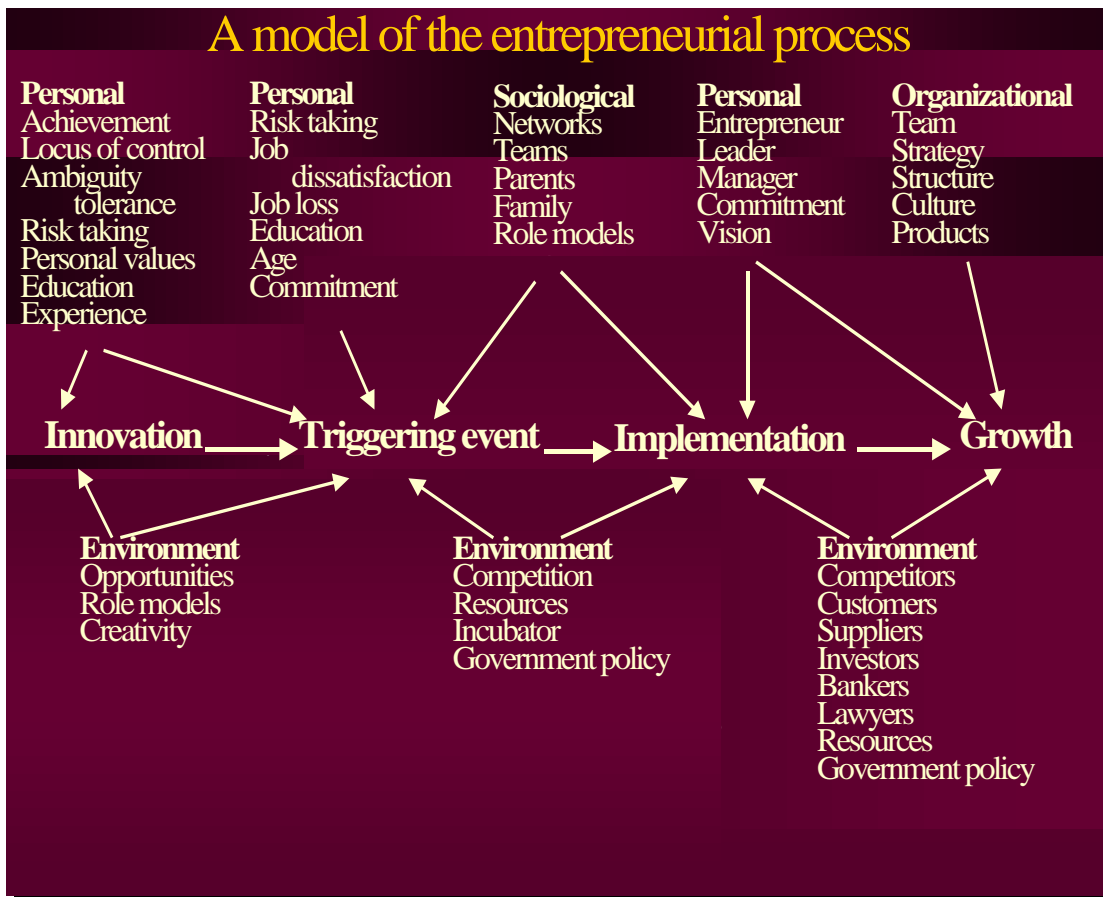
Het laatste deel behandelt het beleidsaspect van de startersproblematiek en geeft een beschrijving van de initiatieven die tot nu toe genomen zijn op Europees, federaal en Vlaams niveau.

1.2. Het opstarten van een onderneming: een proces met verschillende stadia

Rond ondernemerschap zijn door de jaren heen een aantal mythes ontstaan. Eén daarvan is dat het oprichten van een onderneming een statisch, geïsoleerd gegeven is dat zich voordoet op een bepaald moment in de tijd. Dat is vanuit juridisch standpunt bekeken ook juist.

Wanneer we echter verder kijken dan enkel de daad van effectieve oprichting en ons toespitsen op de vraag hoe mensen er toe komen om te ondernemen, dan zien we dat het opstarten van een

onderneming het resultaat is van een dynamisch proces dat bestaat uit verschillende stadia en uit een wisselwerking van diverse factoren. Bygrave (1994) heeft dit complexe proces trachten te visualiseren in een figuur (figuur 2). Rekening houdend met het opzet van het onderzoek zullen we in dit literatuuroverzicht niet de nadruk leggen op de concrete acties in de stadia die de oprichting voorafgaan maar zullen we voornamelijk de determinerende factoren voor de start in kaart proberen te brengen.



Figuur 2: the entrepreneurial proces (Bygrave, 1994)

Het proces kan opgesplitst worden in 4 fasen: de innovatie, de prikkel, de implementatie en de groei.

Innovatie verwijst naar de ontwikkeling van creatieve, ongewone en vernieuwende oplossingen naar aanleiding van een door de ondernemer ontdekte opportuniteit. Dat kan zowel gaan om de creatie van een nieuw product of een nieuwe service, als om de ontwikkeling van een nieuwe technologie of een nieuw proces.

De innovatie zal op zich evenwel nooit uitmonden in een daadwerkelijke implementatie zonder

een prikkel of 'triggering event'. Deze prikkel is een gebeurtenis, gevoel of situatie die de ondernemer er op een bepaald moment toe aanzet om het heft in handen te nemen en de overstap te maken van het denken naar het doen. We stellen vast dat zowel negatieve als positieve prikkels de stimulans kunnen zijn voor de oprichting van een nieuwe onderneming (Morris, 1998).

Tabel 3: entrepreneurial triggers (Morris, 1998; Crijns 2001)

<u>Positieve prikkel</u>	<u>Negatieve prikkel</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe start - Opportuniteit - Nieuwsgierigheid - Drang om het levenslot te verbeteren - Nu-of-nooit gevoel - Financiële meevaller - Bewuste zoektocht - Ambitie 	<ul style="list-style-type: none"> - Overleven - Ontevreden met huidige job - Ontslag - Bedrijf in moeilijkheden - Echtscheiding - Overlijden - Wraak

Naast de opsplitsing in negatieve en positieve prikkels vinden we in de literatuur ook een indeling in push en pull factoren (Solymossy, 1997). Hier wordt verder dieper op ingegaan.

Zoals we reeds eerder opmerkten brengt de 'entrepreneurial trigger' de ondernemer ertoe zijn idee effectief te realiseren in de oprichting van een onderneming. Aan deze implementatie gaan praktisch bekeken heel wat activiteiten en planning vooraf. We denken bijvoorbeeld aan het bepalen en verwerven van de nodige resources, marktonderzoek, het schrijven van een businessplan, enz...

Eens geïmplementeerd, zijn er in de laatste fase twee scenario's denkbaar. Ofwel zal de onderneming overleven en trachten een zekere winstgevendheid op te bouwen en waarde te creëren, ofwel zal ze falen (Churchill & Lewis, 1985).

1.3. Determinerende factoren voor de start

De determinerende factoren voor de start worden in de literatuur zowel op micro- als macro-niveau bestudeerd (Figuur 3). Op het micro-niveau ligt de klemtoon voornamelijk op het individuele beslissingsproces van de ondernemer. Onderzoek spitst zich hier toe op

persoonlijkheidskenmerken, vaardigheden, familiale achtergrond, opleiding, werkervaring en motivatie van de ondernemer.

Het macro-perspectief overstijgt het niveau van het individu. Vanuit de vaststelling dat er tussen verschillende landen, wat betreft de graad van ondernemerschap, grote verschillen zijn, focust men zich hier op de invloed van omgevingsfactoren zoals het overheidsbeleid, sociale en culturele normen, technologische ontwikkeling, infrastructuur.

Eerder werd aangetoond (figuur 2) dat meer dan één factor of gebeurtenis ten grondslag kan liggen aan de oprichting van een onderneming en dat in elk stadium andere determinerende factoren kunnen geïdentificeerd worden. Op basis van de literatuur en een onderzoek dat in Nederland werd gevoerd naar de overeenkomsten en verschillen tussen starters, potentiële starters en stoppers (Stigter, 2001), hebben we de factoren gegroepeerd in 3 categorieën (figuur 3). Er moet echter opgemerkt worden dat bepaalde factoren, nl. vaardigheden en activiteiten (planning, voorbereiding) determinerend zijn in die zin dat zij gaan bepalen of iemand, eens de beslissing genomen is een zaak op te starten, daar ook in slaagt. Op het beslissingsproces om al dan niet een zaak op te starten hebben zij geen determinerende invloed.

In wat volgt zullen we trachten te duiden welke elementen onder de verschillende categorieën thuishoren en op welke manier zij ondernemerschap beïnvloeden.

Figuur 3: determinerende factoren voor de start: micro-en macro-niveau

1.3.1. Het individu

a) Persoonlijkheidstrekken

De persoonlijkheidstrekken van entrepreneurs vormen een veelbesproken topic in het onderzoeksveld rond ondernemerschap. Meerdere wetenschappelijke studies hebben trachten te achterhalen of het feit dat sommige personen ondernemender zijn dan anderen verband houdt met bepaalde persoonlijkheidstrekken en of er dus zoiets bestaat als een prototype van een ondernemer.

Bij Crijns (2001) vinden we een overzicht van de persoonlijkheidstrekken van ondernemers (tabel 3). Dit overzicht is opgesteld op basis van voorgaand onderzoek naar de persoonseigenschappen van ondernemers. Hij merkt terecht op dat wanneer we deze lijst overschouwen er een beeld opdoemt van de ondernemer als een soort supermens. Deze eigenschappen zullen zelden verenigd worden in één en dezelfde persoon. Verschillende auteurs (Bridge e.a., 1998; Bygrave, 1994; Crijns, 2001; Morris, 1998) zijn er dan ook van overtuigd dat de ondernemer niet beantwoordt aan een algemeen psychologisch profiel.

Tabel 4: persoonseigenschappen van ondernemers (Crijns, 2001; Morris, 1998)

- Internal locus of control	- Technisch vaardig
- Ambitieus	- Energiek
- Onafhankelijk	- Initiatiefnemend
- Overtuigend	- Drang naar verantwoordelijkheid
- Creatief	- Nood aan erkenning
- Probleemoplossend	- Zelfverzekerd
- Leidinggevend	- Doelgericht
- Geloof in controle over het eigen lot	- Bron van formele autoriteit
- Belang van persoonlijke waarden	- Opsporen van uitdagingen
- Neiging tot handelen	- Drang naar macht
- Innovatief	- Afwegen van risico's
- Risiconemend	- Communicatievaardig

Wel bestaat er een consensus over een aantal karaktertrekken waarvan het meer waarschijnlijk is dat ze zullen voorkomen bij een groep ondernemers dan bij bijvoorbeeld een groep ambtenaren of een andere groep uit de arbeidspopulatie. Het gaat meer bepaald om achievement motivation, internal locus of control, risicobereidheid, 'tolerance of ambiguity', onafhankelijkheid en doorzettingsvermogen. In wat volgt willen we kort een omschrijving geven van deze persoonlijkheidstrekken. (Bridge e.a., 1998; Donckels 1999; Morris, 1998; Nandram & Samson, 2000)

1. Achievement motivation: een ondernemer heeft een sterke wil om te presteren en gaat op zoek naar uitdagingen. Hij wil steeds iets moeilijk realiseren, wil een hoge standaard bereiken en streeft ernaar om zijn eigen prestaties voortdurend te verbeteren. Dit is de motivatie of de drive van waaruit hij zaken onderneemt.
2. Internal locus of control: ondernemers geloven niet dat hun leven gecontroleerd wordt door externe factoren, door geluk of door het lot. Ze zijn ervan overtuigd dat ze met hun gedrag zelf een invloed kunnen uitoefenen op hun omgeving en dat ze zaken kunnen veranderen en sturen. Ondernemers zijn change agents.
3. Risicobereidheid: risico en onzekerheid zijn inherent aan ondernemerschap. Onder risicobereidheid verstaat men de wil om handelingen te stellen waarvan men op voorhand weet dat zij een redelijke kans op falen hebben. Ondernemers nemen evenwel steeds berekende risico's. Dit wil zeggen dat ze enerzijds de omvang en de waarschijnlijkheid van het risico trachten in te schatten en anderzijds door planning en zorgvuldige besluitvorming het risico trachten te overbruggen.
4. 'Tolerance of ambiguity': ondernemers zijn zeer flexibel. Ze zijn steeds bereid om plannen en besluiten te herzien wanneer hierdoor een doel sneller of beter kan worden bereikt en kunnen gemakkelijk omgaan met onzekerheid.
5. Onafhankelijk en autonoom: ondernemers zijn weinig afhankelijk van anderen in wat ze doen. Ze vertrouwen op zichzelf en streven ernaar om zoveel mogelijk op zelfstandige basis en alleen te handelen. Ze hebben de drang om hun eigen lot te controleren.
6. Doorzettingsvermogen: ondernemers laten zich niet snel ontmoedigen. Dankzij hun betrokkenheid en vastberadenheid slagen ze erin om hinderpalen te overwinnen en steeds door te gaan.

Het is belangrijk op te merken dat deze eigenschappen evenwel op zich geen voorspellende waarde hebben. Het is enkel waarschijnlijk dat entrepreneurs in minder of meerdere mate door deze karakteristieken gekenmerkt zullen worden.

Bovendien is het evenzeer mogelijk dat een ondernemer hoog scoort op andere persoonlijkheidskenmerken (Morris, 1998).

b) De start: voorbereiding en vaardigheden

Tussen het hebben van de intentie om een onderneming op te richten en de effectieve oprichting van deze onderneming ligt een lange weg waarop starters het ene probleem na het andere moeten oplossen. Sommigen onder hen zetten door, starten met hun zaak en vatten vervolgens de nog moeilijker taak aan om hun onderneming uit te bouwen tot een succesvolle business. Anderen geven er echter de brui aan nog voor ze effectief gestart zijn. Een aantal wetenschappers hebben zich de vraag gesteld waarin deze twee groepen van elkaar verschillen.

Carter, Gartner en Reynolds (1996) hebben trachten te achterhalen in welke mate het stellen van bepaalde handelingen van doorslaggevend belang is om effectief tot een oprichting te komen. Ze hebben daarvoor drie onderzoeksvragen geformuleerd: 1) Welke handelingen stellen starters om hun onderneming op te richten? 2) Hoeveel handelingen stellen zij? 3) Wanneer worden bepaalde handelingen gesteld? Een eerste bevraging vond plaats bij de aanvang van het voorbereidingsproces en een tweede 12 tot 18 maanden later. De antwoorden op deze vragen werden vervolgens vergeleken voor ondernemers die bij de tweede bevragingsronde daadwerkelijk met hun onderneming waren gestart (starters), voor dezen die nog steeds met de voorbereidingen bezig waren (potentiële starters) en voor dezen die de oprichting hadden stopgezet (de stoppers).

Uit dit onderzoek komt hoofdzakelijk naar voor dat starters in vergelijking met potentiële starters en stoppers op een meer agressieve en zichtbare wijze hun plannen trachten te verwezenlijken. Zij stellen, veel meer dan potentiële starters, alles in het werk om zo snel mogelijk van hun onderneming iets te maken dat voor de buitenwereld tastbaar is. Ze gaan op zoek naar de voor hun onderneming ideale rechtsvorm, financiële ondersteuning en uitrusting. Ze laten zich omringen door een team en zijn full time met de oprichting bezig. De opstart is met andere woorden voor hen een veel arbeidsintensiever proces dan voor de anderen.

Stigter (2001), die in Nederland een onderzoek verricht heeft naar de overeenkomsten en verschillen in het voorbereidingsproces van starters, potentiële starters en stoppers, komt onder andere tot een gelijkaardige vaststelling. De potentiële starters blijken opvallend weinig tijd te steken in de voorbereiding van hun opstart. Zij die erin geslaagd zijn effectief een onderneming op te richten zijn van oordeel dat een degelijke voorbereiding daar in belangrijke mate heeft toe bijgedragen. Ze menen dat een goede planning en het opstellen van een businessplan het hen mogelijk maakt om de omvang van de werkzaamheden redelijk in te schatten. Daarnaast merken ze op dat bekendheid geven aan het bedrijf naar de omgeving toe belangrijk is.

Naast een grondige voorbereiding dient de ondernemer ook over een aantal vaardigheden te beschikken teneinde de oprichting van zijn onderneming te kunnen realiseren. Meerdere auteurs hebben zich rechtstreeks of onrechtstreeks gebogen over de vraag welke vaardigheden van cruciaal belang zijn. Churchill & Lewis (1985), die op basis van een literatuurstudie eigen ervaringen en empirisch onderzoek voor de diverse ontwikkelingsstadia van de onderneming de

determinerende succesfactoren hebben geïdentificeerd, benadrukken voornamelijk het belang van de praktische bekwaamheden tijdens de bestaansopbouw. Het bedrijf wordt leven ingeblazen door het vermogen van de ondernemer om de diverse voorkomende taken uit te voeren. Het is dus noodzakelijk dat hij zelf over de nodige technische vaardigheden beschikt op het vlak van marketing, verkoop, productie, financiering, distributie enz...Leidinggevende kwaliteiten zijn volgens de auteurs in dit stadium minder cruciaal aangezien er vaak weinig of geen medewerkers zijn. Stigter (2001) komt op dit punt, in zijn vergelijking tussen starters, potentiële starters en stoppers, tot de vaststelling dat de starters de groep zijn met de meeste ervaring in leidinggeven. Hij spreekt zich niet uit over een eventueel causaal verband maar is ervan overtuigd dat ervaring met leidinggeven bij aanvang minder noodzakelijk is.

Nandram & Samsom (2000) hebben in Nederland vanuit de 'trait approach' eveneens trachten te achterhalen welke kenmerken en kwaliteiten typerend zijn voor de succesvolle ondernemer tijdens de verschillende levensfasen van de onderneming. Zij lijken in hun resultaten de stelling van Churchill & Lewis te verwerpen. Hun onderzoek toont aan dat in de vroege fase hoofdzakelijk communicatieve vaardigheden en het vermogen tot leidinggeven van fundamenteel belang zijn. Daarnaast spelen ook onderhandelingsvaardigheden en inzicht in de externe omgeving een niet onbelangrijke rol. Inzicht in marketing en financiële kwesties zouden relatief minder bepalend zijn voor succes in de vroege fase. Dat leiderschapskwaliteiten hier wel als essentiële determinanten uit het onderzoek naar voren komen, kan ons inziens te maken hebben met het feit dat de vroege fase vrij ruim gedefinieerd is en verder gaat dan enkel en alleen de bestaansopbouw.

Het is dus mogelijk dat veel van de respondenten in deze fase wel degelijk reeds over een team medewerkers beschikte en van daaruit leidinggevende capaciteiten ook als één van de potentiële succesfactoren in overweging heeft genomen.

Baron & Markman (2000) leggen hoofdzakelijk de klemtoon op sociale vaardigheden en sluiten in die zin dicht aan bij Nandram & Samsom (2000). Sociale vaardigheden zijn een sleutel tot de rijkdom aan informatie die de ondernemer moet helpen om met succes een eigen zaak op te richten. De term 'sociale vaardigheden' is voor Baron & Markman (2000) een verzamelnaam voor een aantal meer duidelijk omschreven skills; sociale perceptie, impressie management, overtuigingskracht en aanpassingsvermogen. Sociale perceptie verwijst naar de bekwaamheid om zeer accuraat de stemming, gevoelens, persoonlijkheidskenmerken en drijfveren van anderen waar te nemen. Deze vaardigheid is samen met overtuigingskracht in de opstartfase van een onderneming noodzakelijk in de onderhandelingen die men als starter voert met potentiële klanten, leveranciers en venture capitalists. Daarnaast is ze ook essentieel om je als ondernemer in staat te stellen je te omringen met de juiste, oprecht gemotiveerde en geïnteresseerde partners.

Een ondernemer die sterk is in impressie-management, slaagt erin om via allerlei technieken

bij anderen positieve reacties los te weken. Dit is wezenlijk in de zoektocht naar financiering, waar de ondernemer mogelijke investeerders moet winnen voor zijn ondernemingsplan.

Een groot aanpassingsvermogen laat de starter toe om zich in zeer uiteenlopende sociale aangelegenheden telkens te schikken naar de gangbare normen en gebruiken en om gemakkelijk te communiceren met verschillende soorten persoonlijkheden. Dit is vereist om tijdens de opstartfase met succes de nodige contacten te leggen en voor de netwerkingactiviteiten.

We kunnen besluiten dat er weinig eensgezindheid bestaat over de vraag welke vaardigheden cruciaal zijn in de opstartfase van een onderneming. Grosso modo worden in de literatuur hoofdzakelijk technische vaardigheden enerzijds en anderzijds communicatieve, sociale en leidinggevende vaardigheden aangehaald.

1.3.2. Persoonlijke levenservaringen en de directe omgeving

Verscheidene wetenschappelijke studies hebben zich toegespitst op de vraag in welke mate persoonlijke levenservaringen, familiale achtergrond en de directe omgeving een invloed uitoefenen op ondernemerschap. Uit de literatuur kunnen we een vijftal factoren identificeren.

In de eerste plaats blijkt de familiale achtergrond een zekere impact te hebben. Ondernemers zijn vaak personen die turbulente en moeilijke kinderjaren achter de rug hebben (Morris, 1998). Voornamelijk de relatie met de vader is niet onbelangrijk. Een aantal onderzoekers kwamen tot de vaststelling dat deze relatie dikwijls niet eenvoudig was. Hierdoor zouden deze kinderen een drang tot uitmuntendheid, onafhankelijkheid en 'zelf'controle ontwikkelen. Vanuit deze drang en hun afkeer voor autoritaire relaties worden ze vervolgens gedreven in de richting van het ondernemerschap. Ook kinderen van migranten en migranten zelf zouden vaker een onderneming oprichten. Door het feit dat zij in zeker zin een plaats moeten veroveren binnen de maatschappij, zouden ze hun ondernemerspotentieel meer ontwikkelen (Morris, 1998).

Ook familiale verantwoordelijkheden spelen een belangrijke rol in de beslissing om al dan niet met een eigen onderneming te beginnen. Bygrave (1994) merkt in dit kader op dat het een veel eenvoudiger carrièrestap is voor jonge alleenstaanden die geen gezin hebben om voor te zorgen dan voor personen met een kroostrijk gezin. Dit zou ook één van de verklaringen zijn voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen onder starters. Ondanks toenemende emancipatie dragen vrouwen toch nog steeds een grotere verantwoordelijkheid voor de kinderen en het huishouden dan mannen (Delmar, 2000).

Er wordt eveneens geopperd dat eerstgeborenen eerder een eigen zaak zullen opstarten maar hierover bestaat geen consensus (Hisrich, 1998).

Naast de familiale achtergrond en verantwoordelijkheid spelen ook rolmodellen een belangrijke rol.

Indien men in de directe omgeving succesvolle ondernemers aan het werk ziet, kan dit de beslissing om een eigen onderneming te starten sterk beïnvloeden (Crijns, 2001). Men is immers vertrouwer met het ondernemersfenomeen en gaat ondernemerschap vlugger als een loopbaanmogelijkheid in overweging nemen. Voornamelijk kinderen van ondernemers blijken ook zelf vaak de stap te zetten (Brockhaus & Horwitz, 1986; Cooper & Dunkelberg 1984; Dunn & Holtz, 2000). Niet zozeer de financiële steun die zij van hun ouders krijgen blijkt doorslaggevend te zijn, maar voornamelijk het feit dat ze van jongsaf aan zijn opgegroeid in een ondernemersomgeving. Toch hoeven rolmodellen zich niet enkel binnen de familie te situeren maar kunnen ook vrienden of in de bedrijfswereld alom geprezen succesvolle starters een aanzet geven. Bij Delmar (2000) vinden we de opmerking dat niet alleen het ondernemerschap op zich maar ook de performantie en de daaraan verbonden status van belang zijn.

Een vierde factor die een belangrijke invloed kan uitoefenen is ervaring met ondernemerschap en voorafgaande werkervaring in het algemeen. Iemand die vroeger, via een vakantiejob, een schoolactiviteit of werk in een familiebedrijf, reeds in aanraking gekomen is met ondernemerschap, zal achteraf makkelijker opportuniteiten waarnemen en aangrijpen (Morris, 1998).

Wat betreft werkervaring kwam Brockhaus (1980) tot de bevinding dat ontevredenheid en vrijheidsbeperkingen in een vorige job verschillende mensen drijft in de richting van het ondernemerschap. Matthews en Moser (1995) kwamen tot de vaststelling dat er een statistisch significante relatie bestaat tussen werkervaring in een KMO en de interesse in het oprichten van een eigen onderneming. Hier bevinden we ons echter op het domein van de motivatie voor starters, waar later dieper wordt op ingegaan.

Tot slot wordt door Jackson & Rodkey (1994) ook leeftijd gedefinieerd als een significante factor voor potentieel ondernemerschap. Naarmate de leeftijd stijgt, zou de bereidheid van mensen om financiële risico's te nemen immers dalen. Bovendien blijkt dat men het starten van een onderneming als moeilijker beoordeelt naarmate men ouder wordt. Dit strookt echter niet met de bevindingen van Unice (2001) en GEM (2001) waaruit blijkt dat vanaf 55+ de bereidheid om als zelfstandige te werken terug stijgt.

1.3.3. Externe omgevingsfactoren: ondernemingsklimaat

Zoals we hierboven reeds aanhaalden wordt ondernemerschap ook bestudeerd op macro-niveau.

Men gaat hierbij op zoek naar elementen uit de externe omgeving die rechtstreeks of onrechtstreeks een invloed uitoefenen op de graad van ondernemerschap en tracht aan de hand daarvan een omschrijving te geven van het heersende ondernemingsklimaat. Dit laatste heeft een belangrijke impact op de ondernemersintensiteit in een bepaald land in die zin dat een ondernemingsvriendelijk klimaat toestaat dat meer individuen ondernemerszin tentoonspreiden

(Crijns, 2001).

De studie op macroniveau kan gebeuren vanuit verschillende invalshoeken. Alvorens dieper in te gaan op de externe factoren zelf, bespreken wij kort de wijze waarop deze door verschillende auteurs benaderd en ingedeeld worden.

Verheul, Wennekers, Audretsch en Thurik (2001) stellen dat het belangrijk is om een onderscheid te maken tussen de graad van ondernemerschap als een resultante van het korte termijn evenwicht tussen vraag en aanbod van ondernemerschap enerzijds en de dynamiek in de graad van ondernemerschap op lange termijn anderzijds. Bij de studie van externe factoren gaan zij aldus uit van een vraag-aanbod model, waarbij de vraagzijde refereert naar de opportuniteit voor ondernemerschap in de markt. De vraag naar ondernemerschap is volgens hen onderhevig aan een aantal invloedsfactoren waaronder als voornaamste de graad en snelheid van technologische en economische ontwikkeling en de globalisering. Deze factoren beïnvloeden rechtstreeks de industriële structuur en de diversiteit in de marktvraag. Dit leidt tot een bepaald opportuniteitsniveau voor ondernemerschap.

GEM (2001 Executive Report) maakt bij de studie rond de externe factoren die een invloed uitoefenen op het ondernemerschap een onderverdeling in twee categorieën op basis van de graad van manipuleerbaarheid van de factoren in de tijd. Hierdoor geven zij ook de snelheid aan waarmee beleidsmaatregelen, ter sturing van de factoren op de verschillende niveaus, hun impact kunnen hebben op het ondernemersklimaat.

De categorieën worden als volgt omschreven :

a) De "basiscondities" die nagenoeg constant blijven over de tijd heen. Zo zal de gegeven sociale, culturele en politieke context binnen een nationale economie zich heel traag ontwikkelen en het kan dan ook jaren duren alvorens de basiscondities binnen die nationale context gewijzigd zijn. De externe invloedsfactoren op het ondernemersklimaat die vanuit deze dimensie in GEM (2001) onder de loep genomen worden, zijn de graad van economische ontwikkeling, de integratie in de wereldmarkt, de relatieve verhouding tussen de verschillende economische sectoren, de status van sociale zekerheid en de rol van de vrouw in de economie.

b) Onder de "Intermediaire Conditities" worden een aantal externe factoren gebundeld die makkelijker kunnen beïnvloed worden teneinde een positiever ondernemersklimaat te creëren. Dit zijn de "Entrepreneurial Framework Conditions" van GEM (2000) waarbij 9 dimensies onderscheiden worden die een directe impact blijken te hebben op het ondernemerschap in een bepaald land.

Morris (1998) identificeert drie grote categorieën van omgevingsfactoren: structuur van de omgeving, turbulentie en persoonlijke levenservaringen. Gezien wij van mening zijn dat deze laatste categorie geen zuivere omgevingsfactor is, hebben wij deze factor geplaatst tussen de categorie individu en omgeving. Voor een bespreking hiervan verwijzen wij naar 1.3.2.

Onder de variabelen met betrekking tot de "structuur van de omgeving" worden de economische, politieke, wetgevende, financiële, logistieke, educationele en sociale structuren beschouwd die een land of maatschappij op een gegeven moment in de tijd karakteriseren. We geven aan dat het hier gaat over determinanten die het ondernemersklimaat op positieve of negatieve wijze beïnvloeden. De determinanten kunnen tevens zelf onderhevig zijn aan veranderingen in de tijd. In die zin sluiten zij nauw aan met de "Entrepreneurial Framework Conditions" van GEM (2000).

Een laatste groep van determinanten heeft betrekking op de "graad van turbulentie in de omgeving". Hierbij gaat de aandacht uit naar de dynamiek in de graad van het ondernemerschap. Deze dynamiek wordt volgens Morris (1998) bepaald door de snelheid van verandering in de "structuurcomponenten van de omgeving", de mate waarin de ondernemingsomgeving veilig of bedreigend is en als laatste de graad van complexiteit van de ondernemersomgeving.

In wat volgt gaan we dieper in op de verschillende externe factoren en de wijze waarop deze een invloed uitoefenen op het ondernemersklimaat binnen een bepaald land. Daar in voornoemde literatuur andere klemtonen worden gelegd en niet steeds dezelfde factoren worden behandeld, kiezen wij ervoor om bij het verder beschrijven van de externe invloedsfactoren zo volledig mogelijk te zijn en niet te vertrekken van één bepaald model. Over de invloed van bepaalde factoren zullen wij in dit onderdeel eerder kort blijven gezien ze meer toegepast worden behandeld in de bespreking van het Belgisch ondernemingsklimaat.

a) Politieke filosofie, overheidsbeleid en overheidsprogramma's

Morris (1998) stelt dat de politieke filosofie in een land het ondernemersklimaat gunstig beïnvloedt indien zij vertrekt vanuit de democratische gedachte, in tegenstelling tot totalitaire regimes waar algemeen een lagere graad van ondernemerschap aangetroffen wordt. Daarbij aansluitend zijn vrije meningsuiting en het recht van het individu bepalende factoren.

In het verlengde van de politieke filosofie heeft het beleid van de overheid dat gereflecteerd wordt door allerhande reguleringen inzake belastingen, sociale zekerheid, intellectuele eigendom, monopolievorming en dergelijke, een zeer grote invloed op het ondernemersklimaat (Morris, 1998).

Volgens GEM (2000) is er een duidelijk omgekeerd evenredig verband tussen de

ondernemingsgraad enerzijds en het niveau van belastingen anderzijds. Lage personenbelastingen verkorten de tijd die nodig is voor jonge ondernemers om voldoende middelen te vergaren, noodzakelijk voor het opstarten van een onderneming. Ook het niveau van de vennootschapsbelasting speelt hierin een belangrijke rol, aangezien een laag niveau het opstarten van een onderneming aantrekkelijker maakt. Belastingen zijn tevens vaak een overheidsinstrument om welvaart te herverdelen en om aldus de inkomensdispariteit binnen een bepaald land te verlagen. GEM (2001) stelt dan ook een positieve correlatie vast tussen de inkomensdispariteit en de graad van ondernemerschap.

Reguleringen inzake sociale zekerheid en de verschillen dienaangaande tussen loontrekkenden en ondernemers zijn eveneens bepalend voor het ondernemersklimaat. Een juiste balans is hier belangrijk. GEM (2000) heeft tevens aangetoond dat hoe kostelijker het sociale zekerheidssysteem in een bepaald land, hoe minder de bereidheid bestaat om te investeren in dat land.

Morris (1998) geeft aan dat ondernemers sterk ontmoedigd kunnen worden indien zij voor het opstarten van een onderneming heel wat administratie dienen te verrichten en zich moeten wenden tot een groot aantal verschillende instanties.

Naast de tijd en de complexiteit is ook de kost die met deze administratie gepaard gaat vaak een demotiverende factor.

De voorgaande zaken beïnvloeden op onrechtstreekse wijze de graad van ondernemerschap. De overheid kan echter ook met zeer doelgerichte maatregelen trachten ondernemerschap te stimuleren. Men heeft het hier dan meer bepaald over programma's zoals studiedagen die de overheid kan ontwikkelen en die specifiek gericht zijn op startende ondernemers. Dergelijke programma's werken niet enkel ondersteunend maar laten ook zien of een overheid zich bewust is van de bijdrage die ondernemerschap levert tot economische groei en werkgelegenheids groei en of zij daar belang en waarde aan hecht.

GEM 2001 (executive report) stelt dat indien de overheid in haar beleid ondernemerschap ondersteunt, dit een positieve invloed heeft op de houding van de populatie en de algemene graad van ondersteuning van een land.

b) Economische ontwikkeling

Verheul e.a. (2001) merkt op dat de invloed van economische ontwikkeling op ondernemerschap zowel positief als negatief kan zijn. Economische ontwikkeling brengt enerzijds dikwijls een verhoging van de lonen en een verbetering van het sociale zekerheidsstelsel met zich mee. Een verhoging van de lonen zorgt ervoor dat de opportuniteitskost voor ondernemerschap groter wordt

en maakt in die zin werken in loonverband aantrekkelijker dan zelf een eigen zaak op te richten. GEM 2001 toonde een duidelijk negatief verband aan tussen de graad van economische ontwikkeling en ondernemerschap.

Anderzijds is recent aangetoond dat economische ontwikkeling gepaard gaat met het ontstaan van nieuwe industrieën. Kleine ondernemingen hebben in sterk innovatieve sectoren een voordeel. Nieuwe technologieën hebben immers het belang van de schaalvoordelen in verscheidene sectoren geminimaliseerd en dit staat dus in veel mindere mate in de weg van kleine starters. Daarenboven gaat economische groei gepaard met een stijging van de vraag naar een grotere diversiteit en meer gespecialiseerde producten en diensten. Kleine ondernemingen stellen zich vaak tot doel een beperkt segment van de markt te bedienen met zeer unieke en gespecialiseerde producten op maat van de klant.

c) Cultuur en sociale normen

Cultuur en sociale normen hebben in deze context betrekking op bestaande normen die motiverend of demotiverend zijn ten aanzien van individuele acties die leiden tot het ondernemen van economische activiteiten. Aldus kunnen zij aanleiding geven tot een toenemende dispariteit in persoonlijke welvaart (GEM, 2001).

Attitudes in een maatschappij die een positieve bijdrage leveren tot het ondernemersklimaat zijn : respect, gebrek aan angst om te mislukken, zin voor risico en tolerantie ten aanzien van verschillen in levensstandaard.

Morris (1998) stelt dat in een maatschappij waarbij het belang van het individu centraal staat, beloningssystemen zodanig zijn dat zij het nemen van risico's, pro-activiteit en innovatie positief stimuleren.

d) Technologische ontwikkeling en technologie transfer

Bij Verheul e.a. (2001) wordt dieper ingegaan op de dynamiek in de graad van ondernemerschap tengevolge van het proces van technologische ontwikkeling. Het gaat hier om een dubbel verband waarbij technologische ontwikkeling aan de ene kant vaak als de drijvende kracht van het ondernemerschap beschouwd wordt en waarbij men aan de andere kant vaststelt dat kleinere ondernemingen een cruciale rol spelen in de ontwikkeling en verspreiding van innovaties.

Technologische ontwikkeling verhoogt de dynamiek in de economie, hetgeen tot uiting komt door kortere productlevenscycli die op hun beurt het voordeel van schaal-economieën verminderen. Dit speelt dan weer duidelijk in de kaart van kleinere bedrijven die gekenmerkt worden door flexibiliteit en snelheid van manoeuvreren. Anderzijds zorgt technologische ontwikkeling er voor dat in bepaalde markten de toetredingsbarrières verhoogd worden, hetgeen dan weer ten nadele is van opstartende ondernemingen.

Aansluitend op de technologische ontwikkeling stelt GEM (2000) dat ook de technologie transfer in belangrijke mate de graad van ondernemerschap bepaalt. De transfer van technologie refereert naar de mate waarin nationaal onderzoek en ontwikkeling aanleiding geven tot nieuwe commerciële opportuniteiten en naar de mate waarin deze beschikbaar zijn voor nieuwe ondernemingen.

Reguleringen ten aanzien van intellectuele eigendomsrechten, het stimuleren van samenwerking tussen universiteiten en industrie alsook de promotie ter creatie van spin-off bedrijven zijn hierbij factoren die een gunstige invloed uitoefenen op het ondernemersklimaat.

e) Globalisering

Volgens Verheul e.a. (2001) is de impact van globalisering op de graad van ondernemerschap niet eenduidig en kan deze zowel positief als negatief zijn. Globalisering gaat gepaard met de integratie in wereldmarkten en opent aldus opportuniteiten voor schaalvoordelen. Er is een afname van de handelsbarrières hetgeen mogelijkheden creëert voor zowel grote als kleine of opstartende ondernemingen. Verheul e.a. (2001) stelt dat de toename in internationale handel en de culturele kruisbestuiving die de globalisering met zich meebrengt, een toegenomen diversiteit in de noden en behoeften van de consument als gevolg heeft. Dit zet uiteindelijk de deur open voor een groeiend aantal ondernemingen die zich kunnen gaan richten op een specifieke niche in de markt. Het proces kan aldus een positieve invloed hebben op de graad van ondernemerschap in een bepaald land op voorwaarde dat het beleid hier op gepaste wijze op inspeelt.

f) Financiële systemen

De graad van ondernemerschap wordt positief beïnvloed door de aanwezigheid van een stabiele munt, competitieve rentevoeten, een competitieve markt van kapitaalsvoorzieningen, informeel risicokapitaal, en de beschikbaarheid van bankfinanciering (Morris, 1998).

GEM (2001) stelt vast dat de graad van ondernemerschap duidelijk in relatie staat tot de beschikbaarheid van financiële steun. Niet alleen de beschikbaarheid op zich maar ook de mate waarin deze middelen toegankelijk zijn voor potentiële ondernemers is van belang. Startende ondernemers hebben financiële steun nodig voor op zijn minst één van de volgende drie doeleinden: spreiding van het startrisiko, het genereren van startkapitaal en de financiering van groei en expansie.

g) De logistieke infrastructuur

De logistieke infrastructuur heeft betrekking op de ontwikkeling, beschikbaarheid en toegang tot transportfaciliteiten, allerhande communicatiemiddelen, goed uitgebouwde distributienetwerken, bedrijfsruimte en andere basisbenodigdheden. Een dergelijk uitgebouwde logistieke infrastructuur draagt er toe bij dat ondernemers de noden in de markt snel kunnen identificeren en bedienen.

De rol van de overheid met betrekking tot deze factor mag niet onderschat worden. Zij kan het ondernemersklimaat op positieve wijze beïnvloeden door bijvoorbeeld het uitwerken van een consistent mobiliteitsplan en door reguleringen inzake het toekennen van bouwvergunningen voor bedrijven in steden en andere gebieden (GEM, 2000).

h) Commerciële en professionele infrastructuur

Onder de commerciële en professionele infrastructuur verstaat men de beschikbaarheid van en de relaties met leveranciers en consultants (GEM 2001). Het spreekt voor zich dat beide groepen van personen het startersproces in aanzienlijke mate kunnen vergemakkelijken en zo ondernemerschap aantrekkelijker of minder aantrekkelijk kunnen maken. Deze factor wordt grondig besproken in de bespreking van het ondernemersklimaat in België.

i) Openheid van de interne markt

Openheid van de interne markt verwijst naar het gemak waarmee starters, eens ze beslist hebben in welke business ze actief zullen zijn, toegang krijgen tot de markt. Deze toegang kan belemmerd worden door tal van zaken: zeer hoge kapitaalvereisten, monopolieposities, sterke regulering...

j) Onderwijs

Wanneer onderwijs wordt aangehaald als belangrijke factor ter stimulering van ondernemerschap mag dit niet verkeerd geïnterpreteerd worden. Men kan niet van eender welke persoon een ondernemer maken. Zoals we reeds aantoonde vereist ondernemerschap ook een specifieke mentale ingesteldheid en bepaalde karaktereigenschappen. Het is wel mogelijk om tijdens pre-startfase omstandigheden te creëren waardoor mensen ondernemerschap gaan beschouwen als een reëel carrièrepad (Crijns, 2001; Bygrave, 1994). Hier kan onderwijs toe bijdragen, ondermeer door reeds van jongsaf aan mensen in contact te brengen met het ondernemerschapsgebeuren.

k) Turbulentie

Zoals we hierboven reeds aanhaalden wordt volgens Morris (1998) ondernemerschap eveneens

beïnvloed door de graad van turbulentie in de omgeving (figuur 4). Deze wordt bepaald door:

- 1) de mate waarin sleutelcomponenten in de omgeving veranderen
- 2) de mate waarin de omgeving bedreigend en vijandig is
- 3) de complexiteit van de omgeving

De auteur geeft aan dat indien de spelregels in de omgeving veranderen, dit tot gevolg heeft dat bepaalde principes niet meer zullen gelden, bepaalde noden niet langer zullen bestaan of zullen wijzigen, en nieuwe noden zullen ontstaan. Turbulentie is volgens hem één van de grootste katalysators van ondernemerschap. Dit wordt duidelijk wanneer we bijvoorbeeld kijken naar het apartheidsregime in Zuid-Afrika. De economische sancties opgelegd door andere landen heeft geleid tot een enorme verhoging van de ondernemersactiviteit omdat mensen op zoek gingen naar andere bronnen voor toelevering. De latere opheffing van deze sancties had eveneens een verhoging van de ondernemende activiteit tot gevolg. Ook de deregulering van de telecomsector in Europa en de VS zorgde voor een algemene prijsverlaging, veel nieuwe ondernemingen op deze markt en veel nieuwe producten en diensten.

Een statische business omgeving zoals in de jaren 50 en 60 brengt grote mechanische ondernemingen voort. Een dergelijke omgeving stimuleert niet tot het ontwikkelen van creatieve oplossingen en beloont geen innovativiteit. Dynamische, heterogene, en vijandige omgevingen daarentegen dwingen tot risico-gedrag. Innovatie en pro-activiteit en hebben op die manier een positieve invloed op de graad van ondernemerschap.

Turbulentie

Figuur 4 : environmental turbulence (Morris, 1998)

1.4. Typologieën van starters

Heel wat studies rond starters hebben zich toegespitst op de vraag welke factoren determinerend zijn voor succes en welke rol de persoon van de ondernemer hierin speelt. Men is hierbij de erg heterogene en ruime populatie van starters op basis van verschillende factoren gaan onderverdelen in kleinere categorieën, waarbij elke categorie één of meerdere gemeenschappelijke kenmerken heeft, om zo te komen tot bepaalde 'types' starters. Hieronder vindt u een paar voorbeelden van een aantal 'types van starters' die in de literatuur werden geïdentificeerd.

a) Motieven tot het oprichten van een onderneming

Verscheidene studies (Morris, 1998; Scheinberg e.a., 1988; Birley e.a., 1994; Solymossy e.a., 1997; Dahlvist e.a. 2000; Kolvereid, 1996; GEM 2001) hebben ondernemers ingedeeld naargelang de reden van waaruit zij met een eigen zaak zijn gestart. Een belangrijke studie waarop vele anderen zich later hebben gebaseerd is deze van Scheinberg en Mac Millan (1988) die starters op basis van hun motivatie onderbrengt onder één van de zes volgende dimensies: 1) nood aan bevestiging; 2) onafhankelijkheid; 3) persoonlijke ontwikkeling; 4) welvaartsoverwegingen; 5) middel om rijkdom te verwerven; 6) vlucht.

Een andere veelgebruikte tweedeling, waar in 1.3. reeds naar wordt verwezen, is deze waarbij starters worden onderverdeeld naargelang zij vanuit een positieve dan wel negatieve prikkel een onderneming oprichten (Morris, 1998). In dit verband maakt Solymossy (1997) de opsplitsing tussen push en pull factoren: pull factoren zijn intrinsieke motivatoren zoals prestatiedrang, een interne locus of control, een verlangen naar het nemen van risico's, een groot vertrouwen in het eigen kunnen en dergelijke meer. Push factoren zijn negatieve situationele motivatoren zoals werkloosheid, conflicten op het werk, een misgelopen carrièrekans, een gebrek aan alternatieven. Deze factoren duwen iemand in de richting van het ondernemerschap zonder dat deze daar echt bewust voor kiest.

De GEM 2001 heeft in haar onderzoek de ondernemers volgens een gelijkaardig criterium getypeerd. Ze onderscheidt enerzijds degenen die een onderneming oprichten en opportuniteiten realiseren vanuit een persoonlijke interesse: de 'opportunity' ondernemers en anderzijds degenen die starten met een eigen zaak omdat er voor hen geen andere kansen op een job openstaan: de 'necessity' ondernemers. Opportunity ondernemers blijken beter opgeleid te zijn en voornamelijk activiteiten te ontplooiën op het vlak van diensverlening aan bedrijven. Necessity ondernemers zoeken eerder zaken op waar ze in rechtstreeks contact staan met de consument en zijn voornamelijk actief in minder complexe sectoren met grote toegankelijkheid. Landen die een groot aantal necessity ondernemers herbergen, worden gekenmerkt door zwakke economische ontwikkelingen die in geringe mate afhankelijk zijn van internationale handel. Andere kenmerken zijn een beperkt sociale zekerheidsstelsel en weinig verantwoordelijkheden voor vrouwen in de economie.

In de landen die opvallend meer opportunity ondernemerschap kennen, zijn een groot aantal informele investeerders voorhanden, is de overheidregulering beperkt en leeft er een groot respect voor ondernemers.

De groei-intenties zijn opmerkelijk verschillend tussen beide types van ondernemers. Opportunity ondernemers verwachten op vijf jaar tijd meer dan 20 nieuwe jobs te creëren, terwijl necessity ondernemers op niet meer dan vijf jobs rekenen.

De meerderheid van de studies rond motivatoren van ondernemerschap stellen geen significante correlatie vast tussen het soort motivatie en de performantie van de onderneming (Birley e.a., 1994; Solymossy, 1997; Dahlgvist, 2000).

b) Objectieven bij het oprichten van de onderneming

Crijns (2001) typeert ondernemers volgens het objectief dat ze nastreven of meerbepaald volgens de bestaansredenen van de onderneming. Hij onderscheidt hierbij de lifestyle-ondernemingen van

de groei-ondernemingen. Tot de eerste categorie behoren die ondernemers die met hun ondernemingsactiviteit enkel een bepaald niveau van inkomen willen handhaven. Hier bestaat een grote verbondenheid tussen de middelen van de onderneming en de persoonlijke welvaart van de eigenaar, wat in zekere zin een gevaar inhoudt. De tweede categorie bestaat uit ondernemers die leven voor hun onderneming en alles in het werk stellen om groei te verwezenlijken en 'groot' te worden zonder dat dit alles uitsluitend in het teken staat van het verwerven van persoonlijke inkomsten

c) De 'craftsmen' en de 'opportunisten'

Een in de literatuur rond ondernemerschap welbekende en oude typologie is deze van de 'craftsmen' en de 'opportunisten'. De eersten hebben veelal een werkverleden als arbeider, zijn laaggeschoold en hebben weinig managementervaring. Ze prefereren een technisch georiënteerde job en kiezen voor het ondernemerschap vanuit een drang naar autonomie. De 'opportunisten' zijn hoger geschoold en hebben gewoonlijk heel wat ervaring inzake management. Zij richten een onderneming op vanuit een streven naar een organisationeel sterke onderneming die financieel behoorlijke successen boekt.

Uit onderzoek is gebleken dat beide types ondernemers van elkaar verschillen op het vlak van planning, informatieverzameling, controle, risicobereidheid en aanpassingsvermogen.

Hoewel deze indeling algemeen erkend wordt, wijst Woo e.a (1991) erop dat de verschillende studies die de relevantie en bruikbaarheid van deze typologie trachten aan te tonen, telkens andere criteria hebben gebruikt op basis waarvan ondernemers als 'craftsmen' dan wel 'opportunist' werden geclassificeerd. De begrippen 'craftsmen' en 'opportunisten' mogen dan wel ingeburgerd zijn, er bestaat weinig consistentie over de onderliggende betekenis en het is dus moeilijk om eenduidig aan te geven op grond waarvan men tot deze indeling is gekomen.

Naast de hierboven aangehaalde typologieën van starters zijn er nog heel wat andere specifieke vormen van ondernemerschap die omwille van hun eigenheid een aparte plaats innemen in de ondernemerschapliteratuur. Het gaat meerbepaald om high tech ondernemers, serie ondernemers, allochtone ondernemers, vrouwelijke ondernemers, familiale ondernemers, spin-off ondernemers, netpreneurs (Crijns, 2001) maar hier wordt niet verder op ingegaan.

1.5. Starters in België: een stand van zaken

Na een overzicht te hebben gegeven van de factoren die in de literatuur worden aangehaald als zijnde determinerend voor de opstart van een eigen onderneming, zullen we in dit onderdeel trachten te duiden hoe het meer specifiek met starters in België is gesteld: welke formaliteiten dienen zij te vervullen, wat is hun demografisch profiel en welke externe factoren ervaren zij als remmend dan wel faciliterend. We baseren ons hiervoor op onderzoek dat reeds verricht is op

nationaal en internationaal niveau en op verslaggeving in de pers.

1.5.1. Startvoorwaarden en formaliteiten

Uit de benchmark van de Europese commissie (2001) betreffende de administratie voor het oprichten van een onderneming blijkt dat starten met een eigen zaak in België, in vergelijking met 15 andere Europese landen, zeer duur en tijdrovend is. We bekleden de vijfde en de voorlaatste plaats voor respectievelijk de kostprijs en voor de 'duur' van de oprichting. Deze resultaten zijn niet zo verrassend. Verscheidene onderzoeken (GEM 2001; Flash eurobarometer; Schamp & Denis (1998)) hebben immers reeds aangetoond dat de administratieve last van een oprichting en van 'ondernemen' in het algemeen bijzonder zwaar is. In wat volgt willen wij een zeer beknopt overzicht geven van de startvoorwaarden en formaliteiten, zonder daarbij de specifiek te vervullen taken te bespreken. Wij hebben hierbij geenszins de bedoeling volledigheid na te streven maar willen slechts een idee geven van wat 'starten' administratief kan inhouden. Hierbij moet opgemerkt worden dat een groot aantal verplichtingen afhankelijk is van de soort activiteit die men uitoefent of de juridische vorm waaronder men activiteiten ontplooit. We hebben ons hoofdzakelijk gebaseerd op het startershandboek van het UNIZO (2002), en een overzicht opgemaakt door het VIZO (2001).

a) Voorwaarden

Niet iedereen in België kan een onderneming oprichten. De wet legt enkele voorwaarden en beperkingen op. Zo moet men minstens 18 jaar oud zijn om als ondernemer te kunnen starten en dient elke persoon met een vreemde nationaliteit die een zelfstandig beroep wil uitoefenen over een beroepskaart en een verblijfsvergunning te beschikken. Personen die wettelijk of gerechtelijk onbekwaam verklaard zijn, verkeren niet in de mogelijkheid een eigen zaak op te starten. De rechtbank van koophandel kan ook gefailleerde handelaars het verbod opleggen nog een handelsactiviteit uit te oefenen of bestuurder/zaakvoerder te zijn van een NV/BVBA.

De belangrijkste voorwaarde werd ingevoerd met de wet van 1 januari 1999: elke KMO, natuurlijke persoon of rechtspersoon die een activiteit uitoefent die in het handels- of ambachtsregister is ingeschreven, dient sindsdien een attest beheerskennis te kunnen voorleggen. Hiermee hoopt de overheid de slaagkansen van starters te verhogen. Deze regelgeving heeft heel wat stof doen opwaaien omdat velen van mening zijn dat het aantal starters hierdoor verder zal dalen (Lambrecht, 2001). Tweeënveertig beroepen zijn bovendien bijkomend gereguleerd op vlak van beheers- en beroepskennis waarvoor zij een vestigingsgetuigschrift moeten aanvragen bij de

Kamers van ambachten en Neringen van de provincie waar de activiteit zal worden uitgeoefend. Willen zij ook in een andere provincie actief zijn, dan dient daar eveneens een getuigschrift te worden aangevraagd. Personen die goederen verkopen buiten de hoofdzetel behoren over een leurkaart te beschikken.

Naast deze voorwaarden dienen heel wat starters afhankelijk van de activiteit die ze willen uitoefenen over bijkomende vergunningen te beschikken zoals bv. de voedingsmiddelenvergunning, milieuvergunning, vergunning grote verkoopp ruimten, registratienummer voor aannemers enz.

b) Formaliteiten

Eens aan de voorwaarden voldaan is, dienen nog enkele formaliteiten vervuld te worden alvorens men van start kan gaan. Het startershandboek verwittigt de starters uitdrukkelijk dat het volbrengen van deze administratieve taken veel tijd in beslag neemt.

In de eerste plaats dient elke handelaar op zijn naam een zichtrekening te openen bij de post, de spaarkas of een in België gevestigde bank. Dit rekeningnummer dient op alle facturen, brieven enz. vermeld te staan. Daarnaast behoort iedereen die een handelsactiviteit wenst uit te oefenen zich in te schrijven in het handelsregister. Na deze inschrijving moeten de BTW-plichtigen een BTW-nummer aanvragen. Als BTW-plichtige heeft men afhankelijk van het stelsel dat men gekozen heeft een aantal verplichtingen die maandelijks of jaarlijks moeten vervuld worden. Zelfstandigen worden opgedragen zich aan te sluiten bij een sociaal verzekeringsfonds en een ziekenfonds en dienen hun bijdragen te betalen. De berekening van deze bijdragen is tot op heden een zeer ingewikkelde aangelegenheid. De meerderheid van de zelfstandigen doet hiervoor dan ook een beroep op sociale verzekeringsfondsen. Voor het vervullen van de hierboven opgesomde formaliteiten dienen telkens een hele reeks documenten te worden voorgelegd.

Vennootschappen hebben een aantal bijzondere verplichtingen. Zowel de NV, de (E)BVBA en de CV dienen een financieel plan op te maken voor de eerste twee jaar van het bestaan van de vennootschap en een notariële oprichtingsakte. De notaris kan de oprichtingsakte pas opmaken indien door een financiële instelling een bankattest wordt afgeleverd.

We hebben ons beperkt tot de opsomming van die formaliteiten die rechtstreeks met de oprichting verband houden. Daarnaast brengen nog heel wat andere zaken zoals de sociale zekerheid, BTW, personen- en vennootschapsbelasting, boekhouding, de indienstneming van werknemers, de aanvraag van overheidssteun en dergelijke meer, ook zware administratieve verplichtingen met zich mee.

1.5.2. Profiel

GEM 2001 toont aan dat 62% van de Belgische starters tussen de 25 en 44 jaar oud is, waarvan de meerderheid tussen de 25 en 34 jaar. Een vergelijkbaar leeftijds patroon vinden we terug in de andere GEM landen. In vergelijking met vorig jaar stelt men een positieve evolutie vast: ook steeds meer jong volwassenen (tussen 18 en 24 jaar) en 55 plussers wagen de stap in het ondernemersproces. Toch merkt men op dat jonge starters in België ondervetegenwoordigd zijn. Daar waarin de GEM steekproef 22% van de respondenten jonger dan 25 is, bedraagt dit voor ons land slechts 7%. Dit zou enerzijds te maken hebben met het feit dat jongeren in België vrij lang studeren. De combinatie tussen studies en het starten van een onderneming is quasi onmogelijk gezien de hoge werklast en de rigiditeit van het Belgisch onderwijssysteem. Anderzijds stelt Bauden (2001) dat studenten ervoor kiezen en personen uit de zakenwereld aanbevelen om eerst een aantal jaar ervaring op te doen in een bedrijf als werknemer. Op die manier kunnen ze de kneepjes van het vak leren kennen en worden de beginnersfouten die ze maken op rekening van de werkgever gezet.

De man/vrouw verhouding inzake de graad van ondernemerschap is 2/1. Zoals in de andere participerende landen zijn mannen actiever in ondernemerschap dan vrouwen. Voor mannen is het tweemaal zo waarschijnlijk dat ze in ondernemerschap betrokken zijn dan voor vrouwen. Dit stemt overeen met de waarnemingen van de Flash eurobarometer. Hieruit blijkt dat mannen over het algemeen ondernemerschap gunstiger gezind zijn. In vergelijking met vorig jaar is het aantal vrouwelijke ondernemers in België wel gestegen. De 'benchmark ondernemerschap' van Verhoeven en Becht (1999) toont aan dat van de vrouwelijke ondernemers in België 95% actief is in de handel en dienstverlening.

Wat opleiding betreft vinden we in de literatuur weinig recente gegevens terug over het profiel van de Belgische starters. Het nationaal GEM rapport van 2000 vertelt ons alleen dat Belgische en Vlaamse starters voornamelijk personen zijn die ten hoogste 3 jaar post-secundaire opleiding hebben gevolgd, eerder dan een 4-jarige universitaire opleiding. Verhoeven en Becht (1999) komen tot de vaststelling dat 40% van de Belgische ondernemers een diploma heeft van middelbaar onderwijs en 32% een diploma van hoger onderwijs. Deze gegevens dateren echter van 1996 en hebben betrekking op ondernemers in het algemeen en niet enkel op starters. Volgens Donckels (1991) zijn de starters doorgaans technisch goed gevormd maar ontbreekt het hen aan een elementaire opleiding op bedrijfseconomisch vlak. Uit een onderzoek uit de jaren '80 is gebleken dat het opleidingsniveau stijgt naarmate men overgaat van de industriese sector en ambacht, naar handel en de dienstensector.

1.5.3. Remmende en faciliterende factoren: het ondernemingsklimaat

Het is algemeen bekend dat KMO's in België en meer bepaald in Vlaanderen de spil vormen van

onze economie. Logischerwijs zou men dan ook verwachten dat wij een 'ondernemend land' zijn. De GEM die jaarlijks in 29 landen de graad van ondernemerschap in kaart brengt, toont evenwel het tegenovergestelde aan. Slechts 3,4% van alle Belgen tussen 18 en 64 jaar zijn momenteel bezig met of betrokken bij de opstart van een onderneming. Dit maakt ons tot één van de minst ondernemende landen. Dit blijkt ook uit de 'benchmark ondernemerschap' van Verhoeven en Becht (1999) waar onder andere de oprichtingen in de benchmarklanden met elkaar worden vergeleken. België bengelt hier net voor Japan aan het staartje. België behoort tot die groep van landen waar ondernemerschap wordt gezien als een structurele en culturele anomalie. Bovendien stelt de GEM binnen België ook regionale verschillen vast: de graad van ondernemerschap ligt in Brussel (5,8%) opvallend hoger dan in Vlaanderen (3,3%) en Wallonië.

Hoe is het gesteld met het Belgisch ondernemersklimaat? Welke factoren hebben een remmende dan wel faciliterende invloed op het ondernemerschap in België in het algemeen en in Vlaanderen in het bijzonder?

Het nationaal GEM rapport en een studie van Crijns en Verzele (2001) naar remmen voor starters geven een zeer volledig antwoord op deze vragen. In wat volgt geven wij een overzicht van de resultaten van deze studies. Een aanzienlijk deel van de data van de GEM komt voort uit diepte-interviews met nationale experts in ondernemerschap en een kleiner deel uit een bevraging van de Belgische bevolking. We willen voornamelijk weergeven hoe België uit de general entrepreneurship monitor naar voor komt, zonder steeds de vergelijking te maken met de andere aan dit onderzoek participerende landen.

Tabel 5: GEM 2001: nationaal rapport

Max. = 5

1.	fysieke infrastructuur	4,12
2.	commerciële en professionele infrastructuur	4,10
3.	financiële steun: toegang	3,56
4.	financiële steun: risicokapitaal en business angels	3,44
5.	technologie transfer	3,40
6.	cultuur en sociale normen	2,87
7.	overheidsbeleid: nadruk, beschikbaarheid	2,87
8.	overheidsprogramma's	2,70
9.	vorming en opleiding	2,59
10.	interne markt: barrières	2,52
11.	overheidsbeleid: regelgeving, gemak, snelheid	1,97

a) GEM 2001: factoren die positief of neutraal geëvalueerd worden

Fysieke infrastructuur

Zoals reeds eerder in dit rapport gesteld werd, staat fysieke infrastructuur in het GEM onderzoek voor de beschikbaarheid van en toegang tot wegen, communicatiemiddelen, bedrijfsruimte en andere basisbenodigdheden en faciliteiten. Ondanks het feit dat industrieterrein eerder schaars is en verkeersopstoppingen in een stadsomgeving een groot probleem vormen, wordt deze factor in het algemeen toch positief geëvalueerd.

Commerciële en professionele infrastructuur

In vergelijking met andere landen wordt de commerciële en professionele dienstverlening voor starters in België zeer hoog gescoord. Voornamelijk de toegang tot en de beschikbaarheid van dienstverlening door banken wordt door de Belgische experts geprezen. Ook juridisch en boekhoudkundig advies zijn makkelijk beschikbaar. Toch merkt men op dat business consultants nog teveel gericht zijn op grote ondernemingen en dat de dienstverleners in het algemeen niet de specifieke kennis in huis hebben om starters te begeleiden. Zo beschouwen starters hun boekhouder te vaak als een professionele consultant, zonder dat deze daarvoor geschikt is. Daarbij komt nog dat starters in België zelf eerder weigerachtig staan ten aanzien van consultants omdat ze de mening zijn toegedaan dat ze zelf een beter zicht hebben op hoe de zaken staan. De kostprijs voor de dienstverlening wordt door een aantal experts nog steeds te hoog bevonden.

Financiële steun

De beschikbaarheid van financieringsmiddelen in België wordt in de GEM onderverdeeld in de beschikbaarheid van informeel risicokapitaal of financiering via business angels, de beschikbaarheid van formeel risicokapitaal en de beschikbaarheid van bankfinanciering. Hoewel financiële ondersteuning door de experts als eerder neutraal geëvalueerd wordt, worden ten aanzien van deze topic heel wat bedenkingen geformuleerd.

Zoals hierboven reeds aangehaald werd, verstaat men onder informeel risicokapitaal de investeringen van privé personen (familie, vrienden of business angels). De GEM stelt vast dat in België zeer weinig informeel risicokapitaal beschikbaar is. Slechts 2% van de respondenten heeft de laatste drie jaar geïnvesteerd in de opstart van andermans onderneming. Eén van de mogelijke verklaringen hiervoor is dat slechts een aantal jaar geleden het eerste business angel netwerk werd opgericht. Op dit ogenblik zijn er in België 7 zulke netwerken: 4 in Vlaanderen, 1 in Brussel en 2 in Wallonië. Deze netwerken zijn enerzijds belangrijk om op actieve wijze potentiële investeerders aan te trekken en anderzijds om starters te wijzen op de legitimiteit van deze financieringsvorm. Het klein aantal business angels gaat hand in hand met de lage graad van ondernemerschap in België. De causale relatie tussen beide is echter niet eenduidig: zijn er weinig business angels omdat er weinig start-ups zijn, of zijn er weinig start-ups omdat er

onvoldoende informeel risicokapitaal beschikbaar is?

Formeel risicokapitaal is een zeer belangrijke financieringsvorm voor snelgroeiende starters. In 1999 en begin 2000 kende de 'venture capital' markt een enorme groei. Het GEM rapport van 2000 geeft dan ook aan dat in België veel venture capital voorhanden is. Er werden toen heel wat nieuwe venture capital fondsen gecreëerd, maar het aantal venture capital managers steeg in verhouding niet in dezelfde mate. Dit heeft twee belangrijke gevolgen. Ten eerste betekent dit dat venture capitalists geen kleinere investeringen gaan doen waardoor de beschikbaarheid van financieringsmiddelen voor kleinschalige projecten sterk afneemt. Zoals hierboven reeds opgemerkt werd, wordt dit tekort immers niet gecompenseerd door de aanwezigheid van informeel risicokapitaal.

Ten tweede leidt het tekort aan ervaren venture capital managers ertoe dat jonge, onervaren managers voor deze job worden aangetrokken. Zij beschikken niet over de nodige kennis en vaardigheden om op een adequate wijze het businessplan van potentiële starters te evalueren en zich ervan te vergewissen dat de juiste investeringen worden gedaan. De nieuwe fondsen werden volgens experts dus dikwijls op irrationele wijze beheerd door onervaren en onprofessionele managers.

De GEM 2001 stelt vast dat venture capitalists in België, in tegenstelling tot in andere landen, in 2000 minder geïnvesteerd hebben dan in 1999. Dit zou te wijten zijn aan het feit dat België, door de problemen van een aantal vooraanstaande snelgroeiende jonge ondernemingen zoals Lernout & Hauspie, de high-tech crisis eerder voelt dan andere landen. Veel venture capital beheerders gaan hun portfolio's herbekijken en concentreren zich nog enkel op de zeldzame overwinnaars. Daardoor ervaren meerdere ondernemingen problemen met het vinden van 'follow-on' investeerders.

Op de beschikbaarheid van schuldfinanciering bij banken hebben de experts een eerder negatieve kijk. Er heerst bezorgdheid over de gevolgen van de overeenkomsten van Bazel voor de financiering van KMO's. Ze vrezen dat deze banken ertoe zullen aanzetten om, of niet langer leningen aan KMO's toe te staan, of de interesten te verhogen. Dit zou in de toekomst de toegang tot deze financieringsbron bemoeilijken en de kostprijs ervan verhogen.

Technologie transfer

Overdracht van technologie verwijst naar de mate waarin nationaal onderzoek leidt tot nieuwe commerciële opportuniteiten en naar de mate waarin deze beschikbaar zijn voor nieuwe ondernemingen. Clarysse, Heirman & Degroof (2001) stellen dat "een spin-off kan beschouwd worden als een technologie transfermechanisme via dewelke een technologie, die ontwikkeld is aan een publieke onderzoeks- en ontwikkelingsinstelling of een universiteit, gecommmercialiseerd

kan worden. Vorig jaar beoordeelden de experts de technologie transfer in België eerder negatief. Dit jaar zijn de experten optimistischer gestemd. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat recentelijk in Vlaanderen heel wat aandacht besteed is aan het systeem van technologie transfer. Zo heeft het ten eerste het IWT (instituut voor de aanmoediging van innovatie door wetenschap en technologie in Vlaanderen) haar vernieuwd KMO programma op de markt gebracht dat substantiële ondersteuning biedt om de samenwerking tussen publieke technologie en research centers enerzijds en KMO's anderzijds te bevorderen. Het IWT heeft enorme inspanningen geleverd om de bestaande subsidies voor KMO's te promoten en om de administratieve mallemeden die starters voor deze subsidies moeten doorlopen te vereenvoudigen. Daarnaast staan Leuven R&D en het VIB (Vlaams interuniversitair instituut voor biotechnologie) bekend als 'best practices' in Europa voor het genereren van spin-offs. Clarysse, Heirman & Degroof (2001) stellen vast dat het aantal academische spin-offs die jaarlijks opstarten toeneemt. Zij merken echter op dat, zoals hierboven reeds werd gesteld, er voor high-tech starters in het beginstadium te weinig zaaikapitaalfondsen beschikbaar zijn om hun prototypes verder te ontwikkelen. De ineensstorting van de technologiebeurzen eind 2000 hebben daar natuurlijk geen positieve invloed op.

b) GEM 2001: factoren die eerder negatief geëvalueerd werden

Cultuur en sociale normen

De heersende normen en cultuur in België zijn niet afremmend maar ook geenszins stimulerend voor ondernemerschap.

Experts zijn de mening toegedaan dat het sociale zekerheidstelsel en welvaartsysteem in België niet aanzetten tot initiatief en zelfstandigheid. Het zit diep in onze cultuur geworteld dat de overheid instaat voor een minimale levensstandaard voor al haar burgers. Daardoor zijn Belgen niet snel geneigd om daar zelf de verantwoordelijkheid voor op te nemen. Dit is één van de redenen waarom volgens experts het stijgend aantal interessante opportuniteiten niet wordt aangegrepen en omgezet worden in het opstarten van een onderneming. Los daarvan blijkt uit de bevraging van de Belgische bevolking dat er 'weinig vertrouwen' is dat er de komende zes maanden goede opportuniteiten zullen zijn om een eigen onderneming op te richten.

Uit de GEM 2000 blijkt dat de man in de straat veel respect betoont voor mensen die hun eigen zaak oprichten. Experts zijn van oordeel dat de status en het respect ten aanzien van ondernemers het laatste jaar echter in negatieve zin is geëvolueerd. Dit zou te maken hebben met een aantal slechte ervaringen die de bevolking heeft gehad met vooraanstaande Belgische ondernemingen-rolmodellen (Lernout & Hauspie, Sabena, Sofinal, M&S Belgium,...). Minder mensen zouden dan ook bereid zijn om voor nieuwe jonge ondernemingen te werken.

Een positief element is dat de 'angst om te falen' gedaald is met 10% tegenover vorig jaar. Deze

angst doet mensen er dikwijls van afzien een eigen zaak op te richten.

Toegang tot de interne markt

Rond de toegang tot de interne markt werden door de experts weinig opmerkingen geformuleerd. Over het algemeen zijn zij de mening toegedaan dat er voor starters grote toetredingsbarrières zijn. Dit kan te maken hebben met het bestaan van monopolies of quasi-monopolies in bepaalde sectoren en met sterke regulering.

Overheidsbeleid

Het overheidsbeleid dat wordt weergegeven in reguleringen rond belastingen, sociale zekerheid en dergelijke meer heeft, zoals reeds eerder werd aangehaald, een grote invloed op de graad van ondernemerschap in een bepaald land. Het overheidsbeleid in België wordt, in termen van het stimuleren van ondernemerschap, door de ondervraagde experts negatief geëvalueerd. Men stelt wel vast dat ze minder pessimistisch zijn dan vorig jaar en dat het vertrouwen in de regering een stuk hersteld is.

Een van de kritieken die geuit wordt, houdt verband met het bestaan van een hoge mate van bureaucratie. Het oprichten van een onderneming is in België een tijdrovende bezigheid. De starter dient voor de oprichting heel wat formulieren en certificaten neer te leggen en dikwijls wordt dezelfde informatie gevraagd door verschillende instanties. Met de initiatieven inzake administratieve vereenvoudiging, waar later in dit rapport meer uitleg rond wordt verschaft, tracht de overheid hier iets aan te veranderen.

Ook het kostenplaatje verbonden aan de oprichting mag niet onderschat worden. Dit loopt al snel op tot 4000 euro voor de betaling van taxen, registratierechten, statuten en dergelijke meer (GEM, 2001). Elke statutenwijziging kost bovendien 500 euro. De kosten verbonden aan administratieve procedures liggen voor kleine ondernemingen disproportioneel hoog. Dit moet echter genuanceerd worden. Wanneer men immers voor de vorm van een eenmanszaak opteert kunnen de oprichtingskosten gereduceerd worden tot zo een 250 euro.

Een tweede opmerking die ten aanzien van het overheidsbeleid wordt geformuleerd heeft betrekking op de belastingen. Het Belgisch belastingssysteem stimuleert geenszins ondernemerschap. In de eerste plaats is de belasting zo hoog dat jong volwassenen het zeer moeilijk hebben om voldoende startkapitaal bijeen te sparen. De Belgische Staat komt wat betreft inkomsten uit belastingen (uitgedrukt in een percentage van het BNP) op de 4e plaats, na Zweden, Denemarken en Finland. Ten tweede laat de hoge vennootschapsbelasting ondernemers niet toe een kapitaal op te bouwen. Het huidig beleid is volgens de ondervraagde experts voornamelijk gericht op grootschalige, durfkapitaal-ondernemingen en op high tech starters. Belastingsverlagingen zijn te min om attitudes te veranderen en risicogedrag en ondernemerschap te stimuleren.

Ook het Belgisch sociale zekerheidsstelsel remt in twee opzichten ondernemerschap af. In de eerste plaats is de bescherming van loontrekkenden in de sociale zekerheid zo hoog, dat zij teveel te verliezen hebben om hun job te laten voor wat hij is en een eigen onderneming op te richten. Ten tweede zijn er voor ondernemers zeer zwakke sociale voorzieningen. Zo ontvangen zij een zeer laag pensioen, zijn ze slechts in beperkte mate verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid en ziekte en hebben zij geen recht op werkloosheidsuitkeringen ingeval van faillissement.

Tot slot is volgens de experts de Belgische wetgeving te rigide en weinig ondersteunend voor starters.

Programma's van de overheid

Voor de evaluatie van overheidsprogramma's wordt de aanwezigheid en efficiëntie van federale, regionale en gemeentelijke programma's ter ondersteuning van starters beoordeeld. Het is niet de bedoeling om hier reeds een overzicht te geven van de bestaande maatregelen ter stimulering en ondersteuning van ondernemerschap. Dit wordt immers later in het rapport behandeld. Wel willen we de bevindingen van de in het kader van de GEM ondervraagde experts weergeven over deze programma's. Deze experts zijn in vergelijking met de GEM van vorig jaar iets minder negatief maar ze beschouwen deze programma's als eerder zwak in termen van het ondersteunen van starters. Er is vooral een duidelijke vraag naar één enkele plaats of één enkel kantoor waar alle administratieve formaliteiten voor het oprichten van een onderneming kunnen vervuld worden. Zoals later zal besproken worden, lijkt de realisatie van een dergelijke 'one stop shop' niet meer zo veraf.

Verder zijn de experts van mening dat de overheid meer steun kan verlenen door het aantal ondersteunende programma's op te drijven. Er bestaan evenwel twijfels over de vraag of het overheids personeel wel het juiste profiel heeft om diensten te verlenen aan starters. Cultuurverschillen tussen beide groepen kunnen zo groot zijn dat dit leidt tot heel wat misverstanden.

Vorming en opleiding

Algemeen wordt gesteld dat het onderwijs in België van kwalitatief hoogstaand niveau is. Het Belgisch onderwijssysteem is evenwel zeer slecht afgestemd op het stimuleren van ondernemerschap. In de eerste plaats worden kinderen in het primair en secundair onderwijs niet aangezet tot creativiteit, onafhankelijkheid en het nemen van initiatief. Daarnaast maakt kennis van en inzicht in een aantal economische marktprincipes geen deel uit van het leerpakket en wordt in het algemeen onvoldoende aandacht besteed aan ondernemerschap en de mogelijkheid

van het oprichten van een eigen zaak. Universiteiten en hogescholen beschikken over te weinig specifieke vakken en opleidingen rond ondernemerschap maar de bestaande business- en managementopleidingen zijn zeer degelijk. Dat studenten na hun vorming ondernemerschap niet echt als een carrièremogelijkheid beschouwen, blijkt uit de vaststelling dat slechts 10% van hen denkt aan de oprichting van een eigen zaak binnen de komende drie jaar. In Amerika bedraagt dit aantal 17%.

Ook de manier van 'onderwijzen' en de onderwijzers zelf worden door de experts bekritiseerd. Het onderwijs is tegenwoordig te theoretisch: er wordt gefocust op het vergaren van kennis en niet op de ontwikkeling van bepaalde vaardigheden. Door hoofdzakelijk de nadruk te leggen op conceptueel denken, zouden mensen geoefend worden in het begeleiden en assisteren maar niet in het ontwikkelen van zelfstandigheid. De onderwijzers zelf zouden meer voeling moeten hebben met het ondernemersgebeuren door bijvoorbeeld eventuele uitwisselingsprogramma's te volgen tussen onderwijs en het bedrijfsleven. Het niet aangepast zijn van vorming en opleiding vormt voor de experts een belangrijke hinderpaal voor de ontwikkeling van ondernemerschap in België.

c) Remmen voor starters

De general entrepreneurship monitor geeft hoofdzakelijk de visie van experts (professoren, politici, ondernemers,...) weer over hoe starters en jonge ondernemers het ondernemingsklimaat in België ervaren. Verzele en Crijns (2001) hebben een onderzoek gedaan met als doel de remmen in kaart te brengen die startende ondernemers zélf in hun startersomgeving percipiëren.

De focus werd gelegd op de volgende factoren: financiële middelen, personeel, logistiek, onderzoek en ontwikkeling, administratieve verplichtingen en advies en begeleiding.

Tabel 6: remmen voor starters- top of mind categorieën (Crijns & Verzele, 2001)

Financiële middelen	50%
Personeel en menselijk potentieel	37%
Administratieve verplichtingen	29%
Algemene evolutie van de markt	21%
Druk van de concurrentie	18%
Logistieke problemen	14%
Toegang tot onderzoek en innovatie	9%

Uit de antwoorden op de vraag om de twee belangrijkste remmen aan te duiden blijkt dat starters voornamelijk afgeremd worden in hun ondernemerschap door de problemen op het vlak van financiële middelen, menselijk potentieel en administratieve verplichtingen. Logistiek en onderzoek

en ontwikkeling lijken minder belemmerend te werken. Geen rekening houdend met het feit dat de GEM enerzijds meerdere factoren bevroegt en dat anderzijds menselijk potentieel niet tot de onderzochte topics behoort, lijkt het beeld dat men krijgt uit het onderzoek van Crijns en Verzele (2001) vrij goed overeen te stemmen met de resultaten van de GEM. Wat zijn nu meer concreet de problemen die starters rond deze factoren ervaren?

Wat betreft financiële middelen stellen de onderzoekers vast dat starters veel moeilijkheden ervaren bij het verwerven van aandelenkapitaal en leningen. Ook uit de flash eurobarometer blijkt dat het gebrek aan financiële steun één van de belangrijkste hinderpalen is. Daarnaast speelt ook de betalingstermijn van klanten hun parten. Over het bekomen van professionele boekhoudkundige diensten zijn ze eerder positief.

Naast het vinden van financieel kapitaal verloopt ook de zoektocht naar personeel of menselijk kapitaal met een gepast opleidingsniveau moeizaam. Dit klopt met wat in de GEM werd vastgesteld omtrent de voorkeur van mensen om te werken in grote gevestigde ondernemingen. Het Grant Thornton SME survey komt tot de bevinding dat het gebrek aan werknemers met de geschikte opleiding voor 42 % van de Belgische KMO-leiders als een beperking voor expansie op korte termijn wordt gezien. Denis & Schamp (1998) kwamen tot hetzelfde besluit. Zij verschaffen ons eveneens interessante informatie over de moeilijkheden die de Belgische ondernemer dagelijks ervaart bij het ontwikkelen van zijn onderneming. Hun onderzoek was evenwel gericht op groeiende KMO's en trachtte te achterhalen welke stimuli of remmen voor groei deze ondernemingen ondervonden. Daarnaast vormen ook de reguleringen in verband met aanwerving en de verplichte verzekeringen een belangrijke rem.

Tegen alle verwachtingen in ervaren starters het vervullen van startersformaliteiten niet als erg belemmerend. Er bestaat evenwel een grote ontevredenheid over het verkrijgen van informatie over overheidssteun en over de relatie met de overheidsinstanties. De resultaten van de GEM, de flash eurobarometer en het onderzoek van Denis & Schamp (1998) geven echter aan dat de startersdynamiek wordt afgeremd door het feit dat ondernemers in België met zeer veel administratieve formaliteiten worden geconfronteerd. Volgens een enquête van het VBO blijkt een onderneming gemiddeld 37 uur per maand te spenderen aan het nakomen van haar administratieve verplichtingen (VBO, 2000). Ook de benchmark van de Europese commissie (2001) betreffende de administratie bij de oprichting van een onderneming geeft bedroevende resultaten weer voor België. Zowel wat de kostprijs als de duur (aantal werkdagen) voor de oprichting betreft, behoren we tot de vijf landen die het slechtst scoren.

Op logistiek vlak constateren de onderzoekers geen remmen. Het vinden van aangepaste informatica en bedrijfsruimte, het bekomen van de gepaste telecomaansluiting en transportmogelijkheden worden bijgevolg positief geëvalueerd.

Ondanks het feit dat in de top of mind-vraag de toegang tot onderzoek en ontwikkeling als minst remmend werd aangeduid, blijken zich op dit terrein toch een aantal hinderpalen te situeren. Zo wordt zowel de toegang tot nieuwe technologie bij publieke onderzoekscentra en universiteiten, als de kostprijs voor het verwerven van nieuwe technologieën en het verkrijgen van overheidssubsidies voor nieuwe technologieën algemeen als rem ervaren.

Naast deze in het onderzoek van Crijns e.a. (2001) aan het licht gekomen belemmerende factoren, stelde de Flash eurobarometer vast dat Belgen eveneens veel moeilijkheden ervaren bij het bekomen van relevante informatie en zich laten afschrikken door het risico om te falen.

1.6. Conclusie en implicaties van onderzoek

Opdat de Vlaamse overheid op adequate wijze ondernemerschap zou kunnen stimuleren, is het van fundamenteel belang te achterhalen wie de startende ondernemers in Vlaanderen zijn. Dit onderzoek zal dan ook inzicht trachten te verwerven in de bedrijfsfactoren, persoonskenmerken en contextuele factoren die de startende ondernemer in Vlaanderen beschrijven en in de factoren die in het proces naar de oprichting van hun eigen onderneming zowel op positieve als negatieve wijze, een determinerende rol hebben gespeeld. Slechts op deze wijze kan duidelijk worden welke rol in dit proces is weggelegd voor de overheid.

Het thema 'startende ondernemers' is zowel op internationaal vlak als op nationaal en regionaal vlak in mindere mate, geen onontgonnen terrein. Toch kunnen we vanuit de literatuur en reeds eerder verricht onderzoek slechts in vrij algemene termen en op onvoldoende wijze een antwoord formuleren op de vraag wat nu juist het profiel is van personen die in Vlaanderen een eigen onderneming opstarten. Meerbepaald stelt zich de vraag in welke mate bevindingen uit internationaal onderzoek algemeen geldend zijn en dus ook kunnen doorgetrokken worden naar starters in Vlaanderen. Dit onderzoek heeft tot doel hier meer klaarheid in te scheppen. We lichten dit kort even toe.

Uit de bovenstaande bespreking kunnen we besluiten dat het opstarten van een eigen zaak moet gezien worden als een dynamisch proces waarin zeer uiteenlopende elementen een belangrijke rol spelen (zie Figuur 3). Of iemand al dan niet een onderneming zal oprichten wordt bepaald door een samenspel van factoren die zich zowel bij het individu zelf situeren als in de persoonlijke en externe omgeving. Op micro-niveau kunnen we drie grote categorieën van determinanten onderscheiden.

Een eerste categorie heeft betrekking op persoonlijkheidskenmerken. We stellen vast dat het onmogelijk is om op basis van persoonlijkheidskenmerken het profiel van 'dé starter' te

omschrijven. Wel bestaat er eensgezindheid over een aantal karaktertrekken, waarvan het meer waarschijnlijk is dat ze zullen voorkomen bij ondernemers. Zoals hierboven reeds gesteld werd kan het starten van een eigen zaak dus niet volledig los worden gezien van persoonlijkheid. Vanuit deze optiek zal binnen het onderzoek gevraagd worden naar de persoonlijkheidskenmerken die volgens de starters een belangrijke rol spelen binnen dit ondernemerschapsgebeuren. Gezien de beperkte looptijd van dit onderzoek hebben wij ervoor gekozen naast de diepte-interviews, die minimaal anderhalf uur in beslag nemen, geen persoonlijkheidsvragenlijst door de respondenten te laten invullen.

Een tweede groep factoren biedt een mogelijke verklaring voor de vaststelling dat sommige personen, hoewel ze de intentie hebben een onderneming op te starten, nooit tot de effectieve oprichting komen van een bedrijf. Een degelijke voorbereiding en planning, en het beschikken over bepaalde vaardigheden zouden van de opstart van een onderneming een realiseerbaar project maken. Over de vraag welke vaardigheden in de opstartfase cruciaal zijn, bestaat in de literatuur weinig eensgezindheid. Sommigen zijn de mening toegedaan dat praktische bekwaamheden van belang zijn tijdens de bestaansopbouw, anderen wijzen op sociale, communicatieve en leidinggevende vaardigheden. Het lijkt ons dan ook zinvol om hierover in dit onderzoek meer duidelijkheid te krijgen en na te gaan welke vaardigheden volgens de starters zelf noodzakelijk zijn om een zaak te kunnen starten. Ook wordt nagegaan waarom en in welke mate zij zelf over deze vaardigheden beschikken. In Vlaanderen zijn tal van organisaties en ondernemingen actief die, teneinde de oprichting te faciliteren, instaan voor de begeleiding van starters vóór en tijdens de opstartfase. Dergelijke initiatieven worden vanuit de overheid ook gestimuleerd. Graag willen wij achterhalen op welke wijze de respondenten hun opstart voorbereiden en in welke mate daarbij beroep wordt gedaan op zulke dienstverlening.

Een derde categorie van determinerende factoren verwijst naar de persoonlijke levenservaringen en de rol van de directe persoonlijke omgeving in het proces naar de opstart van een eigen onderneming. Niet alleen leeftijd en familiale achtergrond maar ook eerder opgedane werkervaring of (on)rechtstreekse ervaring met ondernemerschap, de op te nemen verantwoordelijkheden binnen een gezin, de houding van de directe omgeving ten aanzien van ondernemerschap, en rolmodellen blijken een impact te hebben op het feit of iemand al dan niet een eigen zaak zal opzetten. Omtrent de invloed van deze factoren voor de Vlaamse starters zijn recent weinig gegevens beschikbaar. Met dit onderzoek willen wij trachten hieraan tegemoet te komen.

Of personen evenwel de stap zullen zetten om een eigen onderneming op te richten is niet enkel afhankelijk van het individu, zijn vaardigheden, achtergrond en persoonlijke omgeving. Ook een aantal elementen op macro-niveau in de externe omgeving blijken van fundamenteel belang te zijn. Het gaat onder meer om fysieke, commerciële en professionele infrastructuur, financiële steun, cultuur, overheidsbeleid, vorming en opleiding...(zie 1.3.3.) Een ondernemingsvriendelijk

klimaat staat toe dat meer individuen ondernemingszin tentoonspreiden en is dus van fundamenteel belang voor het stimuleren van ondernemerschap. De general entrepreneurship monitor geeft een stand van zaken weer van hoe het met het ondernemingsklimaat in België is gesteld. Hieruit blijkt dat de meerderheid van de factoren neutraal tot negatief worden geëvalueerd. Gezien een aanzienlijk deel van de data van de GEM voortkomt uit diepte-interviews met nationale experts in ondernemerschap en een kleiner deel uit een telefonische bevraging van de Belgische bevolking (zowel startende ondernemers als niet-ondernemers) (Waterloos, A., 2002), geeft dit onderzoek slechts in beperkte mate de visie van Vlaamse starters en jonge ondernemers weer. Het lijkt ons dan ook zinvol om na te gaan hoe de Vlaamse startende ondernemers zelf de verschillende facetten van het ondernemingsklimaat in Vlaanderen ervaren en op welke punten zij van de overheid steun of verandering verwachten.

'Dé startende ondernemer' is vrijwel onbestaande. Het onderdeel rond typologieën van starters geeft aan dat zij kunnen onderverdeeld worden in diverse groepen op basis van verscheidene criteria zoals motivatie, doelstelling enz...Wij zullen nagaan of het mogelijk is om ook de 'startende ondernemers in Vlaanderen' te classificeren volgens de categorieën die uit de literatuur naar voor komen.

2. Succesvolle ondernemers

Zoals hierboven reeds werd gesteld blijkt er in België in het algemeen en in Vlaanderen in het bijzonder sprake te zijn van een gebrek aan ondernemingszin. Uit voorgaand onderzoek (Unice 2001, GEM 2001, Denis & Schamp 2000) is reeds voor een deel gebleken welke factoren ten grondslag liggen voor dit probleem (zie hoofdstuk 1). Gezien het belang van startende ondernemers voor de economische groei en jobcreatie, wil de overheid trachten deze hinderpalen waar mogelijk uit de weg te ruimen om van ons land een 'ondernemende samenleving' te maken (Pact van Vilvoorde 2001). Het is echter niet voldoende allerhande maatregelen te ontwikkelen om het aantal starters te doen toenemen. Een verhoging van het aantal starters brengt immers niet automatisch met zich mee dat deze kersverse ondernemingen ook succesvol zijn. Onderzoek toonde immers aan dat de helft van deze startende ondernemingen het binnen de vijf jaar voor bekeken houdt (Donckels & Corynen 1998). Naast het stimuleren van ondernemerschap is het dus minstens even belangrijk om ervoor te zorgen dat de slaagkansen geoptimaliseerd worden. Een beter inzicht in de determinerende factoren voor succes en falen bij starters is daarvoor onontbeerlijk.

2.1. De vijf groeistadia van kleine ondernemingen

Verschillende auteurs hebben de groei van een onderneming trachten weer te geven in een model met verschillende stadia. Een van de belangrijkste en meest gerenommeerde modellen die

ontwikkeld zijn omtrent de groeipatronen van kleine ondernemingen is dat van Churchill en Lewis (1985). Op basis van empirisch onderzoek en een literatuurstudie kwamen de auteurs tot vijf ontwikkelingsstadia die ze uitvoerig beschreven hebben op basis van de stijl van leidinggeven, de organisatorische structuur, de uitgebreidheid van formele structuren, de voornaamste strategische doelstellingen en de betrokkenheid van de eigenaar bij het bedrijf.

Leeftijd van de onderneming

Figuur 5: de vijf groeistadia van kleine ondernemingen (Churchill & Lewis, 1985)

Gezien de focus van ons onderzoek ligt op de eerste twee stadia in dit model, zullen we de weergave van de beschrijving die Churchill & Lewis geven van de verschillende stadia beperken tot de bestaansopbouw en het overlevingsstadium.

Bestaansopbouw: In dit stadium is de onderneming enkel gericht op overleven. De organisatiestructuur is dikwijls nog zeer eenvoudig en van systemen en formele planning is niet echt sprake. De eigenaar van de onderneming 'is' de onderneming zelf. Hij staat in voor alle taken

die vervuld moeten worden en is de drijvende kracht. De grootste zorg van ondernemingen in dit stadium is het werven van de eerste klanten, het nakomen van verplichtingen i.v.m. de te leveren producten of diensten en het verzamelen van voldoende kapitaal. Diverse ondernemingen slagen er niet in om voldoende afnemers aan te trekken of op een efficiënte wijze te produceren. Langzamerhand raakt het startkapitaal op en de ondernemer is genoodzaakt om alle activiteiten stop te zetten.

Overleven: Het overlevingsstadium wordt gekenmerkt door het zoeken naar een juist evenwicht tussen inkomsten en uitgaven. Men heeft een zekere bestaansbasis opgebouwd maar dient nu hoofdzakelijk te streven naar een voldoende grote cash flow en voldoende liquide middelen. De organisatiestructuur blijft vrij eenvoudig en alles staat nog steeds in het teken van 'overleven'. Systeemontwikkeling en planning komen in de meeste gevallen niet aan bod.

2.2. Determinerende factoren voor succes

Het antwoord op de vraag welke factoren determinerend zijn voor het succes van een onderneming is volgens verschillende auteurs waaronder Churchill & Lewis (1985) afhankelijk van het ontwikkelingsstadium waarin de onderneming zich bevindt (Crijns, 1997). Dit is een belangrijk gegeven voor onze zoektocht naar kritische succesfactoren doorheen de bestaande literatuur. Heel wat literatuur rond succesvol ondernemerschap stelt succes immers gelijk aan groei en gaat in op die factoren die bepalend zijn voor de groei van een onderneming. Groeiende ondernemingen zijn evenwel de bestaansopbouw en de overlevingsfase voorbij en behoren in dat opzicht niet tot onze doelgroep. Er worden verschillende maatstaven voor succes gehanteerd. Soms baseert men zich op financiële indicatoren zoals 'return on investment' of winst. Anderen kijken dan weer naar de toename van het aantal tewerkgestelden of stellen succes gelijk aan overleven. De maatstaf die in het kader van dit onderzoek voor succes wordt gehanteerd, is 'overleven'. Wij zullen ons dus zoveel mogelijk concentreren op die literatuur en op die onderzoeken die aangeven welke factoren van cruciaal belang zijn om als starter de eerste moeilijke levensjaren door te komen en een zekere bestaanszekerheid te verwerven.

We stellen vast dat de literatuur over determinerende succesfactoren (=overlevingsfactoren) zich hoofdzakelijk concentreert rond twee grote topics. Enerzijds zijn er een hele reeks studies die zich focussen op de rol van de ondernemer als persoon in dit gebeuren. Hier situeert zich de 'trait approach' die de link tracht te leggen tussen bepaalde persoonlijkheidskenmerken en succes, en de demografische benadering die variabelen zoals, leeftijd, geslacht, opleiding, werkervaring en dergelijke bestudeert. Anderzijds zijn er diverse studies die context-variabelen in rekening nemen. Zij besteden veel aandacht aan de mogelijke invloed van de sectorstructuur en de gekozen strategie en de ondernemingskenmerken op de overlevingskansen van een startende

onderneming.

2.2.1. Invloed van de ondernemer op de overlevingskansen

In het proces van het opstarten van een onderneming neemt de ondernemer een centrale plaats in. Hij is degene die cruciale beslissingen neemt omtrent de keuze van de sector, klanten, leveranciers, producten en degene die de organisatie vorm geeft en leidt. In dat opzicht is het vrij logisch dat er heel wat auteurs zich toespitsen op de eventuele invloed van deze persoon op het succes van de onderneming. De studies die gewijd zijn aan de 'starter' zelf hebben zowel betrekking op persoonlijkheidskenmerken, vaardigheden, gedragingen, motivatie als op de persoonlijke geschiedenis van de ondernemer.

a) Persoonlijkheidskenmerken

Door de jaren heen zijn er verschillende pogingen ondernomen om de link aan te tonen tussen bepaalde persoonlijkheidskenmerken en succes. Men ging op zoek naar die persoonlijkheidskenmerken die uniek zijn voor de succesvolle ondernemer en die hem onderscheiden van de niet-succesvolle (Miner, 1996; Lorrain & Dussault, 1988; Chrisman, Hofer & Bauerschmidt, 1998; Duchesneau & Gartner, 1990; Nandram & Samsom, 2001). De onderzochte persoonlijkheidstrekken zijn de typische karaktertrekken zoals interne locus of control, zelfactualisatie, autonomie, risicobereidheid... die geacht worden kenmerkend te zijn voor ondernemers. Zo vergeleek Brockhaus (1980) de locus of control en risicobereidheid bij succesvolle en gefaalde ondernemers en kwam tot het besluit dat de succesvolle ondernemers in sterke mate een interne locus of control hebben. Sandberg & Hofer (1987) kwamen echter tot tegengestelde bevindingen (Duchesneau & Gartner, 1990).

Mc Clelland (1965) kwam tot 5 eigenschappen op basis waarvan men een onderscheid kan maken tussen succesvolle en niet-succesvolle ondernemers: assertiviteit, systematische planning, focus op efficiëntie, initiatief en engagement naar het werkcontract toe.

Verschillende auteurs besluiten dat dergelijke studies niet tot eenduidige empirische resultaten hebben geleid (Miner, 1996; Lorrain & Dussault, 1988, Chrisman, Hofer & Bauerschmidt 1998). Volgens Nandram en Samsom (2001) ligt het probleem bij het feit dat enkel uitspraken kunnen gedaan worden over het beperkt aantal karaktertrekken dat onderzocht werd.

Er zijn wellicht meer relevante karakteristieken voor succesvol ondernemen maar die worden over het hoofd gezien omdat ze niet worden gemeten.

Miner (1996) heeft in het algemeen kritiek op eerder verricht onderzoek omdat men daarin op zoek is naar slechts één enkele persoonlijkheid die over een aantal specifieke kenmerken omvat die leiden tot succes. Hij meent dat persoonlijkheid wel degelijk een predictor is van succes maar

is van oordeel dat er verschillende types ondernemers zijn met een bepaald persoonlijkheidspatroon die elk op een andere manier succes verwezenlijken.

De types worden als volgt omschreven:

1) de 'personal achiever':

- gedreven tot zelfactualisatie
- nood aan feedback
- plant graag en bepaalt duidelijke doelstellingen voor de toekomst
- neemt veel initiatief
- sterke persoonlijke betrokkenheid bij en identificatie met de onderneming
- interne locus of control

2) de 'empathische topverkoper'

- voelt mensen goed aan en is meelevend, sterk inlevingsvermogen
- hecht veel belang aan sociale processen
- heeft nood aan interactie met anderen
- heeft nood aan harmonische relaties
- meer verkoopervaring dan andere ondernemers

3) de 'echte manager'

- verlangen om bedrijfsleider te zijn
- besluitvaardig
- staat positief tegenover autoriteit
- competitief ingesteld
- nood aan macht
- wil zich onderscheiden van de massa

4) de 'expert - uitvinder'

- verlangen om innovatief te zijn
- geloof dat productontwikkeling van strategisch belang is
- gezond verstand
- vermijdt risico's

Miner heeft in zijn onderzoek aangetoond dat ondernemers die qua persoonlijkheid beantwoorden aan één van deze vier types, succesvoller zijn dan ondernemers zonder een sterk

persoonlijkheidspatroon. Er is rond deze topic weinig verder onderzoek gedaan, dus voorlopig tast men omtrent de waarde van deze bevindingen nog in het duister (Morris, 1998).

Recent hebben Cooper & Raj Mehta (2000) het onderzoeksterrein uitgebreid en zij hebben onderzocht in welke mate optimisme succes kan voorspellen.

Waarom zouden optimistische ondernemers meer kans hebben op succes dan anderen? Enerzijds is in de cognitieve psychologie reeds aangetoond dat optimistische mensen beter kunnen omgaan met terugval, crisis en problemen. Ze hebben meer doorzettingsvermogen en zijn beter in staat om de impact ervan te relativeren. Bovendien voelen ze zich ook psychisch vaak sterker omdat ze minder interne conflicten en twijfels hebben over de 'juistheid' van hun eigen handelen (Cooper & Raj Mehta, 2000). Aldrich en Fiol (1994) menen dat optimisten beter zijn in het aantrekken van middelen. Oprichters die zich gedragen alsof hun toekomstige onderneming al werkelijkheid is, kunnen hun potentiële investeerders ook makkelijker overtuigen van het potentieel van hun idee.

Anderzijds zijn optimisten personen die systematisch de zaken gunstiger voorstellen wanneer het erop aankomt hun eigen kunnen en hun vooruitzichten op succes te evalueren. Dit kan echter tot gevolg hebben dat ze irrationele en foute beslissingen nemen. Personen die hun eigen kansen op slagen steeds positief inschatten, voorzien dikwijls geen problemen en dus ook geen potentiële oplossingen.

De conclusies uit vorige studies over de mogelijke link tussen optimisme en succes zijn dus uiteenlopend. Cooper & Raj Mehta (2000) kwamen echter tot de vaststelling dat optimistische ondernemers wel degelijk een grotere overlevingskans hebben.

Nandram & Samsom (2001) merken op dat de trait approach, waarbij men poogt een link aan te tonen tussen bepaalde persoonlijkheidskenmerken en succes, op heel wat kritiek wordt onthaald. Daarvoor zijn drie redenen. In de eerste plaats worden de methoden voor onderzoek naar persoonlijkheid onjuist of onvolledig gebruikt. Er wordt vastgesteld dat voor het meten van een zelfde construct als locus of control, over verschillende onderzoeken heen, vaak verschillende instrumenten en meetschalen worden gehanteerd. Achteraf gaat men dan deze resultaten met elkaar vergelijken, wat niet correct is. Ten tweede zijn persoonlijkheidskenmerken niet of slechts in beperkte mate beïnvloedbaar met als gevolg dat dergelijke onderzoekers moeilijkheden hebben met het formuleren van aanbevelingen. Tot slot wordt vaak geopperd dat men door te focussen op persoonlijkheid, contextuele factoren over het hoofd ziet.

b) Vaardigheden

Gezien onderzoek met betrekking tot persoonlijkheidskenmerken slechts traag vooruitgang boekte en met wisselend succes, hebben een aantal auteurs hun focus verplaatst van de persoonlijkheid naar de kwaliteit van de beslissingen en naar de gedragingen (b.v. het voorbereidingsproces) van

starters (Solymossy, 1997; Gadenne, 1998; Ooghe, Van Wymeersch, Ernst & Van den Bossche, 1994; Duchesneau & Gartner, 1990). Dit omdat het type van onderneming, de gekozen strategie, de poging tot het bepalen en aantrekken van de vereiste middelen en de uitbouw van de onderneming die in staat is haar strategie te verwezenlijken, het resultaat is van de beslissingen en het gedrag van de starter (Chrisman e.a., 1998).

Sommige auteurs zijn echter de mening toegedaan dat de beslissingen en het gedrag van de ondernemers uiteindelijk herleid kunnen worden tot hun vaardigheden en ervaring. Van daaruit zijn een aantal onderzoekers op zoek gegaan naar de relatie tussen bepaalde vaardigheden en succes. Er moet echter opgemerkt worden dat aan deze topic opvallend minder aandacht besteed wordt. Chrisman e.a. (1998) geven een overzicht van het resultaat van deze studies. Volgende vaardigheden zijn op significante wijze gerelateerd aan succes:

- Communicatieve vaardigheden
- Interpersoonlijke vaardigheden
- Managementvaardigheden
- Organisatorische vaardigheden
- Inzicht in financiële zaken
- Marketingvaardigheden
- Technische vaardigheden
- Vaardigheden op het vlak van personeelsmanagement

Ooghe e.a. (1994) kwamen tot de vaststelling dat ook leiderschapskwaliteiten een belangrijke invloed hebben op succes. Volgens Nandram en Samsom (2001) is het vermogen tot leidinggeven in de vroege fase van het ondernemingsleven zelf het meest doorslaggevend. Zoals reeds eerder opgemerkt, blijkt uit hun onderzoek dat inzicht in marketing kwesties en financiële zaken in deze fase minder belang heeft.

Baron (2000) benadrukt dat het sterk ontwikkeld zijn van sociale vaardigheden niet enkel belangrijk is om erin te slagen het businessidee om te zetten in de daadwerkelijke oprichting van een onderneming, maar ook om de eens opgerichte onderneming succesvol te maken. Voor een overzicht van zijn bevindingen verwijzen we naar het onderdeel in dit rapport over het belang van vaardigheden in de opstartfase.

Wanneer we dit onderdeel van de literatuur bekijken, vallen ons twee zaken op.

Op het eerste zicht hebben we de neiging om ervan uit te gaan dat de ondernemer wel een soort 'supermens' dient te zijn om succesvol te zijn. In zekere zin maken we hier een foute beoordeling, want geen van de uitgevoerde studies spreekt zich uit over het feit of deze vaardigheden een voorwaarde tot succes zijn. Ze merken enkel op dat er een verband bestaat tussen het beschikken over deze vaardigheden en succes.

Daarnaast wordt in deze studies niet altijd uitdrukkelijk de link gelegd tussen deze vaardigheden

en succes in termen van overleven. Als men er natuurlijk vanuit gaat dat het gedrag en de beslissingen van starters, die wel degelijk een rechtstreekse invloed hebben op hun overlevingskans, terug te brengen zijn tot deze vaardigheden, dan wordt op een indirecte manier ook de impact duidelijk van deze vaardigheden op de overlevingskans.

c) Demografische variabelen

Heel wat studies vertrekken vanuit een demografische benadering en gaan na in welke mate opleiding, managementervaring, ervaring in de sector, ervaring als starter, het hebben van rolmodellen in de familie, geslacht en leeftijd een invloed hebben op het succes van de onderneming. De bevindingen over het belang van de achtergrond zijn niet voor alle elementen even eenduidig. Dat heeft volgens Nandram e.a. (2001) te maken met het feit dat de afhankelijke variabele in diverse onderzoeken verschillend is en verschillend wordt gemeten en met het feit dat ook de onderzoekspopulatie verschilt. In wat volgt geven wij een overzicht van de resultaten met betrekking tot de verschillende topics.

Hebben mannen meer kans om een onderneming op te richten die overleeft dan vrouwen? We stellen vast dat onderzoek dat zich focust op geslacht weinig informatie verschaft over de specifieke overlevingskansen van vrouwen in vergelijking met die van mannen, maar wel over hun kansen op succes in termen van groei van het aantal werknemers, return on investment en dergelijke meer. Volgens Chaganti en Parasuraman (1996) zijn de resultaten van onderzoek op dit domein uiteenlopend. Zij zelf kwamen tot de vaststelling dat vrouwen lagere verkoopcijfers halen maar evenveel return on investment. Cooper, Dunkelberg & Woo (1989) stelden in hun longitudinaal onderzoek succes wel gelijk aan overleven en zagen dat door vrouwen opgerichte en beheerde ondernemingen in verhouding minder overleven dan die die door mannen geleid werden.

Cooper e.a. (2000) zijn de mening toegedaan dat vrouwen minder mogelijkheden krijgen om op voorhand relevante ervaring op te doen en dat ze minder contacten hebben met personen die hun nuttige info kunnen verstrekken. Een onderneming oprichten zou voor hen dus moeilijker zijn. In hun studie zagen zij deze opvatting bevestigd daar waar de kansen op overleven voor vrouwen en minderheden in het algemeen kleiner waren dan voor mannen.

Alsos & Ljunggren (1998) halen in hun literatuuroverzicht studies aan die qua focus min of meer aansluiten bij deze van Cooper e.a. (2000). De bevindingen zijn niet altijd gelijklopend. Vrouwelijke ondernemers opperen dikwijls dat zij gediscrimineerd worden wanneer het gaat over het aantrekken van financiële middelen. Meerdere studies hebben daar geen bewijs voor kunnen leveren behalve deze van Fay en Williams (1994). Wat betreft netwerken stellen Aldrich & Dubini (1991) geen verschillen vast tussen mannen en vrouwen. Mannen en vrouwen zijn even succesvol als het aankomt op het verkrijgen van nuttige info en hulp. Ljunggren en Kolverreid (1996) hebben aangetoond dat vrouwen bij het opstarten meer ondersteuning krijgen vanuit de omgeving. Dit alles brengt de stelling aan het wankelen dat het voor vrouwen moeilijker zou zijn

om een onderneming op te richten.

Door de jaren heen is er veel onderzoek verricht naar de mogelijke invloed van ervaring op het succes van een pas opgerichte onderneming. Men heeft het dan meer bepaald over 'management ervaring', 'ervaring met het opstarten van een onderneming' en 'sectorervaring of meer specifiek ervaring met het soort activiteit van de onderneming doordat deze zeer sterk aanleunt bij de activiteit van de onderneming waar men vroeger werkzaam was'. Ook hier zijn de resultaten en meningen verdeeld.

Gartner, Starr & Bath (1999) stellen dat het beschikken over ervaring een hinderpaal kan zijn en de weg naar succes kan belemmeren. Dit omdat ondernemers met ervaring teveel zouden uitgaan van hoe het in de vorige werksituatie was zonder erbij stil te staan dat ze zich in een nieuwe en andere onderneming bevinden. Vandaag de dag is de omgeving waarbinnen ondernemingen opereren echter zeer dynamisch en regelmatige verandering van de spelregels is inherent verbonden met ondernemerschap. Ondernemers met ervaring zijn echter dikwijls blind voor deze veranderingen. Zaken die men vroeger geleerd heeft, blijven dus niet eeuwig van toepassing of anders gezegd "knowledge of yesterday's rules may not lead to future success" (Gartner e.a., 1999). De stelling dat sectorervaring cruciaal is voor het succes van de onderneming gaat volgens deze auteurs slechts in zekere zin op. Zo kan sectorervaring nuttig zijn voor het managen van functionele aspecten die over de tijd heen vrij stabiel blijven. Gartner e.a. (1999) merken op dat onderzoekers over het algemeen ervaring en opgedane kennis teveel zien als iets statisch, iets wat men heeft. Volgens hem is niet de opgedane ervaring maar het vermogen om te leren en nieuwe kennis op te doen tijdens het startproces determinerend voor succes. Dit vermoeden werd bevestigd in een onderzoek dat hij daaromtrent heeft opgezet. Ondernemers die voor de opstart over meer ervaring en kennis beschikken, hadden geen grotere kans op overleven. Zij die daarentegen op voorhand weinig ervaring hadden maar doorheen het startproces veel nieuwe ervaringen hebben opgedaan, blijken wel succesvoller te zijn. Een mogelijke verklaring zou zijn dat deze laatste groep flexibeler is en beter in staat is om nieuwe omstandigheden te identificeren en om er adequaat op te reageren.

De meerderheid van de auteurs is echter de mening toegedaan dat ervaring van de ondernemer wel degelijk een positieve invloed heeft op de overlevingskansen van de onderneming (Cooper e.a., 1988; Duchesneau e.a., 1990; Ooghe e.a., 1994; Walsh, Kirchoff & Boylan, 1996; De Wit e.a., 2000; Cooper e.a., 2000; Nandram & Samsom, 2000; Bruins, Op De Coul, Stigter & Van Uxem, 2000).

Walsh e.a. (1996) waarschuwen voor het gevaar van veralgemening. Ze zijn ervan overtuigd dat ervaring wel degelijk een positieve impact heeft op succes maar wijzen erop dat het niet gaat om eender welke vorm van ervaring. Ze bouwen een redenering en hypothese op vanuit het 'resource based view' van de onderneming. Deze benadering stelt, zeer ruw geschetst, dat de sterkte van

een onderneming niet ligt in het uitbouwen van een strategie die is afgestemd op de opportuniteiten die men in de omgeving waarneemt en op de kenmerken van die omgeving (Porter, 1980), maar op het uitbouwen van een strategie op basis van een aantal unieke kerncompetenties van de onderneming (Conner, 1991). Vertrekkend vanuit het verschil tussen deze twee stromingen in strategisch management, vragen Walsh e.a. zich af of het er als ondernemer op aankomt ervaring te hebben in de omgeving waarin men een onderneming opstart of om geoefend te zijn in die vaardigheden die van belang zijn voor de kerncompetenties van de onderneming. Ze kwamen tot de vaststelling dat beide vormen van ervaring van belang zijn maar dat de laatstgenoemde een grotere impact heeft op de overlevingskansen.

De Wit e.a. (2000), die in Nederland in het kader van EIM een onderzoek hebben opgezet naar de determinanten van succesvol ondernemerschap, vertrekken van de human capital theorie. Deze theorie stelt onder andere dat naarmate de ervaring van een persoon toeneemt, zijn productiviteit toeneemt (en dus het succes van de onderneming). Iemand die over heel wat ervaring beschikt zou immers op een doeltreffender wijze te werk gaan bij het starten en verder professionaliseren van een onderneming (Nandram e.a. 2000). De onderzoekers kwamen tot de bevinding dat ondernemers met ervaring in de sector en heel wat werkervaring als werknemer, meer kans hebben om te overleven. Een ander Nederlands onderzoek van EIM (Bruins e.a., 2000) toonde echter aan dat veel bedrijfservaring als werknemer in dienstverband geen invloed heeft op de overlevingskansen.

Wat betreft managementervaring en ervaring met het oprichten van ondernemingen, bestaat weinig eensgezindheid. Cooper (2000) stelt dat reeds verschillende studies de positieve invloed van managementervaringen op overlevingskansen hebben aangetoond. Sandberg & Hofer (1987) halen evenwel studies aan die het tegengestelde bewezen hebben. Daarnaast merken zij ook op dat, tegen alle verwachtingen van de venture capitalists in, diverse onderzoeken hebben aangetoond dat ondernemers blijkbaar niet leren uit hun fouten. Het feit dat men reeds eerder een onderneming heeft opgericht zou immers in geen enkel opzicht de kans op overleven van de nieuwe onderneming vergroten. Sandberg & Hofer (1987) zelf konden echter het tegendeel bewijzen, daarin gesteund door onder andere Duchesneau & Gartner (1990). Deze laatsten zijn van oordeel dat ervaren ondernemers het voordeel hebben dat ze een flinke dosis gezond verstand hebben. Dit gezond verstand komt voort uit jarenlange confrontatie met diverse problemen en situaties, waarvoor telkens creatieve oplossingen moeten worden gezocht. Na aanzienlijke tijd bouwt men op dit vlak een soort parate kennis op. Onervaren starters zullen het veel moeilijker hebben om moeilijke tijden te doorspartelen, gezien hun knowhow zich beperkt tot een gering aantal mogelijke gedragingen die ze hebben geleerd in mature en weinig flexibele organisaties. Deze rigiditeit wordt volgens Duchesneau & Gartner (1990) niet getolereerd in situaties van hevige concurrentie.

Een derde demografische variabele die werd onderzocht is het familiale rolmodel. Indien een starter in de familie iemand heeft die zelf een onderneming heeft opgericht, zou dit zijn kans op succes verhogen. Duchesneau e.a. (1990) stelt dat kinderen van ondernemersfamilies dikwijls meer realistische verwachtingen hebben ten aanzien van het 'ondernemerschap' en van daaruit beter in staat zijn om een crisis te overwinnen. Hisrich (1998) benadrukt het belang van de ondersteunende waarde die uitgaat van familie-ondernemers. Deze personen hebben het volledige proces immers zelf doorlopen en kunnen vanuit hun eigen ervaringen advies en hulp verlenen.

De relatie tussen de leeftijd van de starter en zijn overlevingskansen krijgt weinig aandacht in de literatuur. Nandram en Samsom (2000) zijn tot de bevinding gekomen dat leeftijd niet samenhangt met het gerealiseerde succes. Bruins e.a.(2000) die op basis van empirisch onderzoek de succes- en faalfactoren van starters hebben geanalyseerd, stelden echter wel vast dat de ondernemers die bij de start jonger waren dan 30 jaar een kleinere overlevingskans hebben dan ondernemers boven de 30 jaar. Ook uit het onderzoek van De Wit e.a. (2000) en van Cooper e.a.(1988) is gebleken dat het voor jonge ondernemers waarschijnlijker is dat zij hun onderneming zouden moeten stopzetten dan voor oudere. Er wordt voor deze relatie geen verklaring gegeven.

De laatste factor waarnaar frequent onderzoek is gedaan, is het opleidingsniveau. Opleiding kan niet alleen bijdragen tot het stimuleren van ondernemerschap maar zou ook van belang kunnen zijn voor het succes van een onderneming. De mate waarin opleiding determinerend is voor succes varieert over verschillende studies. (Cooper e.a.,1988; Hisrich, 1998; Nandram e.a., 2000). De Wit e.a. (2000), Bruins e.a. (2000) en Sandberg e.a. (1987) kwamen net zoals een aantal andere door deze laatste aangehaalde studies tot de vaststelling dat een hoger opleidingsniveau de ondernemer geen verhoogde kansen biedt op overleven. Hisrich (1998) is van mening dat een degelijke opleiding zeker geen voorwaarde is voor succes. Een opleiding in het vakgebied van de onderneming vormt volgens hem enkel een nuttige basis.

Schamp & Deschoolmeester (2001) halen evenwel heel wat recente studies aan die hebben aangetoond dat de 'overlevende' ondernemers wel degelijk hoger opgeleid zijn dan gefaalde ondernemers. Ook Cooper e.a. (2000), Duchesneau e.a. (1990), Ooghe e.a. (1994) stelden dit vast. Schamp e.a. (2001) hebben een onderzoek opgezet waarbij ze een groep starters die een management opleiding volgden aan de Vlerick Leuven Gent Management School vergeleken met een groep 'andere' starters. Uit statistieken bleek dat 80 % van de starters uit de eerste categorie na vijf jaar nog steeds actief was, waar blijkt dat in Vlaanderen gemiddeld meer dan 55% van de starters de onderneming heeft stopgezet wegens faillissement of overname. De auteurs doen evenwel geen uitspraken over de relatie tussen de overlevingsgraad en het volgen van een managementopleiding.

Ooghe e.a. (1994) kwamen tot de bevinding dat de succesvolle van de niet-succesvolle

ondernemers konden onderscheiden worden wat betreft het volgen van post-graduaat opleidingen zoals een MBA. Succesvolle ondernemers hadden ook dikwijls een managementopleiding achter de rug.

Miner (1996) merkt op dat het belang van opleiding verschilt naargelang het soort ondernemingsactiviteit. Zoals we reeds eerder aanhaalden heeft hij verschillende ondernemerstypes gedefinieerd en blijkt dat niet voor elk type, opleiding een rol speelt.

2.2.2. Invloed van andere factoren

Weinig auteurs zijn de mening toegedaan dat het overleven van een onderneming volledig en alleen toe te schrijven is aan bepaalde karaktertrekken, vaardigheden en de persoonlijke 'geschiedenis' van de oprichter. Het voorbereidingsproces in het algemeen, de keuze van de sector/markt waarin de ondernemer actief zal zijn, de strategie die hij wil volgen en de wijze waarop de ondernemer zijn onderneming uiteindelijk vorm geeft zijn evenzeer doorslaggevend voor het feit of de onderneming al dan niet zal overleven. We stellen vast dat er in de literatuur geen eenduidige opdeling in categorieën bestaat van deze factoren. Onder de door auteurs verschillende gehanteerde benamingen zoals managementpraktijken, strategie, sectorstructuur, doelstellingen, 'opstartgedrag', 'ondernemingsgedrag', ondernemingskenmerken vinden we vaak dezelfde factoren terug. Wij hebben een opdeling gemaakt tussen factoren die verband houden met 'hoe heeft men praktisch gezien de oprichting van de onderneming aangepakt' en factoren die verband houden met 'hoe heeft men inhoudelijk de onderneming vorm gegeven'.

Een laatste variabele die ons inziens buiten deze indeling valt, is het netwerk waar de ondernemer deel van uitmaakt.

a) De oprichting van de onderneming: praktisch bekeken

Zoals reeds eerder in dit rapport werd opgemerkt, gebeurt het oprichten van een onderneming niet van de ene dag op de andere maar is dit een proces waarbij heel wat voorbereiding komt kijken. Een aantal auteurs (Solymossy, 1997; Gartner e.a., 1999; Ooghe e.a., 1994; Duchesneau e.a., 1990) zijn gaan onderzoeken in welke mate de degelijkheid van de voorbereiding van deze opstart een invloed heeft op het uiteindelijk succes van de onderneming. Zij kwamen allemaal tot de vaststelling dat succesvolle ondernemers deze zijn die de oprichting van hun zaak goed hadden voorbereid.

Uit het onderzoek van Duchesneau e.a. (1990) bleek dat de succesvolle ondernemers in vergelijking met de minder succesvolle zich een duidelijker beeld hadden gevormd van hoe hun onderneming er zou uitzien. Dit zou hen de moed geven om moeilijke momenten te overwinnen en aan te pakken. Gartner e.a. (1999) kwamen op dit vlak tot gelijkaardige resultaten. Daarnaast

werd duidelijk dat zij een gestructureerde planning volgen en daar ook opvallend meer tijd aan besteden. Succesvolle ondernemers beschikten opvallend vaker over een geschreven business plan. Solymossy (1997) stelde eveneens vast dat er een link bestaat tussen het opstellen van een businessplan en succes. Bovendien bestreek hun planning alle functionele domeinen van de onderneming. Een derde belangrijk kenmerk dat de succesvolle ondernemers in hun voorbereiding onderscheidt van de niet-succesvolle is het feit dat zij actief op zoek zijn naar elke vorm van informatie. Ze stonden zowel open voor positieve info als voor bedreigende, minder aangename informatie. De niet-succesvolle ondernemers gingen niet zozeer op zoek naar de waarheid en weigerden steevast om problemen te erkennen. Tot slot bleek ook inroepen van hulp van externe professionals en consultants bij te dragen tot het succes van de onderneming. Dit ligt volgens Gadenne (1998) in lijn met bevindingen uit voorgaand onderzoek.

Ooghe e.a. (1994) kwamen tot gelijkaardige bevindingen. Planning bleek een belangrijke impact te hebben op het succes van de onderneming. Zo viel op dat ook hier de succesvolle ondernemers in vergelijking met de niet-succesvolle vaker over een businessplan en een financieel plan beschikten en dat zij een deadline hadden vooropgesteld voor de lancering van hun product. Daarnaast hadden zij veel energie gestoken in het bestuderen van de voor hen relevante markt. De concurrenten werden bijvoorbeeld zeer grondig geanalyseerd.

Naast het belang van een degelijke voorbereiding benadrukken Ooghe e.a. (1994), Chrisman e.a. (1998), Cooper (1988) en Morris (1998) het belang van teams voor het succes van de onderneming. Ondernemingen opgericht door een team ondernemers zouden meer kans op overleven hebben dan ondernemingen opgericht door één enkele persoon. Dit zou voortkomen uit het feit dat teams dikwijls bestaan uit personen die qua kennis, ervaring, managementstijl complementair zijn. Ook Duchesneau e.a.(1990) beklemtonen het belang van partnerships bij het oprichten van een onderneming. Zij leggen evenwel vooral de klemtoon op het feit dat men via teams een veel uitgebreider netwerk heeft, waardoor het makkelijker zou zijn de juiste middelen en cruciale informatie te verwerven.

b) Factoren die verband houden met inhoudelijke keuzes omtrent de onderneming

De oprichting van een onderneming stoelt op verschillende beslissingen van de oprichter omtrent klanten, producten, diensten, technologieën, organisatievormen en dergelijke meer. Deze beslissingen, zo stellen Chrisman, Hofer & Bauerschmidt (1998) worden in de literatuur stuk voor stuk geacht van strategische aard te zijn. Theorieën over nieuwe ondernemingen worden in dat opzicht dan ook behandeld als onderdeel van de wetenschap van het strategisch management. Een belangrijk model dat in dit kader op grond van onderzoek werd ontwikkeld is dat van Sandberg & Hofer (1987). Hun model geeft aan dat de performantie van een onderneming het gevolg is van een samenspel van factoren verbonden met de ondernemer (O), de strategie (S) en de sectorstructuur (SS).

Succes = f(O, S, SS)

Figuur 6: kritische succesfactoren (Sandberg & Hofer, 1987)

Verscheidene latere studies hebben vanuit dit model gelijkaardige onderzoeken opgezet en kwamen tot dezelfde bevindingen (Chrisman, 1998). In wat volgt zullen wij daarvan een overzicht geven.

Welke invloed hebben strategische keuzes op het succes van de onderneming en bestaat er zoiets als 'dé juiste strategie' voor startende ondernemingen in de zin dat ze hun kans op overleven vergroot? Dat zijn de hamvragen van onderzoek en literatuur rond deze topic. De meerderheid van de auteurs behandelt het aspect 'strategie' niet los van de structuur van de sector. De manier waarop zij deze twee met elkaar in verband brengen verschilt evenwel. Bovendien worden niet alleen zuiver strategische vraagstukken behandeld maar gaat het soms ook meer algemeen over hoe een organisatie in al haar aspecten er moet uitzien en moet handelen om succesvol te zijn.

Chrisman e.a. (1998) formuleren een aantal algemene theoretische bedenkingen bij de strategie

van nieuwe ondernemingen en de mogelijke invloed van de sectorstructuur. Het lijkt ons nuttig om dit eerst nader toe te lichten en achteraf een overzicht te geven van de concrete onderzoeksmatige bevindingen. Chrisman e.a. (1998) opperen dat de strategie van pas opgestarte ondernemingen uniek is en haar eigen typische kenmerken heeft. De nieuwe onderneming heeft immers in tegenstelling tot gevestigde bedrijven geen geschiedenis en bestaande strategie waarop verder gebouwd kan worden.

In het beginstadium van de levenscyclus van een onderneming moet men zich op strategisch vlak niet bezig houden met het opwerpen van barrières voor bestaande en potentiële concurrenten, maar zal men een strategie moeten uitdenken die toelaat om zelf de aanwezige hinderpalen te overwinnen. Initieel dient men zich daarom te focussen op de vraag welke middelen vereist zijn en hoe men deze middelen kan bereiken, want overleven heeft alles te maken met het beschikken over voldoende en de juiste middelen.

Wat betreft de invloed van de sector baseert hij zich voor een aanzienlijk deel op de visie van Porter (1980). De kans dat een nieuwe onderneming zal overleven, zal voor een aanzienlijk deel bepaald worden door de toetredingsbarrières in een bepaalde sector, de vijandigheid (wordt men in hoge mate blootgesteld aan 'competitieve aanvallen', hoe sterk is de positie van de andere spelers in de sector, hoe agressief zijn concurrenten in hun optreden, ...), de macht van de leveranciers en de afnemers en de heterogeniteit van de sector. In de eerste jaren is een onderneming het meest kwetsbaar voor activiteiten van de concurrenten. Hun gedrag zal dus een belangrijke rol spelen voor de overlevingskansen. Daarnaast dient men in bepaalde sectoren gezien bv. hoge onderzoeks- en ontwikkelingskosten veel kapitaalkrachtiger te zijn dan in andere. Bijgevolg spelen ook de vereisten op dit vlak een opmerkelijke rol. Tot slot benadrukken Chrisman e.a. (1998) het belang van de vrijgevigheid van de sectoromgeving. Zij bepalen immers voor een belangrijk deel hoeveel middelen er voor de nieuwe onderneming ter beschikking zullen zijn en het is volgens de auteurs algemeen bekend dat kapitaal vloeit naar die sectoren waar opportuniteiten in overvloed aanwezig zijn.

Wat toont onderzoek nu juist meer concreet aan in verband met de hierboven genoemde materies? Carter, Stearns, Reynolds & Miller (1994) hebben alvorens zelf een onderzoek op te zetten, trachten te achterhalen van welke strategische typologieën/alternatieven de meeste voorgaande onderzoeken vertrekken. Ze stellen vast dat heel wat onderzoek dat reeds is verricht naar de strategische alternatieven voor nieuwe, jonge ondernemingen qua focus te beperkt is. Tussen de verschillende onderzoekers wordt in de meeste gevallen gedebatteerd over de vraag welke van de volgende twee keuzes nu de beste is:

- Moet een pas opgericht onderneming vermijden om de directe competitie aan te gaan met grote gevestigde reuzen en zich concentreren op een niche?

of

- Moet een pas opgerichte onderneming breed gaan en op agressieve en pro-actieve wijze de strijd aanbinden met een aantal gevestigde waarden (ondernemingen) op de markt?

Aanhangers van een 'niche-strategie', zo zeggen Cooper, Willard & Woo (1986) zijn ervan overtuigd dat nieuwe jonge ondernemingen zich moeten concentreren op het produceren van zeer gespecialiseerde producten die gemaakt zijn op maat van een specifieke groep klanten op de lokale markt. Ze dienen te opereren in dat marktsegment waarin marktleiders niet geïnteresseerd zijn. Startende ondernemingen kampen immers met het nadeel nieuw te zijn: de beperkte middelen waarover nieuwe ondernemingen beschikken en de afwezigheid van een reeds doorlopen organisationeel leerproces beperken hun overlevingskansen aanzienlijk. Competitie aangaan met marktleiders die vaak werken op schaalvoordelen, is in die zin geen verstandige beslissing gezien een nieuwe onderneming niet in staat is tegen deze schaalvoordelen op te boksen (Carter e.a., 1994). Cooper e.a. (1986) en vele anderen (Carter, 1994) kunnen zich echter niet in deze redenering vinden. Zij vinden wel degelijk dat startende ondernemers de competitie met reuzen op de markt kunnen aangaan.

Sowieso is de keuze tussen deze twee alternatieven interessant, maar te eng volgens Carter e.a. (1994). Een gering aantal studies heeft zich voor het bestuderen van het strategisch aspect van startende ondernemingen gebaseerd op de klassieke strategische typologieën die zijn opgebouwd voor grote gevestigde ondernemingen en heeft onderzocht in welke mate deze toepasbaar zijn voor pas opgerichte ondernemingen. Een van de bekendste typologieën is die van Porter (1980) Volgens Porter zijn er drie manieren om een competitief sterke positie te veroveren in een markt (Carter e.a., 1994):

- 1) Kostenleiderschap (ook wel de volumestrategie genoemd): ondernemingen die dit pad volgen werken op schaalvoordelen. Door op grote schaal te produceren en voortdurend hun productieproces te verbeteren kunnen deze ondernemingen de productiekosten per eenheid minimaliseren. Dit laat hen toe aan lagere prijzen dan de concurrent te verkopen.
- 2) Differentiatiestrategie: ondernemingen met een differentiatiestrategie streven ernaar competitief voordeel te bereiken door zich te onderscheiden van hun concurrenten op het vlak van kwaliteit, klantenprocessen, imago of distributie van hun product of dienst.
- 3) Focusstrategie: ondernemingen met een focusstrategie richten zich in tegenstelling tot de voorgaande op een zeer eng segment van de markt dat ze bedienen volgens één van de twee bovenvermelde strategieën. Segmentatie kan gebaseerd zijn op het soort klanten, het product of de geografische situering.

Een andere gerenommeerde typologie is die van Miles en Snow (Carter, 1994 naar Miles & Snow, 1978) die ondernemingen gaat indelen volgens de wijze waarop zij reageren op trends in de omgeving. De meeste studies vertrekken evenwel van het model van Porter (1980). Carter (1994) stelt vast dat geen van de studies deze en andere klassieke typologieën voor grote ondernemingen in hun zuivere vorm toepast en dat deze dus inadequaat zijn om strategische opties voor startende ondernemingen te beschrijven. Wel wordt volgens Carter (1994) dikwijls een variatie gebruikt van Porter's model waarbij differentiatie wordt opgedeeld in de dimensie

product/marketing.

Een voorbeeld daarvan is de typologie van Chaganti (1996) die een opsplitsing maakt tussen differentiatie bereikt door innovatie en differentiatie verwezenlijkt door het kwaliteits-imago. Bij de eerste optie ligt de nadruk op produktgerelateerde zaken terwijl bij de tweede optie de nadruk ligt op de perceptie van de markt.

Op basis van al deze bevindingen heeft Carter (1994) zelf een onderzoek opgezet waarbij strategieën van 2500 startende ondernemingen over 6 verschillende sectoren worden bestudeerd. Via factor- en clusteranalyses worden 6 algemene strategische archetypes onderscheiden. Deze kunnen worden opgedeeld in functie van de scope van segmentering (breed, eng) en in functie van de produkt/marketing dichotomie:

- 1) de 'super achievers': dit zijn ondernemingen die de verschillende mogelijke strategische foci verenigen. Zij willen alles doen voor iedereen.
- 2) de 'price competitors': dit zijn ondernemingen die door middel van een combinatie van marketing, dienstverlening en lage prijzen klanten proberen lokken. Deze ondernemingen spelen zeer weinig op differentiatie en behoren volgens Porters typologie tot de 'kostenleiders'.
- 3) de 'equivocator': dit zijn ondernemingen die eigenlijk geen duidelijke strategische focus hebben. Ze worden gekenmerkt door een grote mate van onzekerheid.
- 4) de 'technology value' strategie: ondernemingen die voor deze strategie opteren trachten zichzelf van hun concurrenten te onderscheiden door een product aan te bieden tegen een competitieve prijs via het gebruik en de ontwikkeling van nieuwe technologieën. De oprichters van dit soort ondernemingen zijn vaak ex-werknemers van de markt die ze nu beconcurreren.
- 5) de 'niche purveyors': deze ondernemingen trachten aantrekkelijke faciliteiten aan te bieden op superieure locaties. Ze koppelen gemak/'convenience' aan exceptionele en unieke producten tegen competitieve prijzen. Zij vernauwen hierdoor hun focus tot een beperkt segment van de populatie. Waar men producten verkoopt, is voor deze ondernemingen bijna belangrijker dan welke producten ze verkopen. Deze geografische gebondenheid kan op bepaalde momenten (verkeersomleidingen) een zwakte zijn.
- 6) de 'quality proponents': deze ondernemingen beperken zich eveneens tot een beperkt marktsegment maar steunen meer op het aanbieden van diverse producten, superieure dienstverlening en high-tech. Voor hen is het belangrijk zo precies mogelijk de vraag van hun klanten te beantwoorden.

Carter e.a. (1994) kwam tot de vaststelling dat de strategie blijkt te variëren naargelang de plaats waar de onderneming zich bevindt in het 'supply chain' en naargelang de sector. Price competitors en super achievers komen meer voor in de dienstverlening aan ondernemingen en in distributie. Ze situeren zich bovendien in het midden van het supply chain: deze ondernemingen hebben geen rechtstreeks contact met de eindgebruiker maar zijn intermediären in de link tussen ruwe grondstoffen en het afgewerkt product. Gezien het product van deze ondernemingen in zekere zin standaard is en daar sowieso veel vraag naar is, kiezen zij ervoor zich niet te beperken tot een bepaald marktsegment en zich niet te differentiëren. In de detailhandel en de bouwsector treft men hoofdzakelijk niche purveyors aan. Dit soort ondernemingen hecht veel belang aan een optimale locatie en is er vooral op gericht de klanten in de onmiddellijke geografische omgeving te bedienen. Ondernemingen actief op het vlak van consumer services, blijken voor het merendeel gekenmerkt te worden door differentiatie strategieën. Deze ondernemingen bevinden zich immers aan het einde van het supply chain waar de klantengroep bestaat uit de uiteindelijke eindgebruiker. Het uiteindelijke succes van dergelijke ondernemingen is afhankelijk van de mate waarin zij in staat zijn de unieke behoeften van hun klanten te bevredigen. Tot slot stelt Carter e.a. (1994) vast dat er in productiebedrijven, aan het begin van de supply chain, niet één typische strategie domineert. Wel is het waarschijnlijker dat ondernemingen zonder eenduidige strategie zich in de productie zullen bevinden. Kort samengevat kan men stellen dat strategieën met de focus op een beperkt marktsegment die hoge kwaliteit of innovatieve producten of diensten aanbieden, zich aan het einde van de supply chain bevinden. Dit is logisch als men weet dat deze ondernemingen een zeer intensieve relatie met hun klanten dienen te hebben teneinde hun producten of diensten aan te passen aan hun specifieke noden. Strategieën met een brede scope situeren zich eerder aan het begin of in het midden van de supply chain. Hier worden dikwijls slechts minimaal getransformeerde grondstoffen op grote schaal geproduceerd en doorverkocht tegen zo laag mogelijke prijzen aan de volgende schakel in de supply chain.

We kunnen concluderen dat Carter e.a. (1994), wat betreft het vraagstuk of starters al dan niet een niche-strategie moeten volgen, behoort tot de groep auteurs die vaststellen dat het wel degelijk mogelijk is om als starter te kiezen voor de volume-strategie en de concurrentie met grote gevestigde ondernemingen aan te gaan.

Dit onderzoek heeft niet zozeer de link gelegd tussen strategie, sector/marktstructuur en het succes van een onderneming, maar heeft aangetoond dat afhankelijk van de sector waarin activiteiten ontplooid worden en de plaats waar ondernemingen zich bevinden in de supply chain, er bepaalde strategieën domineren. In een later onderzoek zijn Stearns, Carter, Reynolds & Williams (1995) wel gaan kijken naar de impact van bepaalde strategische keuzes en van de sector op de overlevingskansen van een pas opgerichte onderneming. Ze zijn daarbij vertrokken van de in hun vorig onderzoek aangehaalde strategische archetypes. Daarnaast zijn ze eveneens nagegaan in welke mate de locatie een belangrijke rol speelt. De auteurs vermoedden dat

ondernemingen in stedelijke omgevingen meer kansen zouden hebben om te overleven omdat men zich in een stedelijke omgeving, in tegenstelling tot in een landelijke omgeving, veel meer op niches zou kunnen richten wat het concurrentieniveau verlaagt. De resultaten toonden echter het tegengestelde aan. Bovendien bleek in ondernemingen in randsteden ('metroland') een specifieke successtrategie te bestaan, nl. de 'niche purveyor'. Verder werd nog duidelijk dat het voor ondernemingen aan het einde van het supply chain, actief in kleinhandel en diensten, mogelijk is om op basis van de gekozen strategie de kans op overleven in te schatten. Zo blijken in de kleinhandel 'price competitors' en 'quality proponents' een verminderde kans te hebben om te overleven in tegenstelling tot ondernemingen die voor 'technology value' kiezen. In de dienstensector zou de nadruk op 'technology value' de kans op overleven dan weer verkleinen. Een 'niche purveyor' heeft hier hogere kansen op succes. Voor ondernemingen in distributie en productie die zich aan het begin en in het midden van het supply chain bevinden, kon men geen successtrategieën identificeren.

Zoals aan het begin van dit onderdeel werd aangehaald hebben Sandberg & Hofer (1987) op grond van onderzoek een basismodel ontwikkeld waarin het succes van een onderneming wordt voorgesteld als de resultante van factoren verbonden aan de ondernemer, aan de strategie en aan de sector/marktstructuur. Vertrekkend van de strategische typologie van Abell (1980) die zeer nauw aanleunt bij deze van Porter (1980) kwamen ze tot de vaststelling dat ondernemingen met een focusstrategie succesvoller waren dan deze met een niet-differentiatie (volume) strategie, maar niet succesvoller dan deze met een differentiatiestrategie. De differentiatiestrategie bleek logischerwijs ook meer kans te geven op succes dan de niet-differentiatiestrategie. Dit laatste sluit aan bij het idee van veel onderzoekers dat het voor jonge ondernemingen niet aangewezen is om te trachten te concurreren met reuzen door enkel en alleen te werken op schaalvoordelen. Dit zou, zoals we reeds eerder aanhaalden, wegens het gebrek aan middelen en ervaring praktisch niet haalbaar zijn.

Wat betreft sector hebben Sandberg e.a. (1987) aangetoond dat ondernemingen die toetreden tot een markt met homogene producten minder succesvol zullen zijn dan ondernemingen die toetreden tot een markt met heterogene producten. Bovendien blijkt er ook een relatie te bestaan tussen de levenscyclus van de sector en het succes van nieuwe ondernemingen. Nieuwe ondernemingen hebben meer kans op succes in sectoren die in ontwikkeling zijn of in een groeifase. Daarnaast kwamen Covin & Slevin (1988) in dit verband tot andere inzichten. Zij stelden vast dat starters opvallend succesvoller zijn in groeiende en mature sectoren dan in sectoren die nieuw zijn en volop in ontwikkeling.

Naast het afzonderlijk effect van de strategie en de levenscyclus van de sector op het succes van de startende onderneming blijkt er een nog sterker significant interactie-effect te zijn. In groeiende

sectoren wordt best geopteerd voor de differentiatiestrategie, waar in meer mature sectoren een focusstrategie aangewezen is (Sandberg e.a., 1987).

De hierboven besproken studies handelen over strategie, markt- en sectorstructuur in hun zuivere vorm. Duchesneau e.a. (1990) en Gadenne (1998) hebben zich niet zozeer gefocust op puur strategische vraagstukken maar hebben meer in het algemeen gewerkt rond de impact van gedragingen en kenmerken van een startende onderneming op haar succes.

Duchesneau e.a. (1990) stelden vast dat de succesvolle ondernemingen gekenmerkt worden door veel flexibiliteit en een groot aanpassingsvermogen. Ze blijken ook tegen alle verwachtingen van de auteurs in over meer werknemers te beschikken die gespecialiseerd zijn in één bepaald domein. Dit zou echter verband houden met het feit dat de succesvolle ondernemingen reeds een zekere grootte bereikt hadden die gespecialiseerde werknemers vereist.

Wat het startkapitaal betreft, komen de auteurs tot de conclusie dat een hoger initieel kapitaal gerelateerd is met succesvolle ondernemingen.

Ook Gadenne (1998) heeft een studie opgezet waarin hij voor de verschillende sectoren (handel, diensten en productie) heeft onderzocht welke gedragingen en praktijken kenmerkend zijn voor de succesvolle ondernemingen. Hij blijft hier echter vrij algemeen. Hierboven werd reeds aangehaald dat over de verschillende sectoren heen het invoeren van professionele begeleiding een kritische succesfactor is. In de dienstensector is daarnaast het succes van een onderneming hoofdzakelijk gestoeld op de erkenning van de individuele waarde van de werknemers die dagelijks met klanten in contact komen. Indien men aan de werknemers regelmatig bevestiging en waardering toont, zullen zij gemotiveerd zijn om de klantenrelaties te optimaliseren, wat onrechtstreeks het succes van de onderneming ten goede komt. Deze erkenning kan tot uiting komen in verschillende zaken: het betrekken van de werknemers bij het beslissingsproces, het stimuleren van het geven van opbouwende kritiek, het onderzoeken van de werknemerstevredenheid, een aangepast beloningssysteem en dergelijke meer.

In de productie hangt het succes van een onderneming hoofdzakelijk af van het uitbouwen van een competitief voordeel door middel van lage prijzen en grondige kennis van de strategie en activiteiten van concurrenten.

Wat handel betreft stelt Gadenne (1998) vast dat het cruciaal is om enerzijds een hoge omzet en een lage prijszetting door kostreductie na te streven en anderzijds zich te differentiëren op het vlak van kwaliteit. Porter (1980) staat hier eerder weigerachtig tegenover. Hij noemt dit 'stuck in the middle'. Dit zou namelijk neerkomen op een combinatie van kostenleiderschap en een differentiatiestrategie wat volgens hem niet haalbaar is gezien de verschillende structuren, processen en systemen beide strategieën vereisen.

Eerder werd gesteld dat verscheidene auteurs het succes van een onderneming zien als de

resultante van strategie, sector en de persoonlijkheid van de ondernemer (Sandberg e.a.1987). Chrisman e.a. (1998) zijn echter de mening toegedaan dat dit model niet allesomvattend is. Twee volgens hen belangrijke kritische succesfactoren werden er niet in opgenomen. Het gaat om de middelen waarmee vooropgestelde doelstellingen kunnen worden gerealiseerd en om de processen, structuren en systemen noodzakelijk voor de implementatie van de strategie. De auteurs willen duidelijk stellen dat het op zich niet voldoende is een origineel idee te hebben en een bepaalde strategie uit te denken. Er zijn immers specifiek aangepaste middelen, structuren en processen vereist die de pas opgestarte onderneming in staat stellen om de strategie en de uit haar missie voortvloeiende doelstellingen te verwezenlijken. Bovendien dienen er systemen aanwezig te zijn die erover waken of de onderneming effectief gaat in de richting waarin ze bedoeld wordt te gaan.

Wat de middelen betreft, maken Chrisman e.a. (1998) een onderscheid tussen tastbare ('tangible') middelen en ontastbare ('intangible') middelen. Tot de eerste groep behoren deze middelen waar duidelijk gedefinieerde markten voor bestaan en waar men een prijs voor kan bepalen die de werkelijke waarde van die middelen vertegenwoordigt. In dat opzicht zijn dit soort middelen ook steeds terug te vinden op de balans van de onderneming. Het gaat bijvoorbeeld om kapitaal, bedrijfsruimte, werknemers... Voor ontastbare middelen zoals netwerken, imago, knowhow, cultuur, complementariteit van het managementteam, distributiekkanalen en dergelijke meer is het beduidend moeilijker de exacte waarde te bepalen. Deze middelen zijn complexer en moeilijker om te imiteren en te vervangen.

De auteurs zijn van mening dat voor het overleven van een pas opgestarte onderneming hoofdzakelijk de mate waarin men tastbare middelen kan verwerven van cruciaal belang is. Naarmate men over meer en adequatere middelen beschikt, verhoogt de kans op overleven gezien de onderneming minder kwetsbaar is voor initiële verliezen en misstappen. Dit soort middelen oefenen evenwel in veel mindere mate een invloed uit op de verdere groei van de onderneming en vormen op zich niet echt de basis voor het uitbouwen van een duurzaam competitief voordeel. Op dat terrein spelen ontastbare middelen dan weer een grote rol.

Over de invloed van structuren, processen en systemen op de overlevingskans van jonge ondernemingen zijn de auteurs onduidelijk. Ze merken op dat startende ondernemingen in de beginfase dikwijls gekenmerkt worden door flexibiliteit in structuur, processen en controlesystemen gezien het vaak nog onduidelijk is welke richting de onderneming zal uitgaan. Dit zou de onderneming de ruimte geven om verschillende zaken af te tasten en langzamerhand de gepaste structuren, processen en systemen te ontwikkelen.

Deze flexibiliteit zou de groei en het later succes van starters ten goede komen maar zou volgens Chrisman e.a. een negatieve werking hebben op de overlevingskansen van een startende onderneming.

c) Netwerken

Wanneer men de literatuur betreffende het succes van startende ondernemingen overschouwt, kan men vaststellen dat ook regelmatig 'netwerking' als determinerend voor succes wordt aangehaald (Bruins e.a., 2000). Netwerking op zich kan echter uitmonden in een uiterst tijdrovende en kostbare activiteit die weinig resultaat oplevert. Dubini en Aldrich (1991) hebben uitvoerig beschreven onder welke omstandigheden netwerken voor startende ondernemers wel zinvol kunnen zijn. Alvorens daar dieper op in te gaan, starten de auteurs met een situering van het begrip 'netwerk'.

Ondernemerschap is inherent verbonden met netwerking. De taak van de ondernemer bestaat er immers in om middelen te mobiliseren voor de door hem aangegrepen opportuniteiten. Daarvoor dient men over de juiste contacten te beschikken die zelf bereid zijn of personen kennen die bereid zijn om kapitaal, werkkraft en tijd te investeren in iets waarvan de toekomst onzeker is.

Een netwerk kan omschreven worden als een kluwen van relaties tussen individuen, groepen en organisaties. De netwerkrelatie, zo stellen Dubini e.a. (1991), vertoont evenwel bijzondere eigenschappen die haar onderscheiden van een louter zakelijke relatie. De zakelijke relatie wordt gekenmerkt door onzekerheid en is gestoeld op zwakke banden tussen personen die verwachten elkaar zelden of nooit meer terug te zien. Van daaruit wordt binnen dergelijke relaties vaak opportunistisch gehandeld en is het niet onwaarschijnlijk dat bij problemen één van de partijen uit de relatie stapt met alle negatieve gevolgen van dien. Netwerken hebben daarentegen betrekking op lange termijn relaties die zijn gebouwd op vertrouwen. Deze relaties worden getypeerd door een zekere voorspelbaarheid. Bepaalde zaken kan men als ondernemer onmogelijk onder controle hebben omdat ze niet van die aard zijn dat men er als individu invloed op kan uitoefenen. Deze onzekerheid die inherent is aan het zaken doen, kan ook door netwerking niet gereduceerd worden. Bij netwerkrelaties wordt evenwel de onzekerheid geringer omtrent de vraag of de andere partij hulp zal bieden wanneer het op bepaalde vlakken fout dreigt te gaan. Er wordt advies verleend en bijgesprongen waar mogelijk.

Ook over problemen binnen de netwerkrelatie wordt eerder gesproken en onderhandeld dan dat er afstand wordt genomen.

Morris (1998) stelt dat netwerken belangrijk zijn voor startende ondernemers omdat ze hen toegang geven tot middelen die anders niet of zeer moeilijk beschikbaar zijn en omdat ze een bron zijn van cruciale informatie. Zo kan men via het netwerk informatie inwinnen over potentiële klanten, leveranciers, de markt, concurrenten en dergelijke meer. Bovendien merkt Morris op dat netwerking een middel is om nieuwe opportuniteiten te ontdekken die men anders zonder het te weten aan zich voorbij zou laten gaan.

Opdat netwerken zouden bijdragen tot het succes van een onderneming is het belangrijk dat ze aan bepaalde voorwaarden voldoen. Aldrich en Dubini (1991) karakteriseren een netwerk op basis van haar diversiteit, densiteit en bereikbaarheid. De bereikbaarheid van leden uit een netwerk houdt verband met de vraag of er in de relatie tussen de ondernemer en een persoon veel intermediaire schakels zitten. De diversiteit verwijst naar de variatie in de personen waaruit het netwerk is samengesteld. Het spreekt voor zich dat meer diverse netwerken voor de ondernemer interessanter zijn, gezien zij de waaier aan opportuniteiten die voor hem openstaan vergroten. De densiteit geeft aan in welke mate er 'relaties'/'banden' bestaan tussen de verschillende leden van een netwerk en hoe sterk deze banden zijn. Netwerken met een hoge densiteit bevatten personen die elkaar allemaal goed kennen. In dergelijke netwerken wordt informatie zeer snel en efficiënt verspreid. De auteurs merken op dat het evenwel belangrijk is om wat de samenstelling van het netwerk betreft een evenwicht te vinden tussen personen waarmee men een sterke band heeft en deze waarmee men een oppervlakkige relatie heeft. Indien het netwerk enkel is samengesteld uit 'goede vrienden' die elkaar kennen, blijft men zich bewegen binnen beperkte kring en schermt men zich af van informatie die buiten de grenzen van de traditionele contacten wordt vrijgegeven.

Op basis van hun inzichten en ervaring met betrekking tot netwerken zijn Dubini en Aldrich (1991) tot de conclusie gekomen dat succesvolle ondernemers meer systematisch netwerkactiviteiten plannen. Succesvolle ondernemers kunnen hun netwerk gedetailleerd in kaart brengen en de sleutelfiguren situeren en ze stemmen bewust hun persoonlijke contacten en hun sociaal leven af op hun onderneming. Zij zullen bovendien ook waken over de densiteit van hun netwerk en inspanningen leveren om deze te verruimen.

Bruins e.a. (2000) hebben onderzocht in welke mate het netwerkgedrag van starters een invloed heeft op hun overlevingskans en later succes. Onder netwerkgedrag verstonden zij het zichzelf op de hoogte houden via externe contacten en via andere bronnen. Er werd onder andere bevraagd of men aangesloten was bij een branche- of beroepsorganisatie, cursussen volgde, contact hield met andere ondernemers via sportverenigingen, plaatselijke ondernemersverenigingen, vakbeurzen bezocht en vakliteratuur doornam. Zij kwamen tot de vaststelling dat vier factoren van invloed zijn op het overleven van starters. Het gaat om deelname aan cursussen, het aangesloten zijn bij vakverenigingen, het lezen van vakliteratuur en het verzamelen van informatie via commerciële samenwerkingsverbanden.

2.3. Conclusie: implicaties voor het onderzoek

Het is op zich niet voldoende allerhande maatregelen te ontwikkelen teneinde ondernemerschap te stimuleren en het aantal starters te doen toenemen, als men weet dat de helft van deze ondernemingen binnen de vijf jaar de boeken neerlegt. De Vlaamse overheid ziet het dan ook als een minstens even belangrijke taak om ervoor te zorgen dat de slaagkansen van starters

geoptimaliseerd worden. Het verwerven van inzicht in de determinerende factoren voor succes is, ons inziens, hierbij onontbeerlijk en dit vormt dan ook het tweede luik van dit onderzoek.

Het bovenstaande literatuuroverzicht geeft duidelijk aan en laat ons toe te besluiten dat het succes van starters niet te herleiden valt tot toeval of geluk zoals door sommigen wel eens wordt geopperd. Succes is het resultaat van een zeer complex geheel van factoren die rechtstreeks of onrechtstreeks en in samenspel met elkaar, bepalend zijn voor het overleven van de onderneming. Het is een onderzoeksdomein dat internationaal reeds meerdere malen werd ontgonnen maar waar telkens weer nieuwe elementen aan het licht blijken te komen. We stellen echter vast dat heel wat voorgaand onderzoek rond succesvol ondernemerschap, succes gelijk stelt aan groei, en enerzijds financiële indicatoren of anderzijds een toename van het aantal tewerkgestelden, als maatstaf voor succes hanteert. Zoals reeds eerder werd gesteld ligt de focus van dit onderzoek op ondernemingen die zich in de bestaansopbouw of overlevingsfase (zie figuur 5) bevinden en wordt succes gelijkgesteld aan overleven, niet aan groei. Meerbepaald willen wij inzicht verkrijgen in de factoren die van cruciaal belang zijn voor starters om bestaanszekerheid te verwerven. Eerder verricht onderzoek vanuit die optiek is, zeker op nationaal en regionaal vlak, schaarser. Het is dan ook een uitdaging te achterhalen in welke mate de uit internationaal onderzoek voortkomende determinanten van succes ook van toepassing zijn voor de overlevingskansen van startende ondernemers in Vlaanderen. Bovendien hopen we ook meer duidelijkheid te creëren over de mogelijke invloed van bepaalde factoren waarover tot op heden in de literatuur weinig eensgezindheid bestaat. We denken bijvoorbeeld aan het mogelijke positieve effect van ervaring (in de sector, in ondernemerschap, in management) en leeftijd. Ons baserend op de bovenstaande bespreking van de literatuur en eerder verricht onderzoek naar succesvolle starters, zullen wij voor dit luik van het onderzoek 5 grote thema's bevragen:

1) De ondernemer en het team: wij willen nagaan in welke mate de persoonlijkheid en vaardigheden van de ondernemer en het team van oprichters hebben bijgedragen tot het succes van de onderneming. Ook hier hebben wij er, gezien de beperkte looptijd van het onderzoek voor gekozen om geen persoonlijkheidsvragenlijst te laten invullen maar om wel via doelgerichte vragen een inzicht trachten te verwerven.

Daarnaast zal ook aandacht besteed worden aan de mogelijke impact van demografische variabelen zoals ervaring (in de sector, als ondernemer, in management), leeftijd en opleidingsniveau. Over de eventuele invloed van ervaring op het succes van de onderneming zijn de meningen verdeeld. De GEM toont aan dat de meerderheid van de starters in België er de voorkeur aan geeft eerst de nodige werkervaring op te doen. Het lijkt ons dan ook zinvol na te gaan in welke mate de Vlaamse succesvolle ondernemers ervaring als noodzakelijk beschouwen voor succes en wat de verschillen zijn met ondernemers zonder ervaring in de ruime betekenis van het woord. Ook op het vlak van permanente vorming zal onderzocht worden of de bevraagde starters met het oog op succes participeren in aangepaste

opleidingen die voor starters in Vlaanderen worden aangeboden en of deze beantwoorden aan hun behoeften.

- 2) Het voorbereidingsproces: planning en een degelijke voorbereiding blijkt niet alleen van belang om erin te slagen een onderneming op richten maar zou ook zijn invloed hebben op het later succes van de onderneming. Vanuit deze optiek is het belangrijk na te gaan op welke wijze starters in Vlaanderen hun opstart voorbereiden en in welke mate zij daarbij beroep doen op de beschikbare professionele dienstverlening.

- 3) Inhoudelijke vormgeving van de onderneming: De keuzes die starters maken met betrekking tot de inhoudelijke vormgeving van de onderneming (de combinatie van: de sector/markt waarop ze actief zullen zijn, de strategie die zal gevolgd worden, de structuur van de onderneming, het startkapitaal en de aangepaste middelen) kunnen verstrekkende gevolgen hebben voor hun latere overlevingskansen. Het is ons inziens vrij onwaarschijnlijk dat op dit vlak één unieke succesformule naar voor kan worden geschoven. Met dit onderzoek willen wij trachten een beeld weer te geven van de bedrijfsfactoren die de succesvolle ondernemers in Vlaanderen kenmerken.

- 4) Netwerken: Ondernemerschap is inherent verbonden met netwerking. De taak van de starter bestaat erin om middelen te mobiliseren voor de door hem aangegrepen opportuniteiten. Hiervoor is het noodzakelijk over de juiste contacten te beschikken. We stellen vast dat de literatuur betreffende succesvolle starters ook netwerking aanhaalt als één van de determinerende succesfactoren. Tot op heden is in Vlaanderen weinig onderzoek verricht naar de netwerkactiviteiten van starters. Gezien de niet te verwaarlozen impact die dit kan hebben op de overlevingskansen, willen wij in dit onderzoek nagaan in welke mate starters in Vlaanderen belang hechten aan 'netwerken', op welke wijze zich dat uit en of dit door ondernemers beschouwd wordt als één van de kritische succesfactoren.

- 5) Externe omgeving: Zoals in het eerste luik van het onderzoek willen wij, aansluitend op de general entrepreneurship monitor inzicht verwerven in hoe succesvolle ondernemers het ondernemersklimaat in Vlaanderen ervaren en welke verwachtingen op dit vlak leven.

Naast de bevraging van factoren die uit de literatuur naar voorkomen als determinerende factoren voor succes, willen wij uiteraard ook de openheid laten om de respondenten nieuwe elementen te laten aanbrengen. Bovendien zal ook hier gezocht worden naar mogelijke 'types' van succesvolle ondernemers.

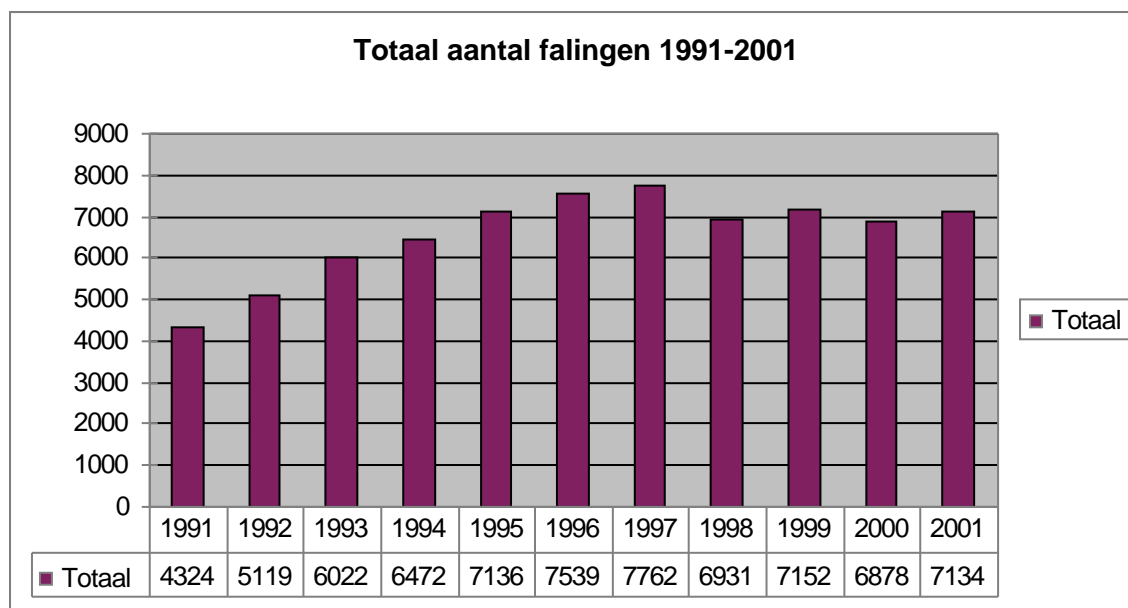
3. Gefaalde ondernemingen

Zoals reeds eerder in dit werk werd gesteld is het niet relevant om ons enkel en alleen te focussen op het stimuleren van ondernemerschap als men weet dat een zeer groot aantal starters ($\pm 50\%$) binnen de vijf jaar na oprichting de boeken dient neer te leggen. Ondernemingen in moeilijkheden zijn in zekere zin een gevaar voor de maatschappij gezien meerdere betrokkenen in hun teloorgang dreigen meegesleurd te worden. We denken bijvoorbeeld aan leveranciers/schuldeisers, aandeelhouders, werknemers enz... Vanuit dit gegeven tracht de overheid dan ook om dergelijke faillissementen te vermijden door enerzijds een aantal maatregelen ter ondersteuning van starters uit te vaardigen en anderzijds instrumenten te ontwikkelen voor het opsporen en begeleiden van ondernemingen in moeilijkheden. Een onderneming gaat immers niet van de ene dag op de andere failliet. Teneinde preventief te kunnen optreden, is het echter noodzakelijk dat men als overheid inzicht verwerft in de oorzaken van de talrijke falingen. Alvorens een overzicht te geven van de literatuur en het onderzoek dat op dit domein reeds werd verricht, willen wij graag een aantal kwantitatieve gegevens omtrent faillissementen in België meegeven.

3.1. Stand van zaken

Het aantal falingen in België is de laatste tien jaar stelselmatig toegenomen. In 2001 werden 7134 ondernemingen failliet verklaard terwijl dit er in 1991 nog 4324 waren. Dit betekent een stijging van 64,9% op 10 jaar tijd. Deze continue stijging laat toe te besluiten dat falingen een structureel verschijnsel zijn dat zowel in hoog- als laagconjunctuur voorkomt maar vooral in een economische recessieperiode meer uitgesproken is (Crijns & Ooghe, 1997; Haspeslagh & Laveren, 1997).

Tabel 7: totaal aantal falingen 1991-2001 (Graydon en eigen bewerkingen, 2002)



Uit bovenstaande tabel blijkt dat in 1998 het aantal faillissementen voor het eerst weer daalde, wat volgens Ooghe & Van Wymeersch (2001) toe te schrijven is aan de invoering van de nieuwe wetgeving op het gerechtelijk akkoord die tot doel heeft om zoveel mogelijk ondernemingen in moeilijkheden met herstelkansen te redden. Tabel 8 geeft een spreiding van het aantal falingen over de provincies en gewesten weer. Gezien we niet over gegevens beschikken met betrekking tot de spreiding van de oprichtingen over de verschillende regio's kan geen uitspraak gedaan worden over het feit of verhoudingsgewijs zich in de ene regio meer falingen voorgedaan hebben dan in de andere.

Tabel 8: falingen per provincie en gewest (Bron: Graydon en eigen bewerkingen, 2002)

Provincie / Gewest	1997	1998	1999	2000	2001
Brussel	1700	1395	1674	1449	1559

Vlaams Brabant	307	259	221	221	241
Waals Brabant	303	230	287	237	267
Antwerpen	1632	1419	1444	1375	1455
West-Vlaanderen	665	613	551	530	581
Oost-Vlaanderen	753	770	652	749	746
Limburg	423	476	476	488	408
Henegouwen	785	702	728	724	738
Luik	828	733	741	719	728
Luxemburg	111	97	100	95	141
Namen	254	231	265	282	270
Brussel	1700	1395	1674	1449	1559
Vlaams Gewest	3780	3537	3344	3363	3431
Waals Gewest	2281	1993	2121	2057	2144

Verscheidene studies wijzen uit dat faillissementen voornamelijk betrekking hebben op startende ondernemingen hoewel de laatste jaren ook wel steeds meer gevestigde waarden, zoals bijvoorbeeld Sabena, van de markt verdwenen zijn (Ooghe & Van Wymeersch, 2001; Haspeslagh & Laveren, 1997; Saerens, 1997; Bortier, Peeters & Landon, 1993).

Ooghe (1997) merkt op dat startende ondernemingen dikwijls te kampen hebben met rentabiliteitsproblemen omdat hun afzetmarkt te klein is. Daarbij komt dat er regelmatig ondernemingen worden opgericht met een te klein beginkapitaal. De aanhoudende verliezen zorgen dan voor een sterke inkrimping van het eigen vermogen en de kasopbrengsten uit verkopen zijn vaak maar juist hoog genoeg om de kaskosten te dekken. Bijgevolg is er te weinig overschot om de startinvesteringen en de aflossingen van kredieten te betalen. Hierdoor komen startende ondernemers dan voor liquiditeitsproblemen te staan.

Tabel 9: procentuele verdeling faillissementen volgens ouderdom van de onderneming (Bron Graydon en bewerking door Ooghe & Van Wymeersch 2001)

OUDERDOM	1996	1997	1998	1999	2000
minder dan 1 jaar	1,7	1,4	1,5	1,5	1,1
1 tot < 2 jaar	7,1	7,1	7,5	6,8	6,1
2 tot < 3 jaar	10,3	9,8	10,2	8,6	9,5
3 tot < 4 jaar	10,2	10,2	11,7	10,6	10,2
4 tot < 5 jaar	10,1	9,1	8,8	9,3	8,9
5 tot < 6 jaar	9,8	8,2	7,7	7,4	8,4

6 tot < 8 jaar	15,1	14,2	13,9	12,1	12,4
8 tot < 10 jaar	10,1	11,3	11,3	11,6	9,8
10 tot < 15 jaar	11,8	14,3	13,7	16,4	17,5
meer dan 15 jaar	13,3	14,4	11,4	13,1	16,1

Tabel 10 leert ons dat de faillissementen zich verhoudingsgewijs voornamelijk situeren bij de NV's en de BVBA's. Uitgesplitst naar sector blijkt uit tabel 11 dat voornamelijk binnen de klein- en groothandel, horeca, bouw en de zakelijke diensten het aantal faillissementen in absolute cijfers eerder hoog ligt. Ooghe & Van Wymeersch (2001) kwamen evenwel tot de vaststelling dat in verhouding tot het aantal bestaande ondernemingen binnen de diverse sectoren in het jaar 2000 de horeca, afval, vervoer groothandel en textiel sectoren de grootste relatieve faillissementsgraad kenden.

Tabel 10: verdeling faillissementen volgens juridische vorm (Bron: NIS)

Juridische vorm	1997	1998	1999	2000	2001
Natuurlijke personen	1568	1487	1458	1383	1416
VOF en GCV	40	46	42	65	79
NV	1805	1491	1510	1349	1429
BVBA en PVBA	3474	3265	3497	3417	3616
CV	776	610	604	522	475

Tabel 11: Spreiding van faillissementen over verschillende sectoren (Bron: Graydon, en bewerkingen Ooghe en Van Wymeersch, 2001)

SECTOR	NACE-BEL	1996	1997	1998	1999	2000
Agro	01+02+05	91	85	98	88	91
Energie en water	10+11+12+40+41	2	0	1	3	2
Metaal	13+27 tot 35	216	202	151	165	155
Overige delfstoffen	14	2	1	4	2	2
Voeding	15+16	107	114	104	112	105
Chemie	23+24+25	30	24	18	28	28
textiel en kleding	17+18+19	94	70	73	58	61
Hout	20	27	17	21	27	22
papier en druk	21+22	93	108	100	99	92
Meubel en overige industrie	36	75	65	60	51	54

Afval	37+90	8	8	7	12	13
Bouw	26+45	982	977	897	922	870
Groothandel	51	1198	1395	1202	1209	1172
Kleinhandel	50+52	1492	1582	1265	1229	1247
Horeca	55	1225	196	1173	1185	1137
Vervoer	60+61+62+63	305	310	299	313	311
Financiële instellingen en verzekeringen	65+66	17	13	12	10	15
Onroerend goed	70	254	196	182	196	157
Zakelijke diensten	64+67+71 tot 74	771	827	750	847	742
Persoonlijke diensten	92+93+95	230	235	223	238	236
Overige	75+80+85+91+99	17	9	10	15	18
Onbekend		175	193	183	222	198

3.2. Falende ondernemingen: begripsomschrijving vanuit bedrijfseconomisch en juridisch perspectief

Alvorens dieper in te gaan op de diverse oorzaken van falen lijkt het ons nuttig kort te duiden wat in juridische en bedrijfseconomische termen wordt verstaan onder falende ondernemingen en ondernemingen in moeilijkheden, en wat de eerste alarmsignalen zijn voor de omgeving.

Vanuit juridisch oogpunt kan een handelaar failliet verklaard worden indien hij op duurzame wijze de betalingen heeft gestaakt en zijn krediet geschokt is (art. 2 Wet 8 augustus 1997). Dergelijke ondernemingen dienen duidelijk onderscheiden te worden van de ondernemingen in moeilijkheden, zoals gedefinieerd in de Wet op het Gerechtelijk akkoord. Vooraleer een onderneming immers het punt heeft bereikt waarop geen herstel meer mogelijk is, kan nog beroep worden gedaan op de rechtsorde teneinde maatregelen te nemen ter preventie van het faillissement. Een instrument dat in de wetgeving ontwikkeld is om de neerwaartse spiraal te doorbreken en daadwerkelijk herstel mogelijk te maken is het gerechtelijk akkoord. Hierbij zal de rechtbank een moratorium op de schulden van de onderneming in moeilijkheden afkondigen met daaropvolgend een voor alle schuldeiser bindend herstelplan (Tison, 1997). Art. 9 van de wet op het gerechtelijk akkoord bepaalt dat het gerechtelijk akkoord aan een onderneming kan worden toegestaan indien deze niet tijdelijk aan haar schulden kan voldoen of bedreigd wordt door andere moeilijkheden die op meer korte termijn kunnen leiden tot het ophouden van betalen.

Vanuit bedrijfseconomisch perspectief definieert Ooghe e.a. (2001) een falende onderneming als

"een onderneming die er niet in slaagt haar doelstellingen op continue wijze te realiseren. Essentiële financiële voorwaarden voor het voortbestaan en de realisatie van doelstellingen zijn een minimale rendabiliteit en een voldoende liquiditeit." Op basis van deze definitie deelt de auteur ondernemingen in vier categorieën in:

Tabel 12: Classificatie van ondernemingen op basis van liquiditeit en rentabiliteit (Ooghe e.a., 2001)

		Rentabiliteit	
		+	-
Liqui- diteit	+	Type 1: Gezond	Type 2: Chronisch ziek
	-	Type 3: Tijdelijk ziek	Type 4: Stervend

Ondernemingen die zich op het vlak van liquiditeit en/of rentabiliteit in een slechte positie bevinden worden bestempeld als ondernemingen in moeilijkheden. Dit zijn alle ondernemingen behalve type 1. Er is evenwel een gradatie in de moeilijkheden: de tijdelijk zieke ondernemingen hebben enkel liquiditeitsproblemen op korte termijn. Dit zijn dikwijls snelgroeiende ondernemingen die door hun groei de noodzakelijke grote investeringen in materieel vaste activa en in bedrijfskapitaalbehoefte niet volledig intern uit de cashflow kunnen financieren. Gezien hun eigen vermogen te klein is, is het voor hen onmogelijk om bijkomende extern financieringsmiddelen aan te trekken.

De chronisch zieke ondernemingen worden geconfronteerd met rentabiliteitsproblemen door een ineengezakte of onvoldoende afzetmarkt en een te zware kostenstructuur. Dergelijke moeilijkheden vereisen een diepgaande reorganisatie van de onderneming. Het gaat om typische problemen voor starters, zoals in paragraaf 3.1 reeds werd aangehaald en oude gevestigde ondernemingen. Stervende ondernemingen hebben maar zeer geringe overlevingskansen gezien het acute en fundamentele karakter van hun problemen.

Een onderneming bevindt zich normaal gezien niet van de ene dag op de andere in staat van faillissement. Van den Broele en Verschelden (1998) hebben dan ook onderzocht wat algemene belangrijke knipperlichten zijn die op een falende onderneming duiden zodanig dat tijdig kan worden ingegrepen. Ze kwamen tot de vaststelling dat niet-publicatie van de jaarrekening, protesten op wissels, dagvaardingen door de R.S.Z. en negatieve rendabiliteit belangrijke indicatoren kunnen zijn voor een mogelijke toekomstige falings.

Binnen het kader van faillissementspreventie werden reeds verscheidene falingspredictiemodellen ontwikkeld. Hierbij werd op zoek gegaan naar financiële parameters/ratio's die toelaten om de continuïteit en de gezondheidstoestand van een

onderneming te evalueren en falende en lopende ondernemingen op basis van hun scores van elkaar te onderscheiden. Dergelijke modellen worden enerzijds als classificatie-instrument en anderzijds als positioneringinstrument aangewend. De Vlaamse commissie voor preventief bedrijfsbeleid maakt voor haar activiteiten gebruik van dergelijk falingspredictiemodel (Coppieters, 1997; Ooghe e.a. 2001).

3.3. Determinanten van falen

3.3.1. Bedenkingen

Vooraleer een overzicht te geven van de verschillende determinanten van falen willen wij graag twee bedenkingen formuleren.

Wanneer we de literatuur inzake faillissementen overschouwen dan stellen we vast dat een groot deel daarvan bedrijfseconomisch is en zich situeert op het domein van de financiële analyse. Het falingsproces wordt hier op basis van gegevens uit de jaarrekening op een zuiver financieel-technische wijze ontleed. Er moet echter opgemerkt worden dat teneinde inzicht te verwerven in determinanten van falen, men zich niet mag beperken tot wat op dit terrein is geschreven. Een aanzienlijk deel van deze literatuur behandelt immers eerder symptomen van falen dan werkelijke oorzaken. Wanneer bijvoorbeeld gesteld wordt dat een niet langer rendabele onderneming failliet gegaan is omdat ze een te hoge kostenstructuur bezat in combinatie met een te kleine afzetmarkt, dan worden hiermee de meest zichtbare en recente oorzaken benoemd. Men kan zich evenwel de vraag stellen of deze oorzaken niet op hun beurt het gevolg zijn van een aantal dieper liggende verklarende factoren. Het falen van een onderneming kan beschouwd worden als de resultante van een aaneenschakeling van oorzaak-gevolg relaties. Teneinde als overheid efficiënt te kunnen optreden is het belangrijk het probleem bij de bron aan te pakken en een duidelijk inzicht te verwerven in de meer fundamentele oorzaken van falen. Gezien dit onderzoek kwalitatief van aard is, hebben wij dan ook niet de bedoeling ons te focussen op de technisch financiële analyse van faillissementen, maar willen wij trachten de minder tastbare oorzaken van falen te achterhalen. De literatuur op dit terrein is nog vrij schaars (Lusier, 1995; Perry, 2001; Zacharakis e.a., 1999). Bovendien stellen we vast dat heel wat factoren die in het vorige onderdeel werden aangehaald als determinerend voor het overleven van starters logischerwijs ook terug te vinden zijn in de literatuur rond determinanten van falen. Voor een uitvoerige bespreking van deze factoren willen wij daar dan ook naar verwijzen.

Een tweede bedenking houdt verband met de perceptie rond oorzaken van falen. We stellen vast dat in een aantal onderzoeken naar falende ondernemingen zowel de curatoren en venture capitalists als de gefailleerden zelf werden bevraagd. De perceptie van deze diverse groepen van personen omtrent de oorzaken van de respectievelijke falingen blijkt echter in zeker opzicht soms

te verschillen. Zacharakis e.a. (1999) merken in dit kader op dat bij onderzoek naar oorzaken van falen rekening moet worden gehouden met het eventueel optreden van de fundamentele attributiefout. Dit houdt in dat mensen geneigd zijn om andermans gedrag eerder toe te schrijven aan interne factoren. Aan de andere kant zullen ze hun eigen problemen eerder toeschrijven aan externe situationele factoren.

Voor gefailleerde ondernemers betekent dit dat zij hun falen eerder zullen verklaren door factoren zoals het in elkaar zakken van de markt terwijl curatoren het falen eerder aan bijvoorbeeld de incompetentie van de zaakvoerder zullen wijten.

3.3.2. Determinanten vanuit macro- en meso-economisch perspectief

Uit de literatuur blijkt dat de factoren die uiteindelijk aan de basis liggen van het falen van een onderneming zeer divers zijn en zich op verschillende niveaus situeren. In wat volgt zullen wij eerst een kort overzicht geven van deze determinerende factoren voor het falen van een onderneming om daarna dieper in te gaan op onderzoek dat in België reeds op dit terrein werd verricht.

Oorzaken van falen kunnen opgesplitst worden naargelang ze vanuit macro-, meso- of micro-economisch perspectief worden bestudeerd (Van der Horst e.a., 2001). Vanuit macro- en meso-economisch perspectief wordt nagegaan welke factoren van invloed zijn op het algemeen 'exit' gedrag van het geheel van ondernemingen in respectievelijk een land, een bepaalde sector of op een bepaalde markt. Op micro-economisch niveau tracht men te achterhalen wat de determinanten van falen zijn voor individuele ondernemingen.

3.3.2.1. Macro-economisch perspectief

Het "exit-gedrag" van een onderneming wordt door Van der Horst (2001) gelijkgesteld met het onvrijwillig stopzetten van de onderneming. Naast de factoren die positief gecorreleerd zijn met uittrede, behandelen deze auteurs in hun literatuuroverzicht ook de factoren die uittrede eerder afremmen.

In de eerste plaats speelt de cultuur een belangrijke rol. In tegenstelling tot de VS, waar het faillissement als een leerproces wordt beschouwd, levert dit in Nederland en België een stigma op, wat de dynamiek van zowel starten als falen in zekere zin zou afremmen.

Daarnaast wordt verwezen naar het belang van de relatie met de shareholders. Op dit punt bestaat er een duidelijk onderscheid tussen culturen die het Rijnland model en het Anglo-Saxisch model hanteren. Dit laatste focust voornamelijk op de belangen van de aandeelhouders, terwijl in het Rijnland-model de werknemers, de overheid en de banken op gelijke voet met de

aandeelhouders worden gesteld.

Er wordt vanuit dit model naar de ondernemingen toe minder nadruk gelegd op winstgevendheid op korte termijn, wat hen meer tijd geeft om van crisis te herstellen en dus niet in faling te gaan.

Een derde factor op macro-economisch niveau die onrechtstreeks impact heeft op het falen van ondernemingen, is de globalisering en de groei van de economische activiteit in Oost-Europa. Globalisering zorgt voor een grotere concurrentie op de verschillende markten waardoor ondernemingen die minder sterk stonden 'weggeconcentreerd' worden. In Oost-Europa kan geproduceerd worden met een zeer laag kostenpercentage omwille van de lage lonen. Hun producten worden geëxporteerd naar de verschillende andere Europese landen, waar ze verkocht worden tegen zeer lage prijzen. Een aantal ondernemingen kunnen niet concurreren aan deze competitieve prijzen en moet de boeken neerleggen. Anderen verplaatsen hun productieafdelingen naar de Oost-Europese regio.

3.3.2.2. Meso-economisch perspectief

Op sector/markt niveau blijkt in de eerste plaats de structuur van de sector van belang te zijn. Indien de sector gekenmerkt wordt door de aanwezigheid van een grote hoeveelheid kleine en middelgrote ondernemingen duidt dit volgens Van der Horst (2001) op lage intrede-barrières en dus op veel concurrentie. Als gevolg van deze grote concurrentie zal binnen dergelijke sectoren het aantal ondernemingen dat gedwongen wordt uit te treden ook groter zijn. Dezelfde redenering wordt gevolgd met betrekking tot de grootte van de markt.

Ten tweede zouden sectoren waar door de ondernemingen hoofdzakelijk gespeeld wordt op schaalvoordelen, getypeerd worden door een lagere uittredingsgraad. Dergelijke ondernemingen hebben immers dikwijls door de jaren heen een hele infrastructuur uitgebouwd en zullen omwille van de grote investeringen die hierin ooit gedaan werden niet snel bereid zijn de activiteiten te staken. Bij ondernemingen met een grote diversificatie ligt de uittredingsgraad eveneens lager. Men stelt vast dat ondanks het feit dat bepaalde divisies niet langer rendabel zijn, deze niet worden afgestoten. Dit heeft in veel gevallen te maken met druk van vakbonden, werknemers en reputatie in de markt.

Een derde factor die op sectorniveau een impact heeft op het falen van ondernemingen betreft de import en de protectionistische maatregelen vanuit de overheid. Import is positief gecorreleerd met faling gezien de concurrentie wordt opgedreven en er aldus een natuurlijke selectie wordt doorgevoerd tussen de gezonde, evenwichtige ondernemingen en de ondernemingen met moeilijkheden. Indien de overheid door financiële of andere barrières import tracht af te weren, heeft dit een gunstige invloed op het aantal falingen in de sector gezien ondernemingen met weinig concurrentiekracht op deze wijze beschermd worden. Een vierde zeer algemene determinant van falen is de algemene conjunctuur.

3.3.3. Determinanten van falen vanuit micro-economisch perspectief

Het antwoord op de vraag waarom een bepaalde onderneming failliet gaat is meestal niet eenduidig. Zoals hierboven reeds werd aangehaald gaat het om een samenspel van verscheidene factoren. Dit blijkt uit een aantal studies die in België (Haspeslagh & Laveren, 1997; VIZO, 1998; De Boitselier, 2001) en in het buitenland (Smallbone, 1990; Gaskill e.a. 1993; Lusier, 1995; Zacharakis e.a., 1999; Blazy, 2001) op dit terrein werden verricht. Alvorens de resultaten uit Belgisch onderzoek toe te lichten, geven we hieronder eerst een kort overzicht van bevindingen uit de studies in andere landen.

Smallbone (1990) kwam tot de vrij algemene vaststelling dat de bevroegde ondernemingen hoofdzakelijk gefaald zijn omdat er enerzijds een gebrek was aan commitment en motivatie en omdat anderzijds vertrokken werd vanuit een zwak en onvoldoende gedefinieerd concept, zonder dat de vaardigheden en het kapitaal aanwezig waren om dit concept tot iets succesvol uit te bouwen. Hiermee haalt hij de twee hoofdredenen aan die uit vrijwel alle studies naar voren komen. Ten eerste gaat het om een gebrek aan kennis en vaardigheden op het vlak van management en bedrijfsbeheer en ten tweede om onderkapitalisatie.

Onder de vage term 'gebrek aan managementvaardigheden en kennis van bedrijfsbeheer' ressorteren de volgende zaken:

- inzicht in strategische topics
- visie
- boekhoudkundige kennis
- slechte verstandhouding binnen het managementteam
- efficiëntie van het beslissingsproces
- inzicht in financiële ratio's
- ervaring
- technische kennis van het vak
- leiderschapskwaliteiten
- beheren van relaties met klanten en leveranciers
- verkeerd gebruik van kredieten
- slecht personeelsmanagement
- vergaren van relevante informatie
- geen marktonderzoek
- prijszetting
- inzicht in marketing

De respondenten van Smallbone's (1990) onderzoek waren klanten van een adviesbureau voor startende ondernemers. Een interessante bevinding was dat deze ondernemingen eens zij in moeilijkheden kwamen geen beroep deden op het adviesbureau. Het bureau werd eerder aanzien

als een steun tijdens de pre-startfase. Lussier (1995) stelde in dit verband echter vast dat de kans op falen kleiner wordt naarmate ondernemers beroep doen op professionele begeleiding.

Ook het ontbreken van een degelijke planning blijkt een belangrijke oorzaak te zijn van falen (Lusier, 1995; Gaskill e.a., 1993). Perry (2001) heeft een onderzoek opgezet naar de relatie tussen het bestaan van een geschreven businessplan en het falen van kleine ondernemingen en kwam tot de bevinding dat een geschreven businessplan de kans op faillissement verkleint. Het vermogen van een onderneming om te kunnen concurreren op de markt en degelijke producten aan te bieden, zo stellen Gaskill e.a. (1993), is voor een groot deel afhankelijk de mate waarin alles voorbereid en voorzien is.

Naast een gebrek aan planning doen ook een gebrek aan concurrentiekracht en te snelle groei veel ondernemingen de das om (Gaskill e.a., 1993). Bij sterke groei op zeer korte termijn zijn ondernemingen dikwijls niet in staat de nodige financiële middelen te verwerven en brengen ze zichzelf op dit vlak in moeilijkheden.

De studies die in België op dit terrein werden verricht leveren gelijkaardige resultaten op.

Graydon (2001) deed een bevraging bij 450 curatoren teneinde te achterhalen wat volgens hen de belangrijkste oorzaken van falen zijn. De meerderheid oordeelde dat faillissementen hoofdzakelijk te wijten zijn aan een combinatie van wanbeheer en ontoereikend kapitaal. Het voorziene kapitaal is dikwijls wel voldoende voor de opstart maar niet berekend op de werkingskosten van de beginfase zoals het aanvullen van de beginvoorraad, loonkosten en dergelijke meer. Daarnaast richten volgens de respondenten heel wat ondernemers een zaak op met een behoorlijke product- en vakkennis, maar zijn ze onvoldoende op de hoogte van alles wat te maken heeft met boekhouden, administratie, budgettering en organisatie. De derde belangrijkste reden voor falen is de slechte economische omstandigheden. Ook een onderzoek uitgevoerd in opdracht van het VIZO (1998) bij gefailleerden, boekhouders en curatoren geeft deze factoren een plaats in de top tien van oorzaken van falen.

Tabel 13: top 10 oorzaken van falen volgens curatoren en boekhouders (VIZO, 1998)

Oorzaken	Volgens curatoren en boekhouders	Percentages voor gefailleerden

1.	Onbekwaamheid en wanbeheer	20,5 %	6,3 %
2.	Slecht financieel beheer	9,2 %	5,3 %
3.	Onvoldoende kapitaal	6,0 %	3,6 %
4.	Zware schuldenlast	5,6 %	3,5 %
5.	Familiale problemen	5,2 %	7,7 %
6.	Economische crisis	4,4 %	12,6 %
7.	Te hoge kosten	4,1 %	8,1 %
8.	Fraude	4,0 %	0,2 %
9.	Producten lagen slecht in de markt	4,0 %	4,1 %
10.	Te weinig aanwezig in de onderneming	3,9 %	0,9 %

Uit tabel 13 blijkt dat in de top tien van de gefailleerden 'slechte betalers', 'een onbekwame boekhouder of adviseur' en 'het faillissement van een klant' op de respectievelijk vijfde, zesde en negende plaats staan. Onvoldoende kapitaal, fraude en het te weinig aanwezig zijn in de onderneming werden door hen niet als belangrijke oorzaken van falen aanzien. Professor P. Coppieters (1998), de voorzitter van de commissie voor preventief bedrijfsbeleid, is de mening toegedaan dat falen in belangrijke mate te maken heeft met een verkeerde commerciële en financiële ingesteldheid van de ondernemers. Vele ondernemers zouden te weinig zicht hebben op de opportuniteiten in de markt en zouden zich blindstaren op de omzet zonder oog te hebben op de verhouding tussen investeringen en winst. Daarnaast wordt veel te vaak om de verkeerde redenen beroep gedaan op de boekhouder. Deze zou vooral aangesproken worden voor fiscaal advies maar niet om de ondernemer bij te staan in het financieel management van de onderneming.

De onderzoekers van het VIZO hebben de factoren naar analogie met de studie van Vandevort, Janssens en Lagrou (1989) ingedeeld in vier categorieën. De eerste categorie omvat interne factoren waarvoor de bedrijfsleider verantwoordelijkheid draagt. De tweede categorie bestaat ook uit interne factoren maar deze waarop de bedrijfsleider geen invloed had of kon hebben. In de derde en vierde categorie kan men oorzaken terugvinden die extern zijn en dus buiten de onderneming liggen en waarvoor de ondernemer respectievelijk wel en niet verantwoordelijk was. Ook Zacharakis (1999) stelt dat de gefailleerden hun falen hoofdzakelijk toeschrijven aan factoren waarvoor zij niet verantwoordelijk zijn in tegenstelling tot de curatoren en boekhouders.

Onder leiding van Haspeslagh en Laveren (1997) werd in opdracht van het ministerie van middenstand eveneens een onderzoek opgezet teneinde beter inzicht te verwerven in de redenen waarom ondernemingen uiteindelijk falen. Er werd een beroep gedaan op ervaren curatoren bij wie enquêtes werden afgenomen. Het onderzoek was specifiek gericht op interne beheersbare oorzaken. In totaal werden 37 verschillende falingsoorzaken vermeld. De respondenten oordeelden dat onderkapitalisatie, overdreven investeringen, gebrek aan organisatie, ervaring en

boekhoudkundige kennis en te hoge vaste kosten als de belangrijkste oorzaken worden beschouwd. Daarnaast werden onder meer ook een gebrek aan klanten, slecht personeelsmanagement, excessieve persoonlijke uitgaven, gemis aan technisch inzicht en management kennis, een slechte ligging en het ontbreken van een marktonderzoek als mogelijke determinanten aangehaald. De nadruk bleek echter vooral te liggen op kennisgerelateerde oorzaken. Een gedetailleerde analyse van deze oorzaken leverde de volgende resultaten op:

Tabel 14: oorzaken van falen (Haspeslagh e.a., 1997)

Beheerscontrole +++++*	Management +++	Commerciële vaardigheden ++	Technische vaardigheden +
Ontoereikend kapitaal	Gebrek aan organisatie	Slechte kostprijsberekening	Gebrek aan technische kennis
Gebrek aan basiskennis van boekhouden	Slecht personeelsbeheer	Geen marktonderzoek	Slechte service
Geen budgetcontrole	Gebrek aan basiskennis van management	Slechte service	
Overdreven of verkeerde investeringen		Geen commerciële vaardigheden en inzicht	

(*) duidt de mate van belangrijkheid aan

Uit tabel 14 kan besloten worden dat bij falen het gebrek aan startersvaardigheden op het vlak van beheerscontrole en management meer doorweegt dan tekorten in commerciële en technische vaardigheden.

3.4. Conclusie en implicaties voor onderzoek

Om ondernemerschap op een adequate wijze te kunnen ondersteunen is het niet alleen noodzakelijk dat de overheid inzicht krijgt in de kritische succesfactoren doch ook in de oorzaken van falen van starters. Slechts op deze wijze kan efficiënt opgetreden worden. Een zeer groot aantal starters dient binnen de vijf jaar na oprichting haar activiteit reeds stop te zetten. Starters in moeilijkheden en gefailleerde starters kunnen in zekere zin een gevaar vormen voor de maatschappij omdat ze meerdere betrokkenen (werknemers, aandeelhouders, schuldeisers/leveranciers,...) in hun ondergang dreigen mee te sleuren. In het vierde luik van dit onderzoek willen wij dan ook met het oog op het voorkomen van falen, trachten een zicht te krijgen op de bedrijfsfactoren, persoonskenmerken en contextuele factoren die startende ondernemingen die faalden kenmerken. Zoals reeds eerder werd gesteld, situeert een aanzienlijk

deel van de literatuur en eerder verricht onderzoek naar oorzaken van falen zich op het terrein van de financiële analyse. Het falingsproces wordt daarbij op louter financieel-technische wijze geanalyseerd. Een aanzienlijk deel van deze literatuur behandelt echter eerder symptomen van falen dan werkelijke oorzaken. Dit onderzoek wil zich meer toespitsen op de fundamentele oorzaken van falen. Het falen van een onderneming moet immers gezien worden als de resultante van een aaneenschakeling van oorzaak-gevolg relaties. Teneinde efficiënt te kunnen optreden, is het belangrijk het probleem bij de bron te kunnen aanpakken en bijgevolg dus inzicht te verwerven in de dieperliggende oorzaken van falen. Zowel internationaal als nationaal en regionaal is de literatuur en eerder verricht onderzoek vanuit die invalshoek eerder schaars. De studies die in Vlaanderen verricht zijn verschillen bovendien van de opzet van dit onderzoek in die zin dat zij ofwel vertrekken vanuit de visie van externen (curatoren, banken), ofwel zich voor de bevraging gericht hebben tot alle gefailleerden en dus niet enkel tot starters, zoals voor dit onderzoek het geval is. Wij zullen deze studies en de bevindingen op internationaal vlak wel degelijk als uitgangspunt nemen voor de diepte-interviews. Op die manier zal duidelijk worden in welke mate de oorzaken van falen zoals zij gepercipieerd worden door externen in overeenstemming zijn met de oorzaken volgens de starters zelf.

Anderzijds zullen we trachten een antwoord te bieden op de vraag of starters gekenmerkt worden door specifieke oorzaken van falen.

Kort samengevat komen uit de bespreking van de literatuur en eerder verricht onderzoek de volgende categorieën 'oorzaken van falen' naar voor. Ze situeren zich op verschillende niveau's. Enerzijds kunnen op macro-niveau, cultuur, protectionistische maatregelen uit het buitenland en globalisering als oorzaken geïdentificeerd worden. Op meso-niveau zal navraag gedaan worden naar de mogelijke impact van de algemene conjunctuur en de structuur van de sector. Op micro-niveau treden drie hoofdoorzaken op de voorgrond: onderkapitalisatie, een gebrek aan kennis van bedrijfsbeheer en een gebrek aan managementvaardigheden. Deze laatste twee factoren zijn eigenlijk verzamelbegrippen voor een divers aantal oorzaken. Daarnaast worden ook een onvoldoende planning, te snelle groei en een gemis aan concurrentiekracht naar voor geschoven. Uiteraard zal tijdens de diepte-interviews voldoende openheid gelaten worden om de respondenten andere oorzaken te laten aanbrengen. We zullen ook nagaan in welke mate de gefailleerde ondernemers hulp hebben gezocht voor de moeilijkheden die zij ondervonden. Daarnaast lijkt het interessant om een aantal zaken die zowel bij starters als bij succesvolle ondernemers werden onderzocht, ook te verifiëren bij deze groep respondenten om potentiële verschillen op te sporen. Het gaat meerbepaald om de motivatie voor het oprichten van een onderneming, de wijze waarop de gefailleerden het ondernemingsklimaat ervaren en hun netwerkactiviteiten.

4. Flankerend beleid

Een laatste onderzoeksvraag heeft betrekking op de rol die de overheid speelt met betrekking tot startende ondernemers. Wij willen graag nagaan in welke mate de respondenten vandaag de dag van overheidsinstanties en andere actoren op de markt steun hebben genoten bij de opstart en verdere uitbouw van hun zaak, alsook bij de eventuele moeilijkheden die tot falen hebben geleid. Daarnaast willen we trachten te achterhalen welke verwachtingen de startende, jonge en gefaalde ondernemingen ten aanzien van de overheidsinstanties koesteren inzake het stimuleren en ondersteunen van ondernemerschap. Om deze onderzoeksvraag te kaderen geven we onderstaand een stand van zaken van het huidige flankerend beleid van de Europese, federale en Vlaamse overheid op dit terrein.

4.1. Europa

De maatregelen op Europees niveau betreffende het stimuleren en ondersteunen van ondernemerschap kaderen enerzijds binnen een specifiek ondernemingenbeleid en anderzijds binnen het werkgelegenheidsbeleid. Europa erkent in haar beleid dat ondernemingen cruciaal zijn voor economische groei. Vooral kleine ondernemingen vormen de ruggengraat van de Europese economie. Zij vormen een belangrijke bron van werkgelegenheid en een kweekvijver voor nieuwe bedrijfsconcepten (Europese Raad en Commissie, 2000). Daarom wil de EU de ondernemersgeest bevorderen en de randvoorwaarden tot stand brengen die een innoverende aanpak aanmoedigen en tot de oprichting en groei van ondernemingen leiden. Het Europees ondernemingenbeleid spitst zich toe op drie domeinen (<http://www.europa.eu.int>):

- de oprichting van nieuwe ondernemingen aanmoedigen en vergemakkelijken.
- het groei- en innovatievermogen van alle ondernemingen bevorderen door de totstandbrenging van een dynamisch ondernemingsklimaat.
- effectieve toegang tot de markten voor goederen en diensten binnen en buiten Europa bewerkstelligen.

In maart 2000 gaf de Europese raad van Lissabon het ondernemingenbeleid een nieuwe impuls door de vaststelling van een nieuw strategisch doel voor de EU:

De meest concurrerende en dynamische kenniseconomie van de wereld worden die in staat is tot duurzame economische groei met meer en betere banen en een hechtere sociale samenhang.

De Europese Raad benadrukt dat er, inzake het ondernemingenbeleid, meer inspanningen moeten worden geleverd om de kosten van het zakendoen te verminderen en onnodige bureaucratie uit te bannen. Er wordt gevraagd bijzondere aandacht te besteden aan de gevolgen

van voorgestelde regelgeving en aan de kosten die met de naleving ervan gepaard gaan. Bovendien wordt gewezen op het belang van interfaces tussen bedrijven, financiële markten, opleidingsinstellingen, onderzoeks- en ontwikkelingsinstituten, adviescentra en technologische markten.

Om deze ambitie waar te maken is een meerjarenprogramma 2001-2005 voor ondernemingen en ondernemerschap met name voor het midden- en kleinbedrijf, en een Europees handvest voor kleine bedrijven (Europese raad en commissie, 2000) opgesteld. De commissie heeft erop toegezien dat de doelstellingen van beiden overeenstemmen. Er wordt door de EU gebruik gemaakt van verschillende beleidsinstrumenten. Enerzijds worden een aantal directe maatregelen uitgevaardigd zoals financiële steunmaatregelen. Anderzijds wordt op verzoek van de Raad de open coördinatiemethode toegepast: via benchmarking, peer review, seminaries en conferenties worden de beste werkwijzen geïdentificeerd en gepromoot en krijgen de beleidsmakers van de lidstaten aldus een inzicht in de wijze waarop andere lidstaten ondernemerschap stimuleren en ondersteunen.

In het handvest werden 10 actielijnen vastgelegd waarop de maatregelen van de commissie en de lidstaten zijn afgestemd. In het uitvoeringsverslag 2002 wordt aangegeven welke maatregelen door de commissie per actielijn werden genomen.

We zullen in wat volgt een aantal voorbeelden aanhalen maar verwijzen voor een uitvoerige bespreking naar het rapport zelf:

- 1) onderwijs en opleiding in ondernemerschap: Europa wil vanaf een eerder tijdstip de ondernemingsgeest en nieuwe vaardigheden bij jongeren bevorderen. Specifieke modules over het bedrijfsleven moeten een essentieel onderdeel worden van de leerplannen van secundair onderwijs, hogescholen en universiteiten. In dit kader werd een project opgestart teneinde de beste praktijken die op nationaal en lokaal niveau worden georganiseerd, te identificeren.
- 2) goedkopere en snellere start: Zware opstartkosten en lange opstarttermijnen hebben een uitermate remmend effect op ondernemerschap. Op verzoek van de Europese Raad te Lissabon werd een benchmark uitgevoerd waarin voor elke lidstaat de kosten, de termijn en de te volgen procedures voor het opstarten van een onderneming worden onderzocht. De commissie spoort de lidstaten met de meest omslachtige procedures en langste termijnen aan om hun achterstand ten aanzien van de snelste en goedkoopste landen in te lopen.

- 3) betere wet- en regelgeving: In de eerste plaats wil de commissie de lidstaten ertoe aanzetten hun faillissementswetgeving te evalueren. Er werd in dit kader een project opgestart inzake falen van ondernemingen waarbij werd gezocht naar de beste praktijken onder de lidstaten om te helpen bij financiële moeilijkheden en een nieuwe opstart na falen te faciliteren. Daarnaast behoort het tot één van de doelstellingen van de EU om haar bestaande en toekomstige communautaire regelgeving door te lichten op de gevolgen voor kleine ondernemingen. Hiervoor is de commissie op zoek gegaan naar een nieuw 'impact assessment systeem' dat eind 2002 wordt ingevoerd. Teneinde in de beleidsvoering zoveel mogelijk rekening te houden met de behoeften van KMO's, werd in april 2001 een initiatief voor een interactief beleid gelanceerd: op de 'uw stem in Europa' website worden KMO's uitgenodigd hun reacties te spuien betreffende het huidige beleid en voorstellen te formuleren.
- 4) beschikbaarheid van vaardigheden: De EU wil trachten te waarborgen dat opleidingscentra een geheel van vaardigheden aanleren die zijn toegespitst op de behoeften van kleine ondernemingen en opleiding plaatsen in het kader van levenslang leren. Het 'Leonardo Da Vinci'-programma steunt transnationale projecten inzake de promotie van training voor KMO-managers. Bovendien wordt voorzien in een financiële tegemoetkoming voor KMO's die deelnemen aan Europese uitwisselingsprogramma's voor voortgezette opleidingen.
- 5) betere online-toegang: Kleine ondernemingen moeten gestimuleerd worden om meer elektronisch te communiceren en bijvoorbeeld elektronische handel in hun business strategie op te nemen. De commissie heeft 0,75 miljoen euro vrijgemaakt om 'go digital' workshops en seminars te organiseren en een 'go digital' campagne te lanceren in 18 verschillende landen.
- 6) meer voordeel halen uit de interne markt: De EU streeft naar een kleinbedrijfvriendelijke interne markt. Eén van de grote problemen waar kleine en jonge ondernemingen mee te kampen hebben is de laattijdige betaling. In 2000 werd door het Europees parlement en de raad een richtlijn uitgevaardigd om deze hinderpaal aan te pakken.
- 7) belasting en financiën: De belastingsstelsels moeten worden aangepast, zo stelt de EU, om starters aan te moedigen, succes te belonen en het scheppen van banen te begunstigen. Daarnaast is het van cruciaal belang om de toegang van starters en jonge ondernemers tot financieringsmiddelen te verbeteren. Hiertoe hebben de commissie en het Europees investeringsfonds op basis van het meerjarenprogramma een aantal maatregelen geïmplementeerd:
- de ETF-startersregeling maakt het mogelijk een KMO op te richten en in de startfase te financieren.
 - de MKB-garantiefaciliteit verstrekt tegengaranties of medegaranties voor in de lidstaten functionerende garantiestelsels. Op die manier hoopt men de kredietverlening aan bedrijven met een groot risico, zoals recent opgerichte bedrijven, te faciliteren.
 - de startkapitaalactie: het doel van de startkapitaalactie is om de verstrekking van eigen of semi-eigen middelen voor de oprichting te bevorderen door middel van ondersteuning

van startkapitaalfondsen en starterscentra waaraan het Europees investeringsfonds steun verleent in de eerste jaren dat zij actief zijn.

- 8) de technologische capaciteit van kleine ondernemingen versterken: De EU wil de capaciteit van kleine en jonge ondernemingen om technologieën te onderkennen, te selecteren en aan te passen, versterken. Daarom wil ze de samenwerking en uitwisseling tussen bedrijven van diverse omvang aanmoedigen.
- 9) succesvolle modellen voor elektronische handel en kwalitatief hoogstaande ondersteuning van kleine topondernemingen: Men wil de activiteiten van de EU coördineren om bedrijfsondersteunende systemen, netwerken en diensten te scheppen die makkelijk toegankelijk en te begrijpen zijn en die afgestemd zijn op de behoeften van het ondernemingsleven. Van daaruit werd een studie uitgevoerd naar de beste praktijken in de lidstaten op het vlak van bedrijfsondersteunende diensten en werd een databank aangelegd met meer dan 2000 voorbeelden van steunmaatregelen en initiatieven over heel Europa.
- 10) sterkere en doeltreffender behartiging van de belangen van het kleinbedrijf op het niveau van de unie en nationaal niveau: In 2000 werd een werkgroep voor het ondernemingsbeleid opgericht die bestaat uit twee secties. De eerste bestaat uit directeurs-generaal. De tweede sectie, de professionele kamer genaamd, is samengesteld uit 'KMO- ondernemers' en personen die ervaring hebben in het werken in en met KMO's. Deze kamer adviseert de commissie in het vastleggen van beleidsprioriteiten en geeft feedback over lopende communautaire programma's met eventuele voorstellen tot verbetering.

Zoals hierboven reeds werd gesteld speelt ook de Europese werkgelegenheidsstrategie, die verder geconcretiseerd wordt in de jaarlijks door de Europese raad opgestelde werkgelegenheidsrichtsnoeren, een belangrijke rol in het stimuleren van ondernemerschap. Eén van de vier pijlers van het Europees werkgelegenheidsbeleid is namelijk de ontwikkeling van ondernemerschap. De Europese werkgelegenheidsrichtsnoeren die onder deze pijler ressorteren hebben een diepgaande invloed op de tewerkstellingspolitiek van de federale, gemeenschaps- en gewestregering die op de verschillende pijlers is afgestemd.

4.2. Federaal

In de federale beleidsverklaring van oktober 2001 heeft eerste minister Verhofstadt nog eens duidelijk gesteld dat het stimuleren van kleine en middelgrote ondernemingen en van zelfstandigen één van de essentiële elementen is voor het versterken van de economie. Op dit vlak zijn federaal de laatste jaren dan ook een aantal maatregelen en initiatieven genomen die het Belgisch ondernemingsklimaat ten goede moeten komen. Uit een enquête die in maart 2001 door het UNIZO werd afgenomen blijkt dat 18% van de Vlaamse KMO's tevreden is met het KMO-beleid van de federale regering en vindt dat ze haar beloftes waarmaakt.

Een eerste categorie maatregelen is erop gericht *potentiële en eigenlijke starters aan te moedigen en te begeleiden*. In dit verband moet onder andere verwezen worden naar de startlening en de instaplening van het participatiefonds en naar het gratis opstellen van een financieel en eerstelijnsadvies door stagiairs-boekhouders en fiscalisten. In het kader van de uitbreiding van het Rosettaplan wil men ook jonge werklozen die een eigen onderneming wensen op te richten en zo in hun eigen werkgelegenheid voorzien, stimuleren door hen tijdens de voorbereiding en opstart van de zaak een uitkering te waarborgen. Bovendien zou ook voorzien worden in een administratieve begeleiding en hulp bij het beheer.

Onder deze categorie kunnen onrechtstreeks ook de maatregelen thuisgebracht worden die met het oog op de aanmoediging van zelfstandig initiatief, meer beroepsactiviteiten onder het zelfstandigenstatuut willen laten ressorteren. Zo is de grens inzake toegelaten zelfstandige arbeid voor gepensioneerden in 2002 met 50% opgetrokken en zijn een aantal maatregelen op til inzake het statuut van kunstenaars en onthaalmoeders.

Teneinde een groter aantal startende ondernemers te realiseren wordt op federaal niveau veel aandacht besteed aan de *verbetering van het sociaal statuut van de zelfstandigen*. Dit blijkt onder meer uit de sociaal-economische prioriteitennota van de regering voor 2002-2003. Tot op heden genieten zelfstandigen een erg beperkte sociale bescherming in vergelijking met werknemers in loondienst, wat het ondernemerschap bijzonder onaantrekkelijk maakt. Het is evenwel niet de bedoeling een identieke sociale zekerheid voor zelfstandigen als voor loontrekkenden uit te bouwen. Wel wil men een pakket van leefbare sociale rechten voorzien dat minstens gelijk is aan de minimale rechten die werknemers gewaarborgd krijgen. Vanuit deze optiek werd de faillissementsverzekering geherwaardeerd en werd een budget vrijgemaakt teneinde de uitkeringen bij primaire arbeidsongeschiktheid en invaliditeit op te trekken. Er zijn op langere termijn ook een aantal initiatieven voorzien inzake kinderbijslag, ziekteverzekering en pensioenen.

Naast het aantrekkelijker maken en stimuleren van ondernemerschap heeft de federale overheid ook een reeks maatregelen genomen om starters en kleine en middelgrote ondernemers de *kansen te geven hun positie maximaal te handhaven en hun doorgroeimogelijkheden en succes te helpen vergroten*. Deze maatregelen zijn voornamelijk fiscaal van aard. Een grote doorbraak die in dit verband werd gerealiseerd, is de verlaging van de vennootschapsbelasting die hoofdzakelijk kleine KMO's begunstigt. Om in te spelen op het gebrek aan financieringsmiddelen voor nieuwe investeringen waarmee KMO's regelmatig te kampen hebben, wordt daarnaast ook een deel van de voor deze investeringen gereserveerde winsten, vrijgesteld van belastingen. Bovendien dienen starters die gedurende de eerste drie jaren onvoldoende voorafbetalen niet de sancties te ondergaan die hiertoe normaal worden toegepast. Dit is om te vermijden dat een succesvolle start op die manier zou gecounterd worden.

KMO's, en in het bijzonder groeiende KMO's, creëren heel wat werkgelegenheid. Om hen hierin te stimuleren en hun groei te ondersteunen voorziet de federale overheid enerzijds in een tijdelijke

fiscale winstvrijstelling bij het aanwerven van extra personeel. Anderzijds moet naast deze fiscale gunstmaatregel, melding worden gemaakt van de door de federale overheid en de gemeenschappen uitgewerkte banenplannen met lastenverlaging. We denken bijvoorbeeld aan het plus-één, plus-twee, plus-drie plan. Verder zijn er in het kader van de bevordering van de groei en het succes van KMO's ook initiatieven om deze ondernemingen en starters meer op de weg van de e-business te helpen.

Een laatste categorie van maatregelen houdt verband met de *administratieve vereenvoudiging*. Zoals uit de general entrepreneurship monitor (2001) en de Europese benchmark (2001) is gebleken, besteedt de Belgische ondernemer uitermate veel tijd en geld aan het vervullen van administratieve formaliteiten en het doorworstelen van de complexe regelgeving. Teneinde deze administratieve lasten te verlichten en de regelgeving doorzichtiger te maken, werden op federaal niveau een aantal maatregelen uitgevaardigd. Zo werd het wetsontwerp met betrekking tot de kruispuntbank voor ondernemingen, de modernisering van het handelsregister en de oprichting van ondernemingsloketten door de regering goedgekeurd. Een onderneming zal hierdoor bij haar creatie slechts eenmaal haar basisidentificatiegegevens dienen door te geven en krijgt daarbij een uniek identificatienummer toegewezen wat de communicatie tussen administraties en ondernemingen en administraties onderling faciliteert. Op die wijze wordt komaf gemaakt met de herhaalde opvraging van gegevens. Bovendien zal de starter alle formaliteiten kunnen afhandelen via een daartoe erkend ondernemingsloket. Er komt dus één federale toegangspoort voor ondernemingen. Alles zal op lange termijn ook zoveel mogelijk elektronisch kunnen gebeuren. Daarnaast zijn er ook plannen voor invoering van de KMO-impactfiche die een zicht moet geven op de administratieve gevolgen van nieuwe reglementering en als evaluatie-instrument van bestaande regelgeving kan worden gebruikt.

4.3. Vlaanderen

Bij de ondertekening van het pact van Vilvoorde (2001) hebben de Vlaamse regering en de sociale partners zich geëngageerd om tegen 2010 eenentwintig doelstellingen te verwezenlijken. Vier van deze doelstellingen hebben raakpunten met ondernemerschap: 1) Vlaanderen behoort in 2010 inzake de netto-aangroei van het aantal ondernemingen bij de vijf beste Europese regio's. 2) De Vlaamse economie steunt tegen 2010 op een verdubbeling van het percentage gazellen (snelgroeïende ondernemingen). 3) Vlaanderen is tegen 2010 één van de meest aantrekkelijke Europese regio's voor de vestiging en ontwikkeling van ondernemersactiviteiten. 4) In 2010 wordt een kwart van de omzet van de Vlaamse ondernemingen gerealiseerd via nieuwe producten en diensten en is het aantal starters dat vanuit de kenniscentra in Vlaanderen voortspruit, verdubbeld. Teneinde deze ambitieuze doelstellingen te verwezenlijken, zijn op Vlaams niveau reeds een hele reeks maatregelen en initiatieven ontwikkeld. In wat volgt vindt u een selectie van de ons inziens voornaamste acties. De maatregelen kunnen ingedeeld worden naargelang de doelgroep

waarvoor zij bestemd zijn. Daarnaast zijn er ook een aantal maatregelen die gelden voor alle doelgroepen.

Een eerste geheel van maatregelen is gericht op *ondernemers in spe*. De Vlaamse overheid streeft ernaar dat schoolverlaters het oprichten van een eigen onderneming aanzien als een realistisch carrièrepad. Daarom vindt ze het belangrijk om jongeren zo vroeg mogelijk in aanraking te brengen met ondernemerschap en de attitudes van het ondernemerschap te introduceren binnen het dagonderwijs. Een initiatief dat op dit terrein kan gesitueerd worden is het project van de mini-ondernemingen, waarvoor de overheid financiële ondersteuning biedt en de ondernemingsplanwedstrijd.

Op het vlak van de middenstandsopleiding staat het VIZO in voor de organisatie van de 'leertijd'. Verder kunnen ook ideeën voor uitwisselingsprogramma tussen leerkrachten en ondernemers vermeld worden.

Een tweede reeks maatregelen komt tegemoet aan de vraag naar een verdere stimulering en begeleiding van *starters*. Het ministerie van economie heeft met de adviespremie een hefboom gecreëerd die in deze nood moet voorzien. Via dit systeem levert de Vlaamse overheid een financiële tegemoetkoming aan starters die een beroep doen op externe, door het VIZO erkende, adviseurs voor begeleiding op welbepaalde domeinen. De overheid heeft zich de uitdaging gesteld om in samenspraak met de banken te komen tot een geïntegreerde trajectbegeleiding, waarbij de banken dan instaan voor ondersteuning inzake de financiering van starters.

Het aantrekken van de gewenste financieringsmiddelen voor hun project, vormt vaak een belangrijke hinderpaal voor starters. Met het Vlaams waarborgfonds, de GIMV, de expansiewetgeving en de door het Vlaams gewest gesubsidieerde 'business angel' netwerken, tracht de overheid de zoektocht naar financiering te vereenvoudigen. Er moet evenwel opgemerkt worden dat deze maatregelen zich niet enkel tot starters richten maar ook tot bestaande KMO's. Het Vlaams waarborgfonds heeft als opdracht de ontoereikendheid van waarborgen aangeboden door startende en kleine ondernemingen die een krediet aanvragen bij een financiële instelling, aan te vullen. De GIMV wil als verstrekker van risicokapitaal de oprichting en groei van bedrijven bevorderen. De zeer complexe wetgeving inzake expansiesteun laat ondernemingen en zelfstandigen die bepaalde beroepsinvesteringen doen in het Vlaamse gewest, financiële steun genieten. In het licht van de nieuwe uitdagingen van de 21e eeuw, de globale netwerkeconomie en het Europese framework inzake overheidssteun is de Vlaamse overheid bezig met een heroriëntering van de expansiesteun waarbij onder andere meer aandacht wordt besteed aan investeringen in industrieterrein, menselijk kapitaal (levenlang leren) en aan het stimuleren en begeleiden van starters.

Een derde doelgroep waarvoor de Vlaamse overheid een aantal maatregelen heeft uitgevaardigd,

zijn de *bestaande jonge, groeiende ondernemingen*. Vanuit de optiek dat in onze kennismaatschappij (bij)scholing en permanente vorming steeds meer cruciale elementen zijn voor het succes van een onderneming, werden een aantal initiatieven genomen om te zorgen dat de beschikbare kennis en knowhow zoveel mogelijk wordt doorgegeven. Een voorbeeld hiervan zijn de opleidingscheques en peterschapsprojecten waar oudere ondernemers hun ervaring kunnen meegeven aan jonge ondernemers. Uit een evaluatie van deze peterschapsprojecten (Idea consult & Vlerick Leuven Gent Management School, 2001) blijkt dat zij een positieve bijdrage leveren tot de professionalisering, netwerkvorming en performantie van deelnemende ondernemingen. Vanuit de overheid wordt bij monde van het VIZO ingestaan voor permanente vorming van ondernemers via opleidingen die modulair zijn opgebouwd.

Zoals reeds eerder werd gesteld, legt ongeveer de helft van de starters na vijf jaar de boeken neer. De overheid beschouwt het als één van haar taken om het aantal *falende ondernemingen* terug te dringen door preventief ondersteuning te bieden aan ondernemingen in moeilijkheden. Ze heeft hierbij evenwel niet de bedoeling een vangnet te creëren voor alle niet-levensvatbare bedrijven.

Deze uitdaging werd op federaal niveau aangegrepen met de hervorming van de wet op het gerechtelijk akkoord die dit instrument nu veel meer in de preventieve sfeer heeft geplaatst en met de depistage (Tison, 1998). Op Vlaams niveau doen de Vlaamse commissie voor preventief bedrijfsbeleid en de regionale preventiecellen de nodige inspanningen om kleine en middelgrote ondernemingen in moeilijkheden te begeleiden. Voor de SERV is evenwel een betere afstemming tussen de verschillende instellingen en niveaus noodzakelijk.

Een laatste reeks maatregelen vallen onder de noemer van het 'impuls-en ondersteuningsprogramma voor de *meerwaardeneconomie*' en richt zich tot "ondernemingen die in hun doelstellingen de realisatie van bepaalde maatschappelijke meerwaarden voorop stellen en hierbij de volgende basisprincipes respecteren: voorrang van arbeid op kapitaal, democratische besluitvorming, maatschappelijke inbedding, transparantie, kwaliteit en duurzaamheid" (Landuyt, 2000). De meerwaardeneconomie is een concept dat gelanceerd werd in de beleidsnota werkgelegenheid. Er werden een aantal instrumenten ontwikkeld die ondernemerschap binnen de meerwaardeneconomie bevorderen. Het gaat meer concreet om de invoegbedrijven, de regionale incubatiecentra, adviesbureaus in de sociale economie en het Vlaams participatiefonds voor de sociale economie, Trividend genaamd.

Tot slot zijn er nog een aantal horizontale maatregelen die zich richten tot de verschillende doelgroepen. Een eerste reeks initiatieven beoogt een afstemming van de KMO's op de 'on-line' economie door onder meer een sensibiliseringscampagne rond het gebruik van informatica en nieuwe communicatie. De tweede groep maatregelen heeft betrekking op het afbouwen van de administratieve lastendruk. Hier moet het initiatief voor de 'huizen van ondernemingen' gesitueerd worden. Deze moeten de laagdrempelige antennes van de Vlaamse overheid in de regio's

vormen. Zij zouden de diensten van de GOM's, het VIZO en de regionale preventiecellen verenigen om op die manier de kennis op één plaats te bundelen en een uniek loket te hebben voor de klant-ondernemer. Oud-minister van economie Van Mechelen (1999) formuleert ook de doelstelling om van de ambtenaren zelf een stukje ondernemers te maken. De administratieve vereenvoudiging zal duidelijk het resultaat zijn van verenigde inspanningen van de federale overheid, de gemeenschappen en de gewesten.

4.4. Conclusies en implicaties voor onderzoek

Uit het voorgaande blijkt dat zowel op Europees, nationaal en regionaal vlak het stimuleren van ondernemerschap kadert binnen enerzijds een specifiek ondernemingsbeleid, maar anderzijds ook binnen het werkgelegenheidsbeleid.

Er wordt duidelijk gesteld dat het stimuleren van kleine en middelgrote ondernemingen één van de essentiële elementen is voor het versterken van de economie. Naast een reeks van maatregelen op Europees niveau, zijn er ook op federaal en op Vlaams niveau verschillende maatregelen en initiatieven genomen die het ondernemingsklimaat ten goede moeten komen. De Vlaamse doelstellingen op vlak van ondernemerschap zijn, zoals is gebleken uit het voorgaande overzicht, ambitieus en de initiatieven die worden genomen om deze doelstellingen te bereiken, zijn velerlei.

De vraag blijft natuurlijk in welke mate de starters vertrouwd zijn met deze maatregelen en of zij die maatregelen al dan niet als werkelijk ondersteunend ervaren.

In ons onderzoek willen wij dan ook nagaan in welke mate de respondenten vandaag de dag vinden dat ze van overheidsinstanties en andere actoren op de markt steun hebben genoten bij de opstart en de verdere uitbouw van hun zaak, alsook bij de eventuele moeilijkheden die tot falen hebben geleid. De nadruk komt hier dan ook te liggen op het beleid zoals het door de ondernemers zelf wordt gepercipieerd. Daarnaast willen we trachten te achterhalen welke verwachtingen de startende, jonge en gefaalde ondernemingen ten aanzien van de overheidsinstanties koesteren inzake het stimuleren en ondersteunen van ondernemerschap en of hun verwachtingen op dit vlak inderdaad ingelost worden.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven zonder dat reeds de terugkoppeling naar de literatuur wordt gemaakt of verdere bedenkingen worden geformuleerd. Deze resultaten komen voort uit diepgaande kwalitatieve interviews met startende, succesvolle en gefaalde ondernemers, aangevuld met interviews met 6 experts (bijlage 3) op het terrein en 3 focusgroepen. Om een meer gedetailleerd beeld te krijgen van onze werkwijze verwijzen wij naar

het hoofdstuk methodologie. Tijdens de interviews werden de volgende onderzoeksvragen van naderbij bekeken:

1. Welke persoonskenmerken en contextuele factoren beschrijven de startende ondernemer in Vlaanderen? Wat is met andere woorden het profiel van deze startende ondernemer?
2. Welke bedrijfsfactoren, persoonskenmerken en contextuele factoren zijn kenmerkend voor succesvolle ondernemingen? Wat zijn hun succesfactoren, waar ervaren zij knelpunten?
3. Welke bedrijfsfactoren, persoonskenmerken en contextuele factoren zijn kenmerkend voor jongen ondernemingen die faalden? Welke elementen werkten hun falen in de hand?
4. Hoe kan het overheidsbeleid ondernemerszin in Vlaanderen stimuleren en startende ondernemingen en jonge ondernemingen in groei ondersteunen?

Al naargelang de deelgroep waarmee het interview werd gehouden, werd meer gefocust op de eerste, tweede of derde onderzoeksvraag. De vierde onderzoeksvraag werd aan alle drie de deelgroepen voorgelegd. De input hiervan vormt onder meer de basis voor het formuleren van beleidsaanbevelingen.

Gezien de aard van het onderzoek zullen hoofdzakelijk 'kwalitatieve gegevens' worden gerapporteerd. Daarnaast zullen wij voor de persoonskenmerken en ondernemingskenmerken ook een aantal kwantitatieve gegevens weergeven. Indien relevant werden de resultaten opgesplitst naar de startende/ succesvolle en gefaalde ondernemer. Wanneer we spreken over de verschillende types ondernemers verwijzen we meer bepaald naar de startende, succesvolle en gefaalde ondernemers.

Voor een overzicht van de resultaten in tabelvorm en de absolute cijfers, verwijzen wij u naar bijlage 4.

Wat de structuur van dit hoofdstuk betreft zullen wij respectievelijk de eerste, tweede en derde onderzoeksvraag behandelen.

Onder de eerste onderzoeksvraag zullen wij in de eerste plaats aan de hand van socio-demografische en contextuele factoren het profiel van de bevraagde Vlaamse ondernemers schetsen. Deze bespreking heeft zowel betrekking op persoonskenmerken van startende ondernemers als van succesvolle en gefaalde ondernemers aangezien dit een deelaspect is dat we in de drie onderzoeksvragen terugvinden. Zoals hierboven reeds werd gesteld, worden de resultaten opgesplitst naar het type ondernemer (starter, succesvolle en gefaalde) indien dit relevant is. Daarnaast zullen we, teneinde het profiel verder uit te diepen, ingaan op de motivatie voor de opstart en de persoonlijke doelstellingen en zullen we een aantal verschillende types ondernemers onderscheiden. Ten tweede besteden wij aandacht aan de determinerende factoren voor de start en aan de factoren die het opstartproces kunnen bemoeilijken dan wel faciliterend kunnen werken. In dit kader wordt ook de visie van de verschillende ondernemers ten aanzien van

een aantal externe ondernemingsvoorwaarden weergegeven.

Binnen de tweede onderzoeksvraag bespreken we de ondernemingskenmerken van de bevroegde ondernemingen. Gezien dit voor zowel gefaalde als succesvolle ondernemers onderzocht is, wordt dit voor beide groepen samen behandeld, tenzij een opsplitsing relevant is. Verder zullen we dieper ingaan op de kritische succesfactoren en de moeilijkheden waarmee jonge ondernemingen geconfronteerd worden.

Binnen de derde onderzoeksvraag focussen wij ons op de factoren die een mogelijke verklaring kunnen bieden voor het falen van pas gestarte ondernemingen.

1. Startende ondernemers in Vlaanderen: profiel

Onder het profiel van de ondernemer worden verschillende deelaspecten behandeld. Enerzijds wordt een demografische schets gegeven van zowel startende, succesvolle als gefaalde ondernemers. Anderzijds wordt dieper ingegaan op de motivatie voor het oprichten van een onderneming, de persoonlijke doelstellingen en worden een aantal duidelijke types 'ondernemers' onderscheiden.

Verder geven wij een beeld van de factoren die een determinerende rol spelen in het opstartproces alsook van de factoren die dit proces faciliteren dan wel bemoeilijken.

Tot slot wordt binnen dit kader dieper ingegaan op de visie van de bevroegden ten aanzien van een aantal externe ondernemingsvoorwaarden.

1.1. De ondernemer: een sociodemografische schets

Alvorens het sociodemografisch profiel van de door ons bevroegde ondernemers te schetsen, dienen we op te merken dat, omwille van het beperkt aantal bevroegden wat eigen is aan een kwalitatief onderzoeksopzet, de door ons gerapporteerde cijfers niet gegeneraliseerd kunnen worden naar het populatieniveau. Toch vonden we het relevant om ook deze cijfers op te nemen in het onderzoeksrapport. Tenzij het echt over te kleine aantallen gaat, zullen de cijfers voor het leescomfort gerapporteerd worden aan de hand van percentages, beseffende dat het, vertrekkende vanuit een strikt wetenschappelijk standpunt, waarschijnlijk 'correcter' zou zijn om te werken met de absolute cijfers. We vragen dan ook aan de lezer om bovenstaande bedenkingen in het achterhoofd te houden bij het lezen van dit rapport.

Uit de resultaten kunnen we afleiden dat het opstarten en het runnen van een eigen onderneming alsook het falen een **eerder mannelijke aangelegenheid** lijkt te zijn (89% van al onze respondenten waren mannen). Eén van de respondenten merkte dienaangaande op dat potentiële vrouwelijke ondernemers dikwijls afgeschrikt worden door het frequente avondwerk dat gepaard gaat met het runnen van een eigen zaak.

De **gemiddelde leeftijd** van de door ons bevroagde ondernemers bedraagt 40 jaar (starters: 40 jaar, succesvolle: 39 jaar, gefailleerd: 41 jaar).

Inzake **opleiding** stellen we de tendens vast dat de starter en de succesvolle ondernemer hoger opgeleid zijn dan de gefailleerde ondernemer. Respectievelijk 66% en 70% van de starters en succesvolle ondernemers heeft een universitair diploma of een diploma van hoger onderwijs buiten de universiteit (versus 20% of n=2 gefailleerden). Slechts 7% (n=3) van de starters is laaggeschoold en van de succesvolle ondernemers had iedereen minstens een diploma van het secundair onderwijs op zak. Dit in tegenstelling tot de gefailleerde ondernemers waar meer dan de helft (60%; n=6) enkel over een diploma van lager onderwijs beschikt.

De overgrote meerderheid (77%) van de ondervraagde ondernemers heeft **bijkomende opleidingen** gevolgd (77% starters, 80% succesvolle, 70% gefailleerden (n=7)). De term bijkomende opleiding omvat zowel opleidingen die gevolgd werden in het kader van hun vorige job als opleidingen waar niet in dit verband werd aan deelgenomen. Het gaat dus niet enkel om opleidingen die met het oog op de oprichting of het runnen van de eigen zaak werden gevolgd.

Als we kijken naar het soort bijkomende opleiding dat gevolgd wordt, stellen we vast dat binnen de groep 'bijgeschoolde' ondernemers, de succesvolle ondernemers zich voornamelijk vaktechnisch specialiseren daar waar de meerderheid van de opleidingen die gefailleerden volgen zich noch binnen het vaktechnisch domein situeren, noch verband houden met het managen van een onderneming.

Tabel 15: bijkomende opleidingen

Bijkomende opleiding	Management	Vaktechnisch	Andere
Starters	39 % (n=13)	76 % (n=25)	6 % (n=2)
Succesvolle ondernemers	33 % (n=8)	62 % (n=15)	25 % (n=6)
Falers	28 % (n=2)	42 % (n=3)	57 % (n=4)

De overgrote meerderheid van de ondernemers (98% starters, 77% succesvolle en 100% gefailleerden) blijkt eerst **werkervaring** op te doen vooraleer ze een eigen onderneming opstarten.

Bovendien stellen we vast dat 73% van de respondenten een onderneming opricht binnen de **sector** waar zij reeds als werknemer actief waren.

Toch is er de tendens dat gefaalde ondernemers vóór de opstart minder sectorervaring hebben. In toekomstig onderzoek zou het dan ook interessant zijn om de impact van sectorervaring op de slaagkansen van de onderneming verder te onderzoeken.

Wanneer we de **gezinssituatie en afkomst** van de respondenten van naderbij bekijken, tekent zich hoofdzakelijk het beeld af van een 'vader/moeder-ondernemer' met werkende partner, die vertoeft in een omgeving waar heel wat ondernemingservaring aanwezig is.

Meer specifiek stellen we vast dat het merendeel van de bevroegden (79%) een partner heeft en dat deze in 79% van de gevallen ook beroepsactief is, ofwel binnen de onderneming (39% van starters met beroepsactieve partner, 50% van succesvolle met beroepsactieve partner, 33% van gefailleerden met beroepsactieve partner), ofwel buiten de onderneming (complement). Er lijkt een tendens te zijn dat de succesvolle ondernemers hun partners vaker betrekken bij hun activiteiten dan de starters en de gefailleerden. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat naarmate men meer succesvol wordt, het gevoel van onzekerheid, instabiliteit en risico bij de ondernemer afneemt en dat men meer vertrouwen heeft in de inkomensgarantie die de eigen zaak moet bieden. Een groot aantal (73%) van de bevroegden heeft kinderen en in 80% van de gevallen wonen die kinderen (of een deel ervan) nog thuis.

75 % van de ondernemers heeft binnen zijn directe vrienden- of familiekring personen met 'ondernemerservaring' en 43 % van hen is opgegroeid in een 'ondernemersgezin' waar één van beide of beide ouders een eigen zaak hebben. Het gezin waaruit de ondernemers afkomstig zijn,

telt gemiddeld 3 kinderen. Rekening houdend met het feit dat er bij 30% van de ondervraagden in het gezin waaruit ze afkomstig zijn, 2 kinderen zijn (en men dus ofwel de oudste ofwel de jongste is), lijkt de positie die men inneemt in dat gezin, niet meteen een rol te spelen in het ondernemerschap (20% enig kind, 34% oudste, 15% middenste, 32% jongste).

1.2. Contextuele factoren: motivatie

Tabel 16: motivatie tot het oprichten van een zaak

1. Ontevredenheid	46 %
2. Onafhankelijkheid	45 %
3. Opportuniteit	31 %
4. Financieel	21 %
5. Iets willen creëren	18 %

Aan de respondenten werd gevraagd te vertellen vanuit welke beweegredenen zij ervoor gekozen hebben om een eigen zaak op te starten.

Een zekere ontevredenheid over hun vroegere werksituatie blijkt voor vele ondernemers (45 %) de drijvende kracht te zijn om zich professioneel te heroriënteren.

Waarover zijn deze ondernemers ontevreden? Sommigen hebben het gevoel beknot te worden in hun professionele groei, anderen klagen over de werksfeer of over de manier waarop hun leidinggevende de zaken aanpakt. We moeten echter stellen dat de ontevredenheid voor velen eerder een aanleiding dan een werkelijke motivator is en dat zij dus naast ontevredenheid nog andere beweegredenen hebben.

Op de tweede plaats worden vele ondernemers vanuit een drang naar vrijheid en onafhankelijkheid naar het ondernemerschap gestuwd. Enerzijds streven ze naar vrijheid op organisatorisch vlak. Anderzijds vinden ze het belangrijk zelf hun job inhoudelijk in te vullen. Zij willen graag zelf bepalen wanneer ze werken, welke projecten ze aannemen en welke doelstellingen voorop staan. Ze voelen zich goed als ze vanuit hun eigen visie zaken kunnen doen.

Daarnaast zien we dat een aantal ondernemers (31 %) ook start omdat er zich een opportuniteit voordoet. Onder het begrip opportuniteit ressembleren de volgende antwoorden:

- ik heb het gat in de markt gevonden
- ik kreeg een project aangeboden dat ik op zelfstandige basis kon uitvoeren
- ik kreeg de vraag van een kennis/vriend om samen iets op te starten
- er was een financiële meevaller

Uit de antwoorden blijkt dat het ook hier vaak meer om een 'trigger' dan een motivatie gaat, maar toch stappen bepaalden ook enkel en alleen door het zich voordoen van deze opportuniteit in het ondernemerschap. Dat is dan ook de reden waarom we deze factor als motivator aanhalen.

21 % van de ondernemers zegt een zaak te hebben opgestart omdat ze ervan overtuigd zijn op die manier meer geld te kunnen verdienen.

Een laatste drijfveer (18 %) is het verlangen om iets van zichzelf op te bouwen, iets te creëren.

1.3. Contextuele factoren: persoonlijke doelstelling

Tabel 17: persoonlijke doelstellingen

Persoonlijke doelstellingen	
1. Iets creëren	35 %
2. Financieel	31 %
3. Onafhankelijkheid	19 %
4. Arbeidsvreugde	14 %
5. Work/life balance	12 %

Naast de vraag vanuit welke beweegredenen ondernemers een eigen zaak opstarten hebben we ook onderzocht wat ondernemers voor zichzelf als persoon trachten te bereiken wanneer zij een eigen zaak oprichten? In de interviews blijkt duidelijk dat de persoonlijke doelstelling voor sommige ondernemers overeenstemt met hun motivatie tot ondernemen. Dat verklaart ook waarom hier een aantal dezelfde factoren naar voor komen. Toch is dit geenszins voor alle respondenten het geval. Daarnaast merken we op dat voor een aantal ondernemers hun persoonlijke doelstellingen samenvallen met de objectieven voor de zaak.

De resultaten tonen aan dat naast het verlangen om iets van zichzelf te realiseren, een groot deel van de ondernemers ernaar streeft om door het harde werken zich op financieel vlak te verbeteren en een hogere levensstandaard te bereiken. Anderen leggen eerder de nadruk op het feit dat ze plezier willen vinden in hun job, willen doen wat ze graag doen en van hun hobby hun beroep willen maken. Een gering aantal ondernemers hoopt via het opstarten van een eigen zaak een betere 'work/life balance' te kunnen uitbouwen. De vrijheid die gepaard gaat met het runnen

van een eigen zaak zou hen immers de mogelijkheid geven om meer thuis te zijn voor de kinderen of om minder te werken.

1.4. Soorten ondernemers

De vlag van het begrip 'startende ondernemer' dekt verschillende ladingen. Daarom hebben we voor dit onderzoek een typologie opgesteld. Deze typologie bestaat uit 3 dimensies op basis waarvan we de ondernemers telkens kunnen onderscheiden nl. de objectieven die ze hebben voor de zaak, het verlangen om al dan niet te groeien en de wijze waarop ze de opstart hebben voorbereid. Voor elke dimensie konden binnen de groep respondenten telkens twee duidelijk verschillende soorten ondernemers onderscheiden worden.

De eerste dimensie houdt verband met de *objectieven* voor de zaak; waar wil de ondernemer met zijn onderneming naartoe en welke doelstellingen heeft hij voor zijn zaak voor ogen. In de eerste plaats dienen we op te merken dat de interviewers ervaren hebben dat een aantal ondernemers het moeilijk heeft om een antwoord te formuleren op de vraag welke doelstellingen zij voor hun bedrijf voor ogen hebben. Zij hebben hieromtrent geen duidelijke visie maar werken van dag tot dag zonder zich de vraag te stellen waar ze met hun zaak naartoe willen. Dit komt zowel bij starters en succesvolle ondernemers als bij gefailleerden naar voor.

Aan de hand van de resultaten omtrent de bedrijfsdoelstellingen kunnen we twee types ondernemers onderscheiden; de 'lifestyler' versus de 'bedrijfsleider'.

De 'lifestyler' is de ondernemer die voornamelijk voor zichzelf en zijn gezinsleden een bepaald inkomensniveau wil waarborgen zonder dat hij echt concrete doelstellingen heeft voor het bedrijf.

De 'bedrijfsleider' is daarentegen de ondernemer die ernaar streeft om het potentieel dat in de onderneming aanwezig is uit te bouwen en die objectieven heeft voor de onderneming die niet enkel in functie staan van het handhaven van een eigen inkomen. Het is hierbij belangrijk te benadrukken dat de 'bedrijfsleider' er uiteraard eveneens naar zal streven een zekere financiële levensstandaard te onderhouden maar dat daartoe niet alles wat hij voor het bedrijf voor ogen heeft kan herleid worden.

In tabel 18 geven wij enkele voorbeelden van bedrijfsdoelstellingen weer die enerzijds door typische 'lifestylers' en anderzijds door typische 'bedrijfsleiders' worden aangehaald.

Tabel 18: 'lifestyler' versus 'bedrijfsleider': objectieven voor de zaak

Lifestyler: bedrijfsdoelstellingen	Bedrijfsleider: bedrijfsdoelstellingen
<ul style="list-style-type: none"> • Ik denk niet echt na over de doelstellingen voor de zaak, als ik er maar van kan leven. • Ik zoek naar het punt waarop ik met meer werknemers, zelf meer geld verdien. • Ik wil blijven zoals we nu zijn. • Ik wil dezelfde omzet behouden en zorgen dat ik niet tot mijn 65 jaar moet werken. • Ik wil verder doen zoals ik nu bezig ben en dan de zaak opdoeken of verkopen. • Ik wil mijn klantenbestand uitbouwen want bij de verkoop van de zaak levert mij dat veel geld op. • Ik wil verdienen op één maand wat anderen op een jaar verdienen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ik wil meer werk krijgen door het personeel verder te bekwamen en te investeren in nieuw materiaal. • Ik wil gekend zijn voor de creativiteit van onze onderneming. • Ik wil een niveau halen dat kwalitatief onklopbaar is. • Ik wil een soort 'businessman' aantrekken die ervoor zorgt dat mijn bedrijf gezond blijft. • Ik wil dat de vereenzelviging tussen mezelf en het bedrijf verdwijnt. • Ik wil op de verschillende functionele domeinen binnen de sector mijn activiteiten uitbreiden. • Ik wil een goed team vormen. • Ik wil mijn product internationaliseren. • Ik wil de referentiewaarde zijn binnen onze niche.

Wanneer we de persoonlijke doelstellingen van de typische lifestyler vergelijken met deze van de bedrijfsleider komt een duidelijk verschil naar voor. De doelstellingen van lifestylers situeren zich voornamelijk op het financiële domein; ze willen een kapitaal opbouwen, meer geld verdienen of financieel onafhankelijk zijn. Bedrijfsleiders koesteren meer het verlangen iets van zichzelf te verwezenlijken en schuiven bij de vraag naar hun persoonlijke doelstellingen dikwijls objectieven naar voor die verband houden met de onderneming.

Een tweede dimensie waarop de bevraagden duidelijk van elkaar konden onderscheiden worden is het verlangen om al dan niet te groeien.

Sommige van de bevraagde ondernemers kiezen er bewust voor om niet te groeien. Zij vermelden uitdrukkelijk dat ze de zaak klein willen houden en alles willen houden zoals het nu is. Eén van de achterliggende redenen voor deze keuze is de angst om de controle te verliezen. Een aantal onder hen verklaren ertegen op te zien om met personeel te gaan werken. Ze vermoeden dat dit enkel problemen met zich kan meebrengen, enerzijds door de hoge loonkost, en anderzijds door het feit dat de werknemer zich nooit voor de zaak zal inzetten zoals de ondernemer zelf. Bovendien vraagt dit van de ondernemer om vertrouwen te hebben in de competenties van hun medewerkers en dit is dikwijls al op voorhand zoek.

Een andere reden waarom men er bewust voor kiest niet te groeien, is het ontbreken van ambitie. Deze ondernemers zijn tevreden met de kleine zaak die ze hebben en zien niet in waarom men verandering zou nastreven.

Eén van de experts merkt op dat niet-groeiers soms leven met een zekere continuïteitsillusie die bijzonder gevaarlijk kan zijn. Sommige ondernemers gaan ervan uit dat alles goed is zoals het is en 'vallen in slaap', wat nefaste gevolgen kan hebben.

Naast deze niet-groeiers, zijn er verschillende ondernemers die wel degelijk groei nastreven. Er wordt over groei gesproken in verschillende betekenissen. Enerzijds zijn er ondernemers die ervan dromen een 'grote onderneming' uit te bouwen met veel personeel en meerdere vestigingen en die eventueel willen internationaliseren. Deze zijn echter beperkt in aantal.

Anderzijds hebben we respondenten die over groei spreken in termen van het vergroten van hun omzet en hun winst.

Een laatste categorie van bevraagde ondernemers heeft niet zozeer de ambitie om 'groot' te worden maar wil 'kwalitatief' groeien. Dit zijn de respondenten die ernaar streven om hun onderneming kwalitatief op een hoger niveau te brengen door bijvoorbeeld te werken aan innovatie of door bijvoorbeeld hun productieproces te optimaliseren.

In tabel 19 geven wij een aantal voorbeelden van uitspraken die door typische groeiers vermeld worden en uitspraken die door niet-groeiers worden gedaan.

Tabel 19: uitspraken van groeiers versus niet-groeiers

Groeiers	Niet-groeiers
-----------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> · Ik wil een grote onderneming hebben met heel wat personeel. Dat is mijn droom. · Ik wil marktleider zijn op lange termijn. · Ik wil meerdere vestigingen oprichten. · Ik wil blijven groeien en extra personeel aannemen. Ik streef naar een perfect draaiend geheel. · Ik wil een beursgenoteerd bedrijf worden. 	<ul style="list-style-type: none"> · Die grote onderneming, dat hoeft voor mij niet. Als ik er maar van kan leven. · Ik wil blijven zoals nu en niets veranderen want dat brengt toch maar problemen met zich mee. · Ik wil niet groot worden, ik wil alles in de hand houden. · Ik wil niet groeien, het is goed zoals het nu is.
---	--

Een derde dimensie waarop twee types ondernemers kunnen onderscheiden worden is *voorbereiding*. Aan de ene kant zijn er respondenten die zich goed tot zeer goed voorbereiden. Het opstarten van een zaak was een weloverwogen keuze en het opstartproces werd degelijk gepland. Tot deze groep behoren de ondernemers die twee of meerdere van de hieronder vermelde zaken hebben gedaan:

- informatie gezocht hebben rond de randvoorwaarden voor het opstarten van een zaak,
- specifieke begeleiding voor hun opstart hebben gezocht bij iemand anders dan enkel hun boekhouder. Dit gaat om andere ondernemers (n=13), startersadviseurs (n=5), vrienden (n=4) en de overheid (n=1).
- aantonen dat ze grondig hebben nagedacht over de opstart doordat ze vertelden welk denkproces hieraan voorafgegaan is. Deze personen hebben duidelijk de voor-en nadelen tegen elkaar afgewogen.
- zelf als boekhouder ervaring hebben met het opstarten van een zaak
- een businessplan hebben opgesteld dat verder gaat dan een financieel plan (deze personen werden als zeer goed voorbereid beschouwd)

Daartegenover staan de eerder impulsieve ondernemers die helemaal onvoorbereid beginnen met een eigen zaak. Zij vervullen enkel de hoogstnoodzakelijke formaliteiten, of laten dit door hun boekhouder doen en starten quasi van de ene dag op de andere een onderneming op zonder zich over een aantal essentiële zaken te beraden. Tabel 20 schetst aan de hand van een aantal uitspraken het beeld van de minder voorbereide versus de goed voorbereide ondernemer.

Tabel 20: uitspraken van goed voorbereide versus niet goed voorbereide ondernemers

Goed voorbereid	Niet goed voorbereid
<ul style="list-style-type: none"> • Ik heb een businessplan opgesteld waarin ik enerzijds mijn missie, markt en concurrenten heb gedefinieerd en anderzijds een salesforecast heb gemaakt. • Ik heb info ingewonnen bij een aantal personen die recent de stap gezet hebben naar een eigen zaak en mijn boekhouder voor advies geraadpleegd. • Ik ben naar de beroepsvereniging gestapt waar ik een leidraad heb gekregen voor het opstarten. Daarnaast heb ik er ook folders voor starters op nageslaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ik heb totaal geen informatie opgezocht en heb gewoon gevraagd aan de boekhouder om het nodige te doen. • Ik heb de opstart niet voorbereid. • Ik ging slapen en stond de volgende dag op met de beslissing dat ik op mezelf zou beginnen, wat ik ook meteen heb gedaan. • Er is weinig voorbereiding aan te pas gekomen. Ik zag de opportuniteit en ben naar de boekhouder gestapt die de formaliteiten in orde heeft gebracht. • Het is allemaal holder de bolder gegaan.

Hoewel verder in dit hoofdstuk specifiek ingegaan wordt op de diverse moeilijkheden waarmee startende en succesvolle ondernemers geconfronteerd worden en op de visie die zij er ten aanzien van het ondernemingsklimaat op na houden, willen wij dit hier reeds even aanraken in het kader van de verschillende types ondernemers.

Er wordt vastgesteld dat er een tendens is dat bepaalde types ondernemers meer met bepaalde moeilijkheden geconfronteerd worden dan andere types ondernemers. Uiteraard gaat het, gezien het beperkt aantal respondenten, enkel en alleen om een aanwijzing die om verdere validering vraagt. We vermelden deze tendenzen hier als een eerste aanzet voor toekomstig onderzoek.

In de eerste plaats is er een tendens dat de moeilijkheden van de succesvolle en startende bedrijfsleider alsook die van de groeier eerder verband houden met een aantal zaken die te maken hebben met het verder uitbouwen en verwezenlijken van de doelstellingen van de onderneming. Zo hebben zij het, meer dan de lifestyler, over het probleem om aan voldoende financiering te geraken. Dit zou kunnen verklaard worden door het feit dat een bedrijfsleider en een groeier meer financieringsmiddelen nodig hebben en dit dus vaker extern gaan zoeken.

De banken blijken nog zelden bereid om een lening toe te staan aan jonge ondernemers en vragen vaak zware borgen. Daarnaast ervaren deze ondernemers ook vaker hun meer problemen met de onbeschikbaarheid van bedrijfsruimte. Dit kan te maken hebben met het feit dat dit type ondernemer er misschien vaker voor kiest om niet van thuis uit te werken of genoodzaakt is om de werkplaats uit te breiden. Ook op het vlak van personeel kampen zij met

problemen; personeel is erg moeilijk te vinden, duur en onvoldoende opgeleid. We stellen vast dat bedrijfsleiders meer met personeel werken dan lifestylers.

Daarnaast wordt vastgesteld dat de lifestyler vaker meer problemen heeft met de té hoge personenbelasting en minder over zaken zoals financiering en personeel. De reden hiervoor kan gezocht worden in het feit dat de focus van de lifestyler zich meer situeert op het vlak van het waarborgen van een zekere levensstandaard.

Naast het bovengeschetste onderscheid tussen bedrijfsleider en groeiers enerzijds en lifestylers anderzijds, is er ook een aanwijzing dat er verschillen zijn op vlak van voorbereiding. We hebben vastgesteld dat ondernemers die minder goed voorbereid zijn meer moeilijkheden ervaren op het vlak van financiering dan diegenen die goed voorbereid zijn. Dit zou kunnen verklaard worden door het feit dat zij, gezien een algemeen gebrek aan voorbereiding, ook met een minder goed voorbereid dossier naar de bank of andere potentiële investeerders stappen, wat de nodige argwaan opwekt en eventueel verhindert dat kapitaal wordt verschaft.

Daarnaast lijken zij ook meer problemen te hebben met het administratieve luik van het ondernemen. Personen die zonder het inwinnen van informatie omtrent alles wat komt kijken bij het opstarten en runnen van een zaak, een eigen onderneming oprichten, worden dus op dit gebied vaker met verrassingen geconfronteerd.

1.5. Determinerende factoren voor de start

Zoals reeds eerder in dit werk werd gesteld, is het oprichten van een onderneming een dynamisch proces dat resulteert uit de wisselwerking van diverse factoren. Wij zijn bij de starters op zoek gegaan naar de factoren die naar hun mening in hun opstartproces een determinerende rol hebben gespeeld. Dit gebeurde enerzijds door aan de respondenten te vragen welke factoren bij hen een determinerende rol hebben gespeeld, zonder dat reeds mogelijke antwoorden die in de literatuur naar voor komen werden opgesomd (tabel 21: open vraagstelling). Anderzijds door daarna specifiek dieper in te gaan op de verschillende factoren die uit de literatuur als relevant naar voor komen.

Uit de open vraagstelling komt naar voor dat heel veel starters (69 %) ervan overtuigd zijn dat het al dan niet ondernemen verband houdt met het karakter. Mensen starten een zaak op omdat het in hun genen zit. Welke karaktertrekken kenmerkend zijn voor ondernemers wordt hieronder behandeld. Daarnaast blijken ook de persoonlijke levenservaring en de omgeving waarin men is opgegroeid of leeft een zekere invloed te hebben op de ondernemingszin (41 %). Het opgegroeid zijn in een milieu van zelfstandigen, de morele steun vanuit de directe omgeving, het feit dat men

geen gezin heeft en het krijgen van een vrije opvoeding, zijn factoren die in dit verband worden aangehaald. 20 % van de starters verwijst ook naar factoren die zich meer op het niveau situeren van de externe omgeving (zie figuur 3 literatuurstudie) zoals de beschikbaarheid van kapitaal, opportuniteiten en de conjunctuur. Dit zijn ook de factoren die door de experts naar vorgebracht worden. Het belang van het ondernemingsklimaat wordt door hen wel sterker benadrukt dan door de ondernemers zelf.

Tabel 21: determinanten voor de start (open vraagstelling)

Determinerende factoren voor de start	
Karakter	69 %
Persoonlijke levenservaring en de directe omgeving	41 %
Externe omgevingsfactoren	20 %

1.5.1. Persoonlijkheidstrekken

Welke persoonlijkheidstrekken zijn kenmerkend voor de ondernemer? Zoals reeds in de methodologie werd aangegeven werd geen persoonlijkheidstest afgenomen, maar gaat het om de perceptie van de ondernemer zelf. In het totaal verwijzen de starters naar 19 persoonlijkheidstrekken die hen als ondernemer typeren. Eén eigenschap wordt evenwel door 61 % van de starters genoemd en dat is doorzettingsvermogen. De ondernemer is dus duidelijk iemand die niet snel de moed laat zakken, maar die doorbijt wanneer het moeilijk gaat.

Daarnaast bestaat er ook eensgezindheid, zij het in mindere mate, omtrent de passie voor het werk (25 %), zelfstandigheid en risicobereidheid (23 %). Andere eigenschappen die vermeld worden zijn onder meer mensenkennis (n=5), creativiteit (n=5) en verantwoordelijkheidszin (n=5).

Verder vertelt de grote meerderheid van de respondenten ons dat zij reeds als kind een ondernemend iemand waren. Sommigen zeggen altijd een leiderstype te zijn geweest in de verenigingen waarin ze actief waren zoals de jeugdbeweging, de studentenclub, de schoolraad enz.

Anderen hebben zaken opgestart zoals een voetbalclub en een muziekband of namen op een creatieve wijze het heft in handen om geld in te zamelen om bijvoorbeeld hun studies te betalen.

1.5.2. Persoonlijke levenservaringen en de directe omgeving

Heel wat starters (81 %) stellen dat recent of in het verleden hun ondernemingszin is gestimuleerd door gebeurtenissen of personen in hun directe omgeving.

Uit de interviews komt naar voor dat de invloed van het **rolmodel** niet mag onderschat worden. Vooreerst constateren we dat 82 % van alle starters binnen zijn directe familie-of vriendenkring personen kent die een eigen zaak hebben opgestart. Wat de vrienden betreft, gaat het telkens om personen die reeds tot de vriendenkring behoorden vóór het moment dat de starter zelf met een eigen zaak begon. Dit is belangrijk omdat anders niet echt van beïnvloeding sprake kan zijn. Ten tweede blijkt dat meer dan de helft van de starters die over ondernemerservaring in de directe omgeving beschikken zegt dat dit een positieve invloed gehad heeft op hun ondernemingszin. Zij keken naar deze mensen op en hadden er veel respect voor. Het feit dat deze personen successen boekten, gaf hen vertouwen en stak hen aan om het ook zelf te proberen.

Van de starters die geen familie-/vrienden-ondernemers hadden, zegt de helft dat hun gezin wel een positieve houding had tegenover het ondernemerschap.

Omtrent de rol van de **opleiding** kunnen we geen sluitend antwoord formuleren dat aangeeft of deze factor nu al dan niet een determinerende invloed heeft in het ondernemersproces. 60 % van de ondernemers is immers tijdens de opleiding in geen enkel opzicht met ondernemerschap in aanraking gekomen. In die zin zouden we kunnen stellen dat aandacht voor ondernemerschap geen noodzakelijke voorwaarde is om tot ondernemerschap te komen, wat ons vrij logisch lijkt. Het is wel zo dat het als stimulans kan beschouwd worden. Van de starters die tijdens hun opleiding met ondernemerschap in aanraking kwamen door stages, een mini-ondernemingsproject of bepaalde opdrachten, meent immers bijna de helft dat dit heeft bijgedragen tot hun eigen ondernemerschap. De experts stellen unaniem dat de rol die het onderwijs kan spelen in het stimuleren van ondernemerschap bijzonder groot is. Op de dag van vandaag is dit echter nog niet mogelijk volgens hen gezien de manier waarop tot op heden onderwijs is opgevat.

Naast opleiding zouden ook de **ervaringen** die men tijdens de job opdoet een stimulerende invloed hebben gehad voor 15 van de 44 starters. Daarmee verwijzen zij voor een stuk terug naar hun motivatie voor het opstarten van een eigen zaak. Tijdens de job zijn een aantal starters tot de vaststelling gekomen dat zij zelf de zaken op een andere/betere manier zouden aanpakken en dit heeft hen ertoe aangezet het zelf te proberen.

Een paar bevraagden (n=6) benadrukken dat de **steun** die zij vanuit hun directe omgeving kregen hen gestimuleerd heeft om de stap naar het ondernemerschap daadwerkelijk te zetten. "Ondernemen doe je immers met het hele gezin en het is dan ook uiterst belangrijk dat zij achter

deze beslissing staan", zo stelt één van de respondenten.

Eerder werd reeds aangehaald dat de overgrote meerderheid van de door ons bevroegde respondenten een partner en kinderen heeft. Deze **gezinssituatie** vormt dus blijkbaar geen belemmering om voor het ondernemerschap als carrièrepad te kiezen. We moeten hierbij wel opmerken dat wij geen navraag gedaan hebben naar de verantwoordelijkheden die de ondernemer in dit gezin dient op te nemen.

Tot slot stellen we vast dat ongeveer de helft van de respondenten tijdens de **opvoeding** gestimuleerd werd om ondernemend te zijn. Onder 'ondernemend' zijn, moet men hier creatief, zelfstandig, onafhankelijk, initiatiefrijk, verstaan. Bepaalden waren verplicht steeds hun plan te trekken en voor zichzelf te zorgen, anderen werden zeer vrij gelaten of moesten op jonge leeftijd al veel verantwoordelijkheid dragen. Een aantal ondernemers vertelden ook dat zij zich steeds moesten bewijzen tegenover hun omgeving omdat niet in hun capaciteiten werd geloofd en dat dit hen de nodige vechtersmentaliteit heeft bijgebracht.

1.5.3. Het verschil tussen starters en 'stoppers'

Tussen het hebben van de intentie om een zaak op te richten en de effectieve oprichting ligt een lange weg waarop heel wat ondernemers lijken te sneuvelen. Een aantal factoren hebben een determinerende invloed in die zin dat zij, eens de beslissing tot oprichten genomen is, bepalen of iemand erin slaagt om zijn idee om te zetten in effectieve onderneming. Dat heeft volgens onze respondenten alles met doorzettingsvermogen te maken. Doorzettingsvermogen is de belangrijkste factor (n=15) die starters aanhalen om te verklaren waarom zij er wel in geslaagd zijn hun idee om te zetten in een onderneming. Daarnaast verwijzen ze ook naar het feit dat ze goed voorbereid en gepland aan de opstart zijn begonnen. Sommige starters (n=5) menen dat vooral de eenvoud van hun zaak of het feit dat ze reeds een eerste project binnengehaald hadden (n=5), een belangrijke rol heeft gespeeld in dit proces. Die eenvoud heeft te maken met het feit dat er weinig financiële middelen vereist zijn want er moeten geen zware investeringen gebeuren. Vier starters merken op dat de steun vanuit hun omgeving zeer belangrijk is geweest om niet op te geven en het einddoel te bereiken. In dit verband is het opmerkelijk dat de starters die vanuit hun omgeving werden tegengewerkt, dit geenszins als remmend hebben ervaren. Zij zouden dit zelfs eerder als positief element bestempelen. Zo stellen sommige dat ze op die manier verplicht werden extra grondig over alles na te denken. Anderen zeggen dat ze hierdoor de drang voelden om het tegendeel te bewijzen.

Als we meer concreet gaan kijken naar de houding van de directe omgeving ten aanzien van het oprichten van de zaak, dan stellen we vast dat 66 % van de starters zich gesteund voelt in wat ze doen. Het gaat voornamelijk om morele steun. Doch een aantal verklaren ook dat de mensen die dichtbij hen staan tips geven, financieel bijspringen, reclame maken of een handje toesteken door bijvoorbeeld tijdens drukke periodes voor de kinderen te zorgen.

1.6. Faciliterende factoren

In punt 1.5. hebben we ons gefocust op de vraag welke factoren een determinerende invloed hebben in het ondernemingsproces vóór iemand definitief de beslissing heeft genomen een zaak op te richten.

Hier zal aan bod komen welke factoren het proces van de opstart faciliteren of minder moeilijk maken, eens de beslissing tot oprichting is genomen.

Op de vraag 'welke factoren het proces van oprichting gefaciliteerd hebben' antwoordt 50 % van de starters dat het **advies en de begeleiding** die zij gekregen hebben van hun boekhouder of van andere ervaren ondernemers voor hen de oprichting vereenvoudigd heeft. Ook de experts verwijzen naar het belang van een goede begeleiding bij de opstart. Een van hen vraagt zich echter af in welke mate de personen die starters soms begeleiden daar gekwalificeerd voor zijn.

Daarnaast blijkt de ervaring die men opdoet door eerst als zelfstandige in bijberoep actief te zijn of de **ondernemerservaring** van een medevenoot ook een steun in de rug te bieden.

En verder merken nog drie ondernemers op dat het feit dat hun **ouders** een eigen zaak hebben hen zeker heeft geholpen.

1.6.1. Werkervaring

Wanneer we meer specifiek de vraag stellen of de verworven werkervaring de starters heeft geholpen tijdens de opstart, bevestigen zij dit zo goed als allemaal (91 %). Welke zaken hebben zij nu juist geleerd uit hun vorige jobs die hen hebben geholpen bij de oprichting van hun zaak? Van de verschillende punten die vermeld worden, verwijst 50 % naar zaken die verband houden met het runnen van een onderneming. Verschillende ondernemers zeggen via hun werkervaring 'de regels van het spel' te hebben geleerd.

Ze hebben er de markt leren kennen, geleerd hoe de financiering van een bedrijf opgebouwd is, het papierwerk afgehandeld wordt en vakkennis opgedaan.

Daarnaast hebben ze tijdens hun vorige job ook relaties opgebouwd met klanten en leveranciers die van pas komen bij de opstart van de eigen zaak (20 %).

Acht respondenten merken ook op dat hun werkervaring hen als persoon gevormd heeft en de nodige maturiteit gegeven heeft om zelf een zaak te kunnen starten.

1.6.2. Vaardigheden

Om te kunnen starten dient de ondernemer over een aantal vaardigheden te beschikken.

Tijdens de interviews werd duidelijk dat het voor starters van cruciaal belang is om de nodige bedrijfstechnische vaardigheden (n=37) in huis te hebben. Men dient boekhoudkundig inzicht te hebben en kennis van financieel beheer om de gezondheid van het bedrijf te bewaken. Daarnaast is het belangrijk ook op de hoogte te zijn van het reilen en zeilen van de markt waarop men actief wil zijn, teneinde de behoeften van de klant op te sporen en op de juiste wijze hierop in te spelen. Ten slotte moet men over voldoende vakkennis en een commerciële ingesteldheid beschikken.

Naast bedrijfstechnische vaardigheden verwijzen starters, zij het dan in mindere mate (n=14), naar het belang van sociale vaardigheden tijdens het opstartproces. Hieronder vallen onder meer overtuigingskracht en onderhandelingsvaardigheden alsook communicatieve vaardigheden en het vermogen om leiding te geven en om te gaan met mensen. Tijdens de opstart moet men immers in staat zijn zowel klanten, financiers, leveranciers als eventueel personeel aan te trekken.

1.7. Remmen voor starters

Aan de starters werd gevraagd welke factoren zij tijdens het opstartproces als remmend hebben ervaren. Wij willen duidelijk stellen dat het over de fase gaat nadat de beslissing is genomen een zaak op te starten.

Meteen valt op dat 25 % van de startende ondernemers stelt dat zij tijdens de opstart eigenlijk niet echt zaken zijn tegengekomen die hun oprichting hebben bemoeilijkt.

De andere 75 % verwijst voornamelijk naar de moeilijkheden om voldoende financieringsmiddelen bij elkaar te krijgen alsook naar de administratieve rompslomp die bij de oprichting van een zaak komt kijken.

Wanneer starters praten over de moeilijkheden die zij ervaren om financiering te vinden dan hebben ze het voornamelijk over het verkrijgen van kredieten bij de bank. Een aantal starters vertellen sterk ontgoocheld te zijn in hun bankier. Ondanks het feit dat men sinds jaar en dag ergens trouwe klant is, blijkt men toch niet bereid te zijn de starter financieel te 'steunen' in de opstart door het verlenen van krediet. Starters hebben het gevoel dat er een enorm wantrouwen bestaat ten aanzien van hun projecten en zij weten vaak niet op welke manier ze de bank over de streep kunnen trekken.

Daarnaast wordt geklaagd over de zware borgen die vereist worden voor de toegestane kredieten. Twee van de geïnterviewde experts menen dat de oorzaak voor het feit dat starters geen financiering loskrijgen, dikwijls bij de starter zélf moet gezocht worden. Heel wat starters stappen immers met een onrealistisch financieel plan naar de bank: onderkapitalisatie is een veelvoorkomend fenomeen. Starters onderschatten soms de werkingkosten en voorzien enkel

middelen voor de opstart zelf. Bovendien zou ook een deel van de starters het laten afweten wanneer hen gevraagd wordt om een meer uitgebreid businessplan op te stellen. Eén van de experts heeft meer specifiek toegelicht op welke zaken startende ondernemers beoordeeld worden voor het verkrijgen van krediet. Naast het eerder vermelde businessplan, blijkt ook de persoonlijkheid van de starter cruciaal te zijn en minstens even belangrijk te zijn. Zo kunnen personen die uit een ondernemingsgezin komen en reeds in het familiebedrijf gewerkt hebben (niet louter operationeel echter) volgens de expert niet vergeleken worden met personen die zomaar uit het niets een zaak willen opstarten.

Inzake de moeilijkheden die starters met administratie ervaren, moeten een aantal zaken opgemerkt worden. Enerzijds, zij het in beperkte mate, verwijzen starters hierbij naar de hoeveelheid van administratieve formaliteiten die moeten doorlopen worden: BTW, handelsregister, zichtrekening, sociale verzekering, alles wat komt kijken bij het aanwerven van werknemers, het financieel plan,.... Veel meer echter klagen zij over de bureaucratie die rond het bolwerken van die administratie hangt. Op dit vlak treedt één van de experts hen expliciet bij. Het vervullen van de vereiste formaliteiten is volgens de starters erg tijdrovend, niet enkel omwille van het aantal formaliteiten, maar voornamelijk omdat de diensten waartoe men zich hiervoor moet wenden niet op elkaar zijn afgestemd. De starters vertellen dat zij verschillende malen dezelfde gegevens moeten doorspelen en dat elke dienst slechts op de hoogte is over hun aspect van het opstartproces. Bepaalde starters merken ook op dat er lange wachttijden zijn. Bovendien zouden de ambtenaren bij wie zij voor het vervullen van de formaliteiten moeten zijn, zich weinig kunnen inleven in de situatie van een starter. Daarnaast wordt ook gesteld dat voor het vervullen van één formaliteit soms heel wat formulieren moeten worden ingevuld. Zo doet één van de starters zijn verhaal over de complexiteit van een dossier om subsidies aan te vragen.

De te doorworstelen administratie en procedures blijken niet alleen omslachtig te zijn, sommige starters klagen ook over een gebrek aan informatie hieromtrent. Een aantal starters stellen dat ze eigenlijk niet wisten wat allemaal komt kijken bij het opstarten van een zaak en dat ze ook niet op de hoogte waren waar ze die informatie konden vinden.

Daarnaast halen ook een aantal respondenten de kosten van opstart aan als een remmende factor. Enerzijds hebben ze het dan over registratierechten, taxes en dergelijke meer.

Anderzijds vindt men dat de prijs die moet betaald worden om degelijk begeleid te worden hoog is.

In tabel 22 wordt een overzicht gegeven van de remmende factoren en het aantal keer dat zij aangehaald werden.

Tabel 22: Remmen voor starters

Remmen voor starters	
-----------------------------	--

• Administratie	13
• Het vinden van kapitaal	9
• Onvoldoende informatie beschikbaar	6
• Kost van de opstart	5

1.8. Externe ondernemingsvoorwaarden: het ondernemingsklimaat

Uit de literatuur is gebleken dat het ondernemingsklimaat zowel een stimulerende als een faciliterende invloed kan hebben op het ondernemerschap. Dit werd ook volmondig door de experts bevestigd. Daarom hebben wij een antwoord gezocht op de vraag hoe de bevroegde ondernemers in het algemeen tegenover het ondernemingsklimaat staan en wat hun houding meer specifiek is ten aanzien van een aantal factoren in de externe omgeving die het ondernemerschap kunnen faciliteren of afremmen. (tabel 23)

Tabel 23: houding ten aanzien van ondernemersklimaat

Eerder positief
• Fysieke infrastructuur
• Markttoegankelijkheid
Eerder neutraal
• Fiscaal
• Financiering
Eerder negatief
• Ondernemingsklimaat algemeen
• Steunmaatregelen
• Houding van de Vlaamse bevolking
• Onderwijs
• Beleid en relatie met de overheid
• Sociale zekerheid
• Regulering
• Procedures en formaliteiten

Algemeen beschouwd blijkt uit de open_vraagstelling dat ongeveer de helft van de ondernemers de mening is toegedaan dat het met het ondernemersklimaat slecht is gesteld. Vooral de startende ondernemers (60 %) zijn op dit vlak vrij pessimistisch. Voornamelijk zware sociale en fiscale lasten, de kapitaalschaarste en een overvloed aan administratieve verplichtingen worden

als verklaring voor hun negatieve kijk naar voor geschoven. Daarnaast merken een aantal ondernemers op dat onze maatschappij teveel gericht is op zekerheid, wat het ondernemerschap niet ten goede komt. Ook volgens één van de experts speelt in Vlaanderen voornamelijk het sociaal statuut en de fiscale druk in Vlaanderen een belangrijke, evenwel afremmende rol. Door het grote verschil in sociale verzekering tussen zelfstandigen en werknemers in dienstverband vraagt het van de zelfstandige een grote opoffering om de stap naar het ondernemerschap te zetten. Hij moet immers heel wat verworvenheden opgeven. Daarnaast wordt het harde werken van een ondernemer fiscaal tenietgedaan. Toch stelt hij dat een ongunstig ondernemingsklimaat bepaalde ondernemers geenszins zal tegenhouden of beïnvloeden. Het is eerder zo dat de twijfelaars onder een gunstig klimaat over de streep worden getrokken om toch de stap te zetten naar een eigen zaak.

Een andere ondernemer stelt dat door het gebrek aan een vangnet voor falers, risicobereidheid niet wordt gestimuleerd.

Zij die spreken over een gunstig ondernemingsklimaat, verwijzen onder meer naar de verlaging van de vennootschapsbelasting, het feit dat er veel opportuniteiten voorhanden zijn en dat men als ondernemer gerespecteerd wordt.

De **fysieke infrastructuur** wordt in het algemeen positief geëvalueerd. Dit geldt zekervoor wat betreft communicatiemiddelen en transport en in mindere mate ook voor bedrijfsruimte. Een aantal ondernemers klaagt enerzijds over het feit dat bedrijfsruimte moeilijk te vinden (n=10) is en anderzijds over de hoge kostprijs die men ervoor moet betalen (n=14).

De overgrote meerderheid (72 %) zegt geen moeilijkheden te hebben ervaren om **financieringsmiddelen** te vinden voor de zaak. Hierbij moeten we natuurlijk direct opmerken heel wat ondernemers (n=30) enkel en alleen op eigen middelen beroep hebben gedaan. Zij die wel moeilijkheden ervaren hebben klagen over het feit dat zeer zware borgen werden geëist of merken op dat het een uiterst moeilijk proces is om het vertrouwen van de bank te winnen. Een aantal ondernemers specificeert dat zij voornamelijk moeilijkheden ondervonden om hun groei te financieren en niet zozeer voor de opstart.

De overgrote meerderheid (75%) van de ondernemers zegt geen enkele vorm van **subsidiëring** of steunmaatregel te genieten. Hiervoor worden verschillende redenen aangehaald. Verschillende ondernemers (n=13) verklaren niet op de hoogte te zijn van het bestaan van mogelijke steunmaatregelen en anderen zeggen er niet naar te hebben gezocht (n=9). Opvallend is dat 12 bevrageden, vanuit een zeker gebrek aan vertrouwen in het overheidsapparaat, er a priori vanuit gaan dat zij niet in aanmerking zullen komen.

Evenveel ondernemers klagen over de hoeveelheid administratie die moet worden doorworsteld teneinde subsidies te kunnen verkrijgen en een aantal (n=7) zegt dat het onmogelijk is je weg te

vinden in de stroom van informatie die hieromtrent bestaat. Dit in tegenstelling tot een paar anderen (n=12) die vermelden dat er té weinig informatie beschikbaar is. Eén van de respondenten maakt de interessante opmerking dat de huidige regeling niet afgestemd is op startende ondernemers. Het kost immers enorm veel tijd om subsidies aan te vragen en je moet bovendien ook erg lang wachten vooraleer je er dan ook effectief van kan genieten. Startende ondernemers, zo stelt hij, hebben deze steun echter op korte termijn nodig.

Van welke vorm van steun maken de andere ondernemers nu juist gebruik? Het gaat meerbepaald om het plus één plan, het jongeren banenplan, steun van export Vlaanderen, deelnames aan het Plato-project en de starterspremie. Elk van de gebruikers was tevreden over deze maatregelen. Het is wel opmerkelijk dat tien ondernemers expliciet zeggen geen steun te genieten, maar later tijdens het interview vermelden dat zij van deze maatregelen gebruik maken. Dit kan erop wijzen dat zij dit dus niet echt als een vorm van ondersteuning voor ondernemers ervaren.

De meerderheid van zij die steun genieten, meldt dat het ook makkelijk was deze te verkrijgen. Wel blijkt dat ongeveer de helft de aanvraag hiervoor aan anderen heeft overgelaten.

De meerderheid (76 %) van de ondernemers vond het eenvoudig om toe te treden tot de **markt** waarop zij actief zijn. De voornaamste redenen die zij hiervoor aanhalen is dat ze de markt kenden vanuit hun werkervaring en dat ze daar heel wat relaties hadden opgebouwd. Daarnaast stellen er ook een aantal dat ze niet veel concurrenten hebben of dat het feit dat ze reeds een belangrijke klant hadden voor de opstart hen op dit vlak zeker heeft geholpen.

Bijna de helft van de ondernemers voelt zich **niet gesteund** door de maatschappij in wat ze doen. Een groot aantal (68 %) is van mening dat de Vlaamse bevolking zeer negatief tegen het ondernemerschap aankijkt. In de volksmond zijn ondernemers sjoemelaars die een luxueus leven leiden waar volgens de respondenten heel wat mensen jaloers op zijn. Dit heeft te maken, zo merken een aantal ondernemers op, met het beeld dat de media van hen ophangt. Bepaalden erkennen dat effectief een aantal ondernemers zijn in het zwart werken, maar ze betreuren het dat dit wordt veralgemeend naar dé ondernemer.

69 % van de bevroagden beweert op de hoogte zijn van **onderzoek en ontwikkeling** dat zich op hun vakgebied situeert. Ze volgen deze zaken voornamelijk op door vakliteratuur (n=35) te raadplegen en via hun netwerk (n=24). Verder tracht men bij te blijven op dit terrein door bijscholing (n=12). Er wordt op dit vlak geen enkele kritiek geuit.

Het huidig **onderwijssysteem** is geenszins stimulerend voor ondernemerschap. Kinderen krijgen té veel theorie te verwerken, wat haaks staat op de leefwereld van een ondernemer die graag in de praktijk staat en zaken zelf uitprobeert.

Het onderwijs vormt geen goede weerspiegeling van de realiteit, zo meent een respondent en er zijn onvoldoende linken met de KMO-wereld. Bovendien zegt iemand dat leerkrachten zelf de nodige praktijkervaring missen om jongeren te stimuleren. Een aantal ondernemers (n=15) merkt op dat het ondernemerschap niet via het onderwijs dient gestimuleerd te worden, want dat men mensen gaat stimuleren die niet geschikt zijn voor deze carrièrestap. Bovendien zullen de echte ondernemers de stap wél zetten, ongeacht of dit nu op school gestimuleerd wordt of niet.

Hoewel slechts vier van de bevroegde respondenten effectief de cursus bedrijfsbeheer hebben gevolgd, hebben wij toch aan de succesvolle en gefaalde ondernemers gevraagd in welke mate zij het volgen van een cursus **bedrijfsbeheer** noodzakelijk vonden. Hier blijkt dat de meerderheid van de succesvolle ondernemers dit noodzakelijk vindt doch dat dit niet opgaat voor de gefailleerden. Vijf gefailleerden merken op dat als je een goede boekhouder of een beetje ervaring hebt, dat dit volstaat. Eén van de experts ondersteunt het idee achter de cursus bedrijfsbeheer, maar vreest dat de wijze waarop deze georganiseerd wordt, zijn doel voorbijschiet. Een aantal opmerkingen die ten aanzien van deze cursus door de ondernemers geformuleerd worden is dat hij té theoretisch zou zijn en dat het geen goed selectie criterium is om te bepalen of iemand al dan niet mag starten. Enkele ondernemers merken dan weer op dat het niveau té laag zou zijn. Volgens één van de experts zorgt de vestigingwet er enerzijds voor dat er minder zaken opgericht worden en anderzijds betwijfelt hij of de kwaliteit van de oprichtingen hierdoor verbetert.

Uit de verschillende zaken die met betrekking tot **het beleid** en de **overheid** werden vermeld, kunnen we besluiten dat de meerderheid van de ondernemers de overheid niet beschouwt als een orgaan dat hen de verwachte ondersteuning biedt. Meer dan de helft van de ondernemers voelt zich bij het opstarten en runnen van hun zaak niet door de overheid gesteund. Voor slechts 14 respondenten is dit wel het geval. Zes personen merken op dat zij wel het gevoel hebben dat het de goede richting uitgaat en dat de overheid bereid is voor hen iets te doen.

Wat loopt nu precies mis in de relatie tussen de overheid en de ondernemer?

Alles samenvattend zouden we kunnen stellen dat de ondernemers klagen over een gebrek aan dienstverlening.

29 ondernemers stellen dat zij een louter 'papierrelatie' hebben met de overheidsinstanties. Bepaalden (n=14) menen dat er enkel eenrichtingsverkeer is; de ondernemers moeten steeds inlichtingen verstrekken met betrekking tot hun zaak en betalingen doen, maar wanneer de overheid informatie moet verstrekken verloopt dit erg moeizaam.

Bovendien dient men bijzonder lang op terugbetalingen te wachten.

Een tweede punt dat op ontevredenheid stuit bij de ondernemers is het gebrek aan informatie. Ondernemers vinden dat ze te weinig op de hoogte worden gebracht over wat nu precies moet

gebeuren om een zaak op te starten, over mogelijke steunmaatregelen en over nieuwe wetgeving.

Verder heeft een aantal ondernemers het moeilijk met de bureaucratische manier van werken. Bij verschillende zaken komt enorm veel administratie kijken en de ondernemers voelen zich dikwijls alsof ze van het kastje naar de muur worden gestuurd omdat de diensten niet op elkaar afgestemd zijn of zelf niet op de hoogte zijn over de formaliteiten die vervuld moeten worden.

Een positieve noot is dat minder dan de helft van de ondernemers (33) ontevreden is over het huidige **fiscaal stelsel**. Van de andere ondernemers kan over het algemeen gesteld worden dat zij geen negatieve maar ook geen positieve houding aannemen. Ze vinden het gewoon normaal dat iedereen belastingen betaalt, zonder daar verdere opmerkingen rond te formuleren. We kunnen ons de vraag stellen in welke mate deze positieve tendens te maken heeft met de recente aankondiging van een verlaging van de vennootschapsbelasting. Het bestaande ongenoegen met betrekking tot de belastingen situeert zich vrij klassiek op de hoogte ervan. Vier ondernemers merken in dit verband op dat zij gedwongen worden naar creatieve oplossingen te zoeken.

De regulering inzake **sociale zekerheid** en meerbepaald het verschillend sociaal statuut voor loontrekkenden en ondernemers stoot de meerderheid van de respondenten tegen de borst. We moeten in dit verband opmerken dat omtrent deze thematiek veel onduidelijkheid heerst. Een aantal ondernemers blijkt niet echt op de hoogte te zijn van de wijze waarop de betaling van sociale zekerheid is samengesteld en lijkt niet te beseffen dat voor loontrekkenden ook een deel sociale bijdrage door de werkgever betaald wordt.

Ondanks het ongenoegen dat bij vele ondernemers omtrent deze situatie leeft, stelt een aantal ondernemers (n=16) dat zij het huidige systeem in zekere zin appreciëren omdat het hen de vrijheid geeft zelf te kiezen voor welke zaken ze zich al dan niet verzekeren. Eén van hen merkt wel op dat dit uiteraard veronderstelt dat iedereen voldoende in staat is om in te schatten in welke mate bepaalde verzekeringen voor hem/haar belangrijk zijn.

Naast de opmerkingen over hun eigen sociaal statuut klaagt ook 25 % van de ondernemers over een té hoge loonkost.

Als ondernemer kan men bij het opstarten en runnen van een zaak in aanraking komen met heel wat **regulering**, gaande van sociale wetgeving over milieuwetgeving, handelswetgeving tot fiscale wetgeving. 25 respondenten stellen dat zij op dit vlak geen moeilijkheden ervaren en 28 ondernemers hadden hier geen mening over. Van de overige 31 bevraagden stellen 11 ondernemers dat de wetgeving in het algemeen onvoldoende transparant is en dat er té veel regulering bestaat. Zoals reeds eerder werd aangehaald wordt ook geklaagd over het feit dat men niet op de hoogte wordt gebracht van wetswijzigingen of nieuwe wetgeving (n=4).

Een aantal ondernemers (n=6) vindt de wetteksten onbegrijpelijk en één ondernemer merkt op dat hij, hoewel hij de wet verstaat, het moeilijk vindt in te schatten wat daarvan nu juist de gevolgen zijn voor zijn situatie. Twee experts menen dat voornamelijk ook de rechtsonzekerheid voor veel problemen zorgt. Van zodra we in een nieuwe legislatuur zitten, betekent dit ook dat er heel wat nieuwe wetgeving komt en dat oude initiatieven vervangen worden door nieuwe. Hierdoor is er een gebrek aan continuïteit.

Een laatste factor in de externe omgeving die het ondernemerschap kan faciliteren of afremmen betreft de **formaliteiten en procedures** die door de ondernemers moeten doorlopen worden. Ongeveer de helft van de respondenten (n=40) kijkt eerder negatief naar de formaliteiten en procedures die verband houden met het opstarten van een zaak. De overige ondernemers (n=44) verklaren hier weinig problemen mee te hebben. 18 van hen stellen echter dat zij deze zaken overlaten aan iemand anders en zij kunnen zich dus in dat opzicht niet echt een beeld vormen van het proces.

Een paar ondernemers (n=4) beklemtonen dat de berg administratieve formaliteiten die bij het opstarten van een zaak komt kijken als positief moet beschouwd worden omdat op die manier verhinderd wordt dat zomaar iedereen zonder enig probleem een zaak kan oprichten.

De klachten omtrent de formaliteiten zijn klassiek: ze zijn te omslachtig, tijdrovend en er wordt onvoldoende informatie over gegeven.

2. Succesvolle ondernemers: persoonskenmerken en contextuele factoren, ondernemingskenmerken, kritische succesfactoren, facilitators en knelpunten

Vanuit de tweede onderzoeksvraag zijn wij op zoek gegaan naar de bedrijfsfactoren die kenmerkend zijn voor succesvolle ondernemers. Daarnaast werd aan de ondernemers de vraag gesteld welke factoren volgens hen determinerend zijn geweest voor hun succes en zijn we nagegaan welke factoren hier een faciliterende rol hebben gespeeld. Verder hebben we trachten te achterhalen waar deze succesvolle ondernemers knelpunten ervaren. Voor een bespreking van de persoonskenmerken van succesvolle ondernemers verwijzen wij naar punt 1.1. Zoals reeds eerder werd verduidelijkt, worden ondernemers in termen van dit onderzoek als succesvol beschouwd, wanneer zij de eerste drie moeilijk levensjaren overleefd hebben. 'Overleven' is dus hier de maatstaf voor succes.

2.1. Ondernemingskenmerken

Wat betreft de ondernemingskenmerken hebben wij ons voornamelijk toegespitst op die kenmerken die volgens de literatuur rechtstreeks of onrechtstreeks verband kunnen houden met het succes of falen van de onderneming. De gegevens die hier gerapporteerd worden hebben, rekening houdende met de onderzoeksvragen, voornamelijk betrekking op succesvolle en gefaalde ondernemers, doch een aantal punten werden ook bij starters bevraagd. Waar relevant, werd de opsplitsing gemaakt naar de verschillende bevraagde categorieën van ondernemers (starters, succesvol, falers).

Wanneer we het **aantal personen** die de onderneming hebben opgericht bestuderen, komen we tot de vaststelling dat de meerderheid van de startende ondernemingen opgericht werd door één enkele persoon (61%) en dat dit ook voor bijna de helft (47 %) van de succesvolle ondernemingen het geval is. In tegenstelling tot deze laatsten, hebben 7 van de 10 gefailleerde ondernemingen hun zaak opgestart met één of meerdere partners.

Wat de **rechtsvorm** betreft constateren we dat een zeer groot aantal, namelijk 86% (93% starters, 70% succesvolle, 100% gefailleerden) van de door ons bevraagde ondernemers heeft gekozen voor de "bvba".

Zoals reeds eerder gesteld werden enkel die ondernemers in de steekproef opgenomen die een vennootschap hebben opgericht. De eenmanszaken werden niet opgenomen.

Inzake de **omzetcijfers** van het laatste jaar vinden we bij de drie types van ondernemingen zeer uiteenlopende waarden terug. Omdat er een aantal uitschieters zijn, rapporteren we zowel de mediaanwaarde (minder gevoelig voor uitschieters) als de gemiddelde waarde. De gemiddelde omzet bedraagt respectievelijk 443.000 euro (mediaanwaarde: 190.000 euro) voor de starter, 887.396 euro (mediaanwaarde: 325.000 euro) voor de succesvolle ondernemer en 364.286 euro (mediaanwaarde: 250.000 euro) voor de gefailleerde ondernemer.

Tabel 24: personeel

	Starter	Succesvol	Gefailleerd	Totaal
Personeel	54,5 % (n=24)	66,7 % (n=20)	90 % (n=9)	63,1 % (n=53)
Geen personeel	45,5 % (n=20)	33,3 % (n=10)	10 % (n=1)	36,9 % (n=31)

Algemeen beschouwd kunnen we stellen dat de meerderheid van alle ondervraagde ondernemers

met **personeel** werkt. Dit geldt evenwel in het bijzonder voor de gefaalde ondernemers die in 9 van de 10 gevallen één of meerdere personen in dienst hadden.

Het gemiddeld aantal medewerkers binnen de ondernemingen die met personeel werken is 3, ongeacht het type ondernemer. Toch geven we ook even de mediaanwaarden mee, omdat deze minder gevoelig zijn voor uitschieters: mediaan bij starters = 1; mediaan bij succesvolle = 2 en mediaan bij gefailleerden = 2,5. De meerderheid van de succesvolle en gefaalde ondernemers hebben werknemers die reeds over enige werkervaring beschikken. Wat betreft de opleiding van het personeel kunnen wij geen resultaten weergeven, gezien een grote meerderheid van de bevroegden hiervan niet op de hoogte was. Ongeveer de helft van de ondernemers met meerdere werknemers (enkel succesvolle en falers) zegt voornamelijk in team te werken en een aantal (n=16) benadrukt ook de complementariteit van hun medewerkers bij het vervullen van hun taken. Wanneer de succesvolle en gefaalde ondernemers gevraagd wordt vanuit welke visie zij hun personeelsleden benaderen, stelt ongeveer de helft dat zij zich niet als hiërarchisch meerdere willen gedragen maar op een zeer vriendschappelijke basis met hun werknemers omgaan. Anderen (n=7) beklemtonen dan weer het zakelijk karakter van deze werknemer/werkgever verhouding. Bepaalde (n=5) succesvolle ondernemers streven ernaar hun medewerkers veel inspraak te geven en hen te betrekken bij beslissingen aangaande de onderneming zowel op strategisch als op operationeel vlak.

Op welke middelen doen startende ondernemers beroep voor de **financiering** van de opstart en uitbouw van hun zaak? Eigen middelen en kapitaal van de bank, onder de vorm van hypothecaire leningen, investeringskredieten en kaskredieten, blijken de financieringsmiddelen bij uitstek te zijn in de opstartfase. Bijna 92 % van alle ondervraagden spreekt de eigen middelen aan voor de financiering van de onderneming, waarvan 53 % ook een beroep doet op de bank.

Slechts zelden (7%) blijkt het kapitaal afkomstig te zijn van externe financiers en slechts één respondent werkt met risicokapitaal.

Zowel bij de succesvolle als de gefaalde ondernemers gaan de grootste investeringen naar materiaal, noodzakelijk om een activiteit te kunnen ontplooiën: bv. machines, werfuitrusting, computers, werktafels, voorraad. Succesvolle ondernemers halen ook dikwijls huisvesting en voertuigen aan als een zware investering. De grootste kost is voor beide types ondernemers (succesvol en falers) de loonkost. Daarnaast verwijst ook een derde van de succesvolle ondernemers in dit verband naar de huurgelden voor bedrijfsruimte. Op de vraag of de zoektocht naar financiering een eenvoudig proces was, wordt verder in het rapport een antwoord geboden.

Het merendeel van de ondernemers (70 % succesvolle en 80 % falers) richt zich tot de Belgische **markt** en is eerder lokaal georiënteerd. 73 % vond het bovendien ook vrij makkelijk om toe te treden tot de markt waarop zij actief zijn. Toch dienen we op te merken dat deze stelling voor gefailleerde ondernemers minder opgaat: 6 van de 10 gefailleerde ondernemers vonden de markt

moeilijk toegankelijk. Het lijkt ons niet uitgesloten dat hier een verband bestaat met de vaststelling dat bij gefaalde ondernemers ook minder sectorervaring aanwezig is dan bij succesvolle ondernemers.

Tijdens de interviews werd de ondernemers gevraagd of zij al dan niet aandacht besteden aan het onderhouden van een goede **relatie met hun klanten, leveranciers en concurrenten**.

Zowel de succesvolle (83 %) als de gefailleerde ondernemers (90 %, n=9) zeggen de klant goed te verzorgen. Ze trachten de klant aan zich te binden door onder meer een persoonlijke/vriendschappelijke relatie met hen op te bouwen, af en toe geschenken te geven, te werken binnen de afgesproken termijn en zo nodig uitstel van betaling te verlenen.

Aan het onderhouden van een goede relatie met de leveranciers wordt minder aandacht besteed en we hebben de indruk dat een groot aantal ondernemers hier ook de mogelijke toegevoegde waarde niet van inziet (succesvolle 40 %, gefailleerden: 50 %). Met de concurrenten heeft de overgrote meerderheid (70 %) weinig contact.

Wat de **activiteit** van de onderneming betreft, constateren we dat 80 % van de succesvolle en gefaalde ondernemers maatwerk aflevert tegenover 20 % die in de massaproductie actief is. Voor een overzicht van de spreiding van onze steekproef over de sectoren, verwijzen we naar het hoofdstuk methodologie. We kunnen stellen dat de bevroegde ondernemers er eerder naar streven om garant te staan voor **kwaliteit** (80 %) dan een lage kostprijs (20 %) te bieden aan de klant. Daarnaast lijkt strategisch de klemtoon te liggen op verbetering van het product en de productieprocessen en in mindere mate op innovatie.

Beslissingen met betrekking tot de onderneming, zowel strategisch als operationeel, worden hoofdzakelijk alleen genomen (83 % succesvolle, 100 % falers) en eerder snel. Het is opmerkelijk dat gefaalde ondernemers (n=7) in het besluitvormingsproces eerder op korte termijn denken, in tegenstelling tot de succesvolle ondernemers (n=20) die vaker beweren in hun beslissingen ook het lange termijn perspectief te hanteren.

Op basis van een schets van de eigen rol van de bevroegde ondernemers binnen de onderneming werd duidelijk dat de helft van hen zich met louter operationele taken bezig houdt. De activiteiten van de overige ondernemers zijn ook nog operationeel, maar toch vinden we hier binnen hun takenpakket ook al een stuk planning, controle en organisatie van het werk terug.

2.2. Kritische succesfactoren

Zoals reeds eerder in dit werk werd gesteld kunnen verschillende maatstaven voor succes gehanteerd worden. Soms baseert men zich op financiële indicatoren zoals winst of 'return on investment'. Anderen kijken dan weer naar een toename van het aantal tewerkgestelden binnen een zekere termijn. De maatstaf die in het kader van dit onderzoek voor succes wordt gehanteerd

is 'overleven'. In wat volgt zullen wij rapporteren welke factoren volgens onze succesvolle ondernemers cruciaal zijn om de eerste moeilijke levensjaren door te komen en een zekere bestaanszekerheid te verwerven.

Wanneer aan de succesvolle ondernemers wordt gevraagd om die factoren te beschrijven die in belangrijke mate hebben bijgedragen tot hun succes, komen diverse zaken naar voor die we gebundeld hebben in vier groepen. 67 % verwijst naar zichzelf in termen van **persoonlijkheidstrekken of vaardigheden** die hun eigen zijn. Doorzettingsvermogen neemt ook hier weer een belangrijke plaats in. Verder gaat het meerbepaald om vakkennis, financieel en commercieel inzicht, sectorervaring alsook om zelfkennis, perfectionisme, eerlijkheid en een zekere aandacht om de zaken steeds goed op te volgen. Het is een in de psychologie bekend fenomeen dat personen succes vaker gaan toeschrijven aan interne factoren en falen aan externe factoren. Ook de experts zijn de mening toegedaan dat succes in grote mate te maken heeft met het karakter en de vaardigheden van de ondernemer. Drie experts wijzen ook op het belang van de motivatie. Ondernemers die positief gemotiveerd zijn, zouden eerder kans hebben op overleven.

Daarnaast zijn de experts er eveneens van overtuigd dat de steun van het gezin één van de kritische succesfactoren is. Eén van de experts verwijst ook naar het netwerk.

In de tweede plaats vestigt men de aandacht op een groep factoren die verband houden met de **wijze waarop men de activiteit ontplooit en strategische keuzes** die men dienaangaande heeft gemaakt. Precies 60 % van de succesvolle respondenten is de mening toegedaan dat overleven in aanzienlijke mate daaraan toe te schrijven is. Zo stelt 37 % succesvol te zijn doordat ze in de uitvoering van hun activiteiten steeds de klant centraal stellen en service leveren. Anderen verwijzen dan weer naar hun concurrentiële prijszetting of een goede ligging of naar het feit dat ze aan prospectie doen ten einde adequaat te kunnen inspelen op de behoeften van de klant.

Nog anderen vertellen dat hun focus op kwaliteit en continue verbetering hen heeft gebracht waar ze nu staan.

Naast de bovenvermelde factoren beweert 27 % van de succesvolle ondernemers dat het succes dat zij tot nu toe geboekt hebben verband houdt met een aantal **kenmerken van de onderneming** en voornamelijk van haar 'menselijk kapitaal'. Concreet wordt hier de complementariteit van het besturend team, de betrokkenheid van het personeel en het feit dat zij goed opgeleid zijn, naar voor geschoven. Daarnaast haalt men aan dat de onderneming organisatorisch goed is opgebouwd, wat haar in staat stelt te overleven.

Als laatste verklaring voor succes wordt door 23 % de **markt** waarop men actief is of het **product** dat men aanbiedt, aangehaald. 'Wij overleven omdat er veel vraag is naar ons product' of 'wij

overleven omdat we in een niche zitten'.

Men kan hier uiteraard de bedenking maken dat bepaalde succesfactoren uiteindelijk altijd herleid kunnen worden tot de ondernemer zelf. Zo zou men kunnen stellen dat de keuze voor een bepaalde markt of voor continue verbetering, het gevolg zijn van inzichten die de ondernemer hieromtrent vroeger heeft verworven.

2.2.1. Persoonlijkheidstrekken

Hierboven werd reeds duidelijk dat volgens de ondernemers hun succes in belangrijke mate toe te schrijven is aan zichzelf. Welke persoonlijkheidstrekken maken hen nu juist succesvol? In het totaal worden 15 eigenschappen vernoemd waarvan één door meer dan de helft van de respondenten belangrijk wordt geacht: doorzettingsvermogen.

Verder stelt een aantal ondernemers (33 %) dat zij in staat zijn om zich als persoon steeds snel aan te passen aan verscheidene situaties en mensen, wat hen toelaat om meer te verkrijgen van bepaalde personen en dus betere resultaten te boeken. In tabel 25 geven wij een overzicht van de diverse karaktertrekken die volgens de ondernemers gerelateerd zijn aan succes.

Tabel 25: persoonlijkheidstrekken

Persoonlijkheidstrekken	n
-------------------------	---

· Doorzettingsvermogen	17
· Aanpassingsvermogen	10
· Hard werken	6
· Openstaan voor iedereen	5
· Eerlijkheid	4
· Vertrouwen uitstralen	3
· Risicobereidheid	3
· Realiteitszin	2
· Zelfstandigheid	2
· Optimisme	1

2.2.2 Vaardigheden

Wanneer we de vaardigheden bekijken die volgens de succesvolle respondenten hebben bijgedragen tot hun succes, kunnen we ook hier weer een duidelijke opsplitsing maken tussen enerzijds bedrijfstechnische vaardigheden en anderzijds sociale vaardigheden die zowel in relatie met klanten en leveranciers als in relatie met het personeel een vereiste zijn. Voor een verduidelijking omtrent de specifieke vaardigheden die binnen deze twee categorieën vallen, verwijzen we naar tabel 26. Beide categorieën krijgen evenveel vermeldingen.

Tabel 26: vaardigheden

Bedrijfstechnische vaardigheden (n=23)	Sociale vaardigheden (n=23)	Andere (n=9)
--	-----------------------------	--------------

<ul style="list-style-type: none"> · Algemeen: inzicht in de verschillende aspecten van het management van een onderneming · Vakkennis · Commercieel inzicht · Financieel inzicht 	<ul style="list-style-type: none"> · Communicatieve vaardigheden · Luistervaardigheden · Kunnen omgaan met mensen · Leiding geven · Commerciële vaardigheden 	<ul style="list-style-type: none"> · Kunnen anticiperen · Organiseren
---	---	---

2.2.3. Sectorervaring

Een groot aantal succesvolle ondernemers (66 %) is de mening toegedaan dat het noodzakelijk is om ervaring te hebben in de sector waarin men een zaak opstart. Dit is belangrijk om vaktechnisch op de hoogte te zijn, maar ook om over de nodige contacten te beschikken en een zicht te hebben op de concurrenten en hun strategie.

2.3. Factoren die het kunnen overleven faciliteren

Naast de factoren die determinerend zijn om te kunnen overleven als startende ondernemer, hebben wij op basis van de literatuur eveneens onderzocht in welke mate bepaalde factoren op één of andere wijze een positieve bijdrage leveren aan de starter bij zijn strijd om te overleven.

2.3.1. Bijscholing

Alvorens in te gaan op de bijdrage van bijscholing aan het succes van de ondernemers, geven we eerste een meer algemeen beeld over hoe het met de kennis en initiatieven tot bijscholing is gesteld. Let wel; deze gegevens kunnen niet vergeleken worden met wat rond bijkomende opleiding werd geschreven in de demografische schets.

Hier gaat het immers zeer specifiek over bijscholing met het oog op het runnen van een zaak en niet over alle bijkomende opleidingen die men ooit heeft gevolgd.

Bovendien omvat de term bijscholing niet enkel opleiding onder de vorm van het volgen van cursussen maar kan men ook zichzelf bijscholen door bijvoorbeeld literatuur te raadplegen.

Aan de succesvolle ondernemers werd gevraagd of zij met het oog op het runnen van een zaak vanuit hun opleiding over voldoende vaktechnische kennis beschikten enerzijds en over voldoende inzicht in het management van een onderneming anderzijds. De meerderheid (53 %) is de

mening toegedaan hun opleiding hen niet de nodige vakkennis heeft bijgebracht om een eigen zaak te kunnen runnen. Deze stelling gaat nog meer op (70 %) wanneer men het heeft over het verwerven van inzicht in de verschillende aspecten van het management van een onderneming. Toch zet dit minder dan de helft van de bevroagden ertoe aan om zich op beide vlakken bij te scholen. Deze vaststelling moeten we echter direct aanvullen met het feit dat de overgrote meerderheid van zij die zich niet hebben bijgeschoold (17) zegt dat dit gebrek aan kennis of inzicht vanuit hun opleiding gecompenseerd wordt door hun werkervaring.

Van zij die zich wel hebben bijgeschoold is de meerderheid (11) de mening toegedaan dat deze bijscholing hun succes in positieve zin heeft beïnvloed voornamelijk op manageral vlak.

2.3.2. Rolmodel

Zoals reeds eerder werd gesteld beschikt een groot aantal respondenten over iemand die reeds een eigen zaak heeft opgestart in de nabije vrienden- of familiekring. De meerderheid van de succesvolle ondernemers (66 %) is van mening dat dit voor hen voordelen met zich meebrengt.

In de eerste plaats omdat zij van deze personen advies krijgen, beroep kunnen doen op hun ervaring en overleg kunnen plegen (n=9). Ten tweede merken ook twee ondernemers op dat deze personen een enorme steun zijn omdat zij, doordat ze op gelijke voet staan, meer begrip kunnen opbrengen voor een aantal zaken zoals het feit dat er vaak nog weinig tijd overschiet voor vrienden.

2.3.3. Werkervaring

Zoals werkervaring het proces van de opstart minder moeilijk maakt, zo faciliteert het ook het runnen van de onderneming in die zin dat het volgens de succesvolle ondernemers (70 %) een positieve invloed heeft op de wijze waarop zij de zaken nu aanpakken. Door hun werkervaring hebben zij de nodige vakkennis verworven en inzicht gekregen in een aantal bedrijfstechnische zaken zoals de financiering van een bedrijf, de werking van de respectievelijke markt en de administratie. Daarnaast hebben ze de gelegenheid gekregen om een aantal vruchtbare relaties met klanten en leveranciers op te bouwen en om een aantal technieken aan te leren op het vlak van leiding geven, verkoop, onderhandelen en vergaderen. Acht ondernemers stellen dat zij tijdens hun vorige job ook geleerd hebben hoe men met verschillende types mensen kan omgaan.

2.3.4. Netwerk

De overgrote meerderheid (73 %) van de succesvolle ondernemers vindt het voor het runnen van hun zaak belangrijk aan 'netwerking' te doen. Toch zegt slechts 40 % daar ook actief mee bezig te zijn. Ze wijten dit voornamelijk aan tijdsgebrek. Dit is voor de startende en gefailleerde

ondernemers niet anders. Wij menen dan ook dat een groot aantal ondernemers zich wel degelijk bewust is van de mogelijke voordelen die uit netwerking kunnen voortspruiten, maar dat dit hen er niet altijd toe aanzet om ook doelgericht op zoek te gaan naar nieuwe interessante contacten of om deze contacten te onderhouden. We moeten natuurlijk ook opmerken dat bepaalde ondernemers al een uitgebreid netwerk hebben opgebouwd tijdens hun vorige jobs. Een aantal ondernemers stellen dat zij bewust niet aan netwerking doen omdat dit bij hen de gedachte van vriendjespolitiek oproept en omdat zij zich daar niet mee kunnen verzoenen.

Hoe krijgt het netwerkgebeuren bij deze jonge ondernemers vorm? Een vaak gehoord antwoord hieromtrent is dat de ondernemers in hun vrije tijd actief trachten te zijn in tal van verenigingen en beroepsfederaties en dat ze naar grootse evenementen en alumni-activiteiten gaan in de hoop daar de 'juiste' mensen te ontmoeten of weer te zien. Verder blijkt ook het volgen van cursussen één van de middelen bij uitstek te zijn om het kluwen aan relaties te verbreden. Een aantal van de ondernemers zegt ook zelf af en toe een evenement te organiseren om de netwerkrelaties te voeden.

De meerderheid van de ondernemers die over een netwerk beschikken, vindt dat hun netwerk voor het runnen van de onderneming een aantal voordelen oplevert. Enerzijds omdat zij via hun netwerk nieuwe klanten krijgen. Anderzijds omdat ze hun netwerk gebruiken om advies te vragen en bedrijfsrelevante informatie in te winnen. Daarnaast maken ook een aantal ondernemers (n=6) voor financiële steun gebruik van hun netwerk of om tot samenwerking te komen met andere ondernemers.

2.4. Moeilijkheden voor succesvolle ondernemers

Het kunnen overleven is voor de startende ondernemer geen eenvoudige zaak. In wat volgt zullen wij weergeven welke factoren voor de succesvolle starters het voortbestaan in de eerste levensjaren bemoeilijken (tabel 27).

Een kleine meerderheid (n=17) van de succesvolle ondernemers vertelt dat zij achteraf bekeken, het runnen van een zaak verkeerd hadden ingeschat. De moeilijkheden die zij vermelden, verschillen evenwel niet van deze van personen die het hebben van een eigen zaak wel juist hadden ingeschat.

De voornaamste hinderpaal situeert zich op het vlak van financiering. Bijna de helft van de respondenten heeft moeilijkheden gekend om hun verdere uitbouw te financieren. Ook hier wordt zoals bij de starters weer vermeld dat het erg moeilijk is om het vertrouwen van de bank te winnen en dat steeds zeer zware borgens worden vereist.

Daarnaast blijken een aantal succesvolle ondernemers geconfronteerd te worden met een aantal

moelijkheden op het vlak van personeel (n=10). In de eerste plaats vertellen een aantal ondernemers dat zij problemen hebben om personeel te vinden. Mensen lijken niet snel de stap te zetten om in een zeer jonge onderneming te gaan werken gezien dit toch risico's inhoudt. Ten tweede klagen een aantal ondernemers erover dat het personeel dat ze kunnen aantrekken dikwijls niet goed is opgeleid voor de functie die ze moeten vervullen. Hier voegen ze dan aan toe dat ze dikwijls zelf het geld en de tijd niet hebben om deze personen op te leiden. Ze vinden het dan ook riskant om hen te vertrouwen in hun contacten met de klant.

Ten derde blijkt de personeelskost vaak zwaar door te wegen. Een aantal ondernemers vertelde zeker voldoende werk te hebben voor extra personeel maar dat ze de kost hiervan niet kunnen dragen.

Tot slot doen ook een paar ondernemers hun beklag over het feit dat het personeel zich nooit op dezelfde wijze inzet voor de zaak als zichzelf. Ze werken minder hard en dragen bijvoorbeeld minder zorg voor materiaal.

Waar de administratieve rompslomp één van de factoren is die tijdens het opstartproces als remmend worden ervaren, zet deze trend zich verder wanneer de zaak al een tijdje bestaat. Hier wordt gedoeld op administratie in verband met personeelszaken, BTW, vennootschapsbelastingen, subsidies, bouwvergunningen en dergelijke meer. Het invullen van de nodige formulieren vraagt té veel tijd en er wordt geklaagd aan een gebrek aan flexibiliteit van de overheidsinstanties.

Sommige succesvolle ondernemers merken op dat het niet zo moeilijk is om eenmalig degelijke resultaten te behalen, maar dat de moeilijkheid zich situeert in het creëren van continuïteit. Er heerst veel onzekerheid omtrent het binnenhalen van klanten en projecten naar de toekomst toe. Een aantal ondernemers lijkt ontgoocheld te zijn in het feit dat een aantal zaken na zekere tijd niet automatisch komen.

Factoren die eveneens het overleven in zekere zin bemoeilijken zijn de wanbetalers en de conjunctuur. In de focusgroepen werd aangehaald dat de jonge ondernemer vaak het lef niet heeft om ten aanzien van de klanten dwingend op te treden wanneer zij steeds weer betalingen uitstellen, uit angst ze te verliezen. Daarnaast klagen ondernemers over het feit dat er geen voorzieningen zijn om tegen wanbetalers op te treden.

Ook de macht die grote spelers op de markt hebben inzake prijszetting of ten aanzien van bepaalde leveranciers speelt verschillende succesvolle ondernemers parten. Zo voelt een aantal ondernemers zich enorm afhankelijk van hun leverancier maar kunnen ze er niet tegen ingaan uit vrees anders geen leverancier meer te hebben.

Tabel 27: moeilijkheden

Moeilijkheden	n
· Financiering van de groei	12
· Personeel	10
· Administratieve rompslomp	9
· Wanbetalers	7
· Het behouden van continuïteit	5
· Concurrentie	5
· Conjunctuur	2
· Afstemmen van de interne organisatie op groei	2
· Afhankelijkheid van leveranciers	2
· Hoge fiscale druk	1
· Sociale wetgeving	1
· Gebrek aan steun van de overheid	1

3. Gefailleerde ondernemers: persoonskenmerken en contextuele factoren, bedrijfsfactoren en oorzaken van falen

In het totaal werden van 10 gefailleerde ondernemers geïnterviewd. We stellen vast dat deze personen stuk voor stuk erg gemotiveerd waren om aan dit onderzoek deel te nemen. Vanuit de onderzoeksvraag werd bij de gefaalde ondernemers enerzijds gefocust op hun persoonskenmerken en ondernemingskenmerken en anderzijds op de oorzaken van falen. Voor een weergave van de resultaten omtrent de persoonskenmerken verwijzen wij naar punt 1.1 en voor de rapportering aangaande de bedrijfskenmerken naar 2.1. Daar werd telkens de opsplitsing gemaakt naar startende succesvolle en gefaalde ondernemers indien er opmerkelijke verschillen vastgesteld werden.

3.1. Oorzaken van falen

Wanneer een onderneming failliet gaat, is dit meestal het resultaat van een wisselwerking van verscheidene factoren. Toch heeft elke faler zijn verhaal waarin hij telkens één factor als belangrijkste naar voor schuift. Zeven van de tien respondenten wezen tijdens hun interview ook één factor aan die de **belangrijkste oorzaak** was voor het falen van hun onderneming:

- Twee van de falers zijn opgelicht door hun medevennoot en verwijten zichzelf dat zij teveel vertrouwen in deze personen hebben gehad.
- Een andere faler maakte gebruik van een verlaging van de sociale lasten in het kader van het jongeren banenplan. Helaas bleek na geruime tijd dat zijn werknemers niet aan de voorwaarden voldeden, met als gevolg dat een zeer groot bedrag aan achterstallige sociale lasten en aan interesten moest betaald worden. Deze extra kost kon hij niet dragen en dat heeft hem de das omgedaan.
- Door het wegvallen van een zeer grote klant kreeg de onderneming van twee falers onvoldoende inkomsten om nog te kunnen overleven.
- Eén van de falers is van mening dat slechte betalers hem uiteindelijk zelf failliet hebben doen gaan.

- Er was een gebrek aan eensgezindheid in het managementteam en er werden onafhankelijk van elkaar beslissingen genomen. De medevennoot had evenwel geen inzicht in bedrijfsbeheer, heeft overgeïnvesteed en middelen van de zaak voor privé-doeleinden gebruikt.

Wanneer we deze factoren overlopen valt onmiddellijk op dat de respondenten niet rechtstreeks naar zichzelf verwijzen wanneer zij de belangrijkste oorzaak voor hun faling aanhalen. Ook verder in de interviews kwam dit tot uiting waar 4 van de 10 gefailleerden menen dat hun faling niet toe te schrijven is aan hen persoonlijk.

Naast de vermelding van de volgens hen belangrijkste oorzaak van falen verwijzen de respondenten ook naar een aantal andere factoren die hun faling in de hand hebben gewerkt. Wij willen hierbij opmerken dat soms bepaalde factoren niet letterlijk door hen benoemd werden, maar dat deze konden afgeleid worden uit een aantal zaken die ze vertelden.

Zeven van de tien starters stellen dat **té hoge loonkosten** een belangrijke rol hebben gespeeld in hun falingsproces. Vier van hen vertellen dan ook dat zij bij een volgende opstart geen personeel meer zouden aanwerven.

Voor zes respondenten kan de faling deels toegeschreven worden aan het feit dat zij **té**

operationeel met de zaak bezig waren. Het valt op dat zij zich daar zelf niet altijd van bewust zijn. Sommigen benadrukken juist dat ze dag en nacht met het personeel 'op het veld' hebben meegewerkt en dat dit dus zeker geen oorzaak van falen kan zijn. Vijf gefailleerden blijken over **té weinig inzicht** in het management van een onderneming te beschikken en vier bevroagden menen dat zij **onvoldoende geïnformeerd** waren over wat allemaal bij het opstarten van een zaak komt kijken.

Ook de problematiek van de **wanbetalers** heeft voor vijf respondenten hun falen in de hand gewerkt. Deze drie laatste factoren worden ook door de experts als oorzaken naar voor geschoven. Daarnaast benadrukken zij dat veel falingen eveneens het gevolg zijn van een ontoereikend kapitaal. Dit werd ook door twee falers zelf aangehaald.

Zoals in punt 2.1. blijkt, stellen we vast dat de overgrote meerderheid van de falers (n=7), in tegenstelling tot succesvolle ondernemers, een zaak opricht met meerder personen. Zes van deze 7 ondernemers haalt een **slechte samenwerking** binnen het managementteam aan als één van de redenen waarom de zaken misgelopen zijn. Vaak werden onafhankelijk van elkaar tegenstrijdige beslissingen genomen waardoor de controle over het geheel kwijt was.

Hierboven hebben wij de oorzaken van falen vermeld die door de meerderheid van de gefailleerden worden vernoemd. In tabel 28 staat hiervan een overzicht, aangevuld met de overige vermelde factoren.

Tabel 28: oorzaken van falen

Oorzaken	n
• Het verliezen van een belangrijke klant	4
• Het faillissement van een leverancier	1
• Niet kunnen concurreren tegen grote marktspelers	3
• Onvoldoende startkapitaal	2
• Overinvesteringen	1
• Het gebruik van middelen van de zaak voor privé doeleinden	2
• Er was geen markt voor het produkt	1
• De beslissingen werden té snel genomen	3
• Er werd teveel gedacht op korte termijn	2
• Té snelle groei	1
• Slechte conjunctuur	1

Ondanks het feit dat de succesvolle en gefailleerde respondenten wat betreft kwantitatieve

gegevens niet met elkaar kunnen vergeleken worden, gezien de beperkte steekproef (30 succesvolle t.o.v. 10 falers), stellen wij toch een aantal merkwaardige zaken vast die in verder onderzoek dienen uitgediept te worden.

Ten eerste is het opvallend dat meer gefailleerde ondernemers de mening zijn toegedaan dat zij vanuit hun opleiding over voldoende **inzicht in het management** van een onderneming beschikken. Bovendien stellen we vast dat van diegenen die vinden dat zij over onvoldoende inzicht beschikken, slechts 28 % zich bijschoolt tegenover 45 % van de succesvolle ondernemers.

Ten tweede komt naar voor dat falers minder **sectorervaring** hebben dan succesvolle ondernemers en dat zij dit ook minder noodzakelijk vinden.

Ten derde kan iets verteld worden omtrent de wijze waarop gefaalde ondernemers hun opstart hebben **voorbereid**. Algemeen beschouwd heeft iets minder dan de helft van de ondernemers zich goed voorbereid op het opstarten van hun zaak. Zoals reeds eerder werd gesteld, wil dit in termen van dit onderzoek zeggen dat zij twee of meerdere van de hieronder vermelde zaken hebben gedaan:

- informatie gezocht hebben rond de randvoorwaarden voor het opstarten van een zaak,
- specifieke begeleiding voor hun opstart hebben gezocht bij iemand anders dan enkel hun boekhouder
- aantonen dat ze grondig hebben nagedacht over de opstart
- zelf als boekhouder ervaring hebben met het opstarten van een zaak
- een businessplan hebben opgesteld dat verder gaat dan een financieel plan
(deze personen werden als zeer goed voorbereid beschouwd)

Wanneer wij vroegen door wie de ondernemers zich naast de boekhouder lieten bijstaan voor de opstart van hun zaak werd verwezen naar andere ondernemers (n=13), startersadviseurs (n=5) vrienden (n=4) en de overheid (n=1).

Weinig ondernemers (n=7) hebben zich bezonnen over hun eigen sterkten en zwakten en informatie ingewonnen over de concurrentie en hun strategie. We moeten daarbij wel opmerken dat heel wat respondenten over sectorervaring beschikken en vandaaruit voldoende zicht hebben op hun grootste concurrenten en op de markt.

Naast de goed voorbereide ondernemers is een kleine meerderheid minder voorbereid aan de opstart begonnen. Hiertoe behoren de ondernemers die van de ene dag op de andere een zaak opstarten zonder bij een aantal fundamentele zaken hieromtrent stil te staan. Het is opmerkelijk dat alle falers tot deze groep behoren. 50% van de falers verklaart dat ze achteraf bekeken het voorbereidingsproces verkeerd hadden ingeschat. Dit bevestigt de observatie van de onderzoekers dat de meerderheid van de bevroegde falers eerder impulsief zijn van aard. Bovendien kan dit ook een verklaring bieden voor het feit dat opvallend meer falers het moeilijk

vinden om financiële middelen te verkrijgen. Wanneer zij immers met een minder goed voorbereid dossier naar de bank of andere potentiële investeerders stappen zal dit de nodige argwaan opwekken en eventueel verhinderen dat kapitaal wordt verschaft.

Wanneer aan de starters gevraagd werd wat zij achteraf bekeken met betrekking tot een aantal kenmerken van de onderneming en keuzes hieromtrent anders zouden hebben gedaan, zeggen vier starters dat zij geen personeel meer zouden aanwerven en 2 dat zij een andere meer controlerende houding ten aanzien van hun personeel zouden aannemen. Verder wordt opgemerkt dat men voortaan alleen zou starten (n=2) en dat men voor een sterkere financiële basis zou zorgen (n=3).

Met het oog op preventie leek het ons interessant ook na te gaan in welke mate de falers een beroep hebben gedaan op **extern advies** en of zij door hen met hun moeilijkheden goed werden geholpen. Zes van de tien falers heeft op een bepaald moment de boekhouder aangesproken maar slechts 2 zeggen op een behoorlijk wijze te zijn geholpen. Negen van de tien falers vertellen dat hun boekhouder geen zicht had op de situatie.

Hoofdstuk 5: Conclusies en beleidsaanbevelingen

In dit hoofdstuk worden op basis van de hierboven beschreven resultaten en via een terugkoppeling naar de bestaande literatuur per onderzoeksvraag onderzoeksconclusies uitgewerkt.

Daarna formuleren wij aan de hand van deze conclusies verdere beleidsaanbevelingen ter stimulering van ondernemerschap in Vlaanderen en ter ondersteuning van jonge starters.

1. Conclusies

1.1. Het profiel van de startende ondernemer in Vlaanderen

1.1.1. Persoonskenmerken: vrouwen en jongeren zijn de grote afwezigen

Wanneer we de persoonskenmerken van Vlaamse startende ondernemers bekijken, blijkt dat de grote meerderheid van de ondernemers hoger opgeleide mannen zijn tussen de 25 en de 44 jaar oud met een partner en kinderen. Bovendien zijn zij voornamelijk afkomstig uit een omgeving waar ondernemerservaring aanwezig is en beschikken ze over de nodige werk-en sectorervaring.

Ook uit de General Entrepreneurship Monitor (2001) komt dit profiel naar voor.

Het valt meteen op dat vrouwen in Vlaanderen ondervertegenwoordigd zijn binnen de groep van startende ondernemers. De stelling van Bygrave (1994) en Delmar (2000) dat familiale verantwoordelijkheden een belangrijke rol spelen in de beslissing om al dan niet een zaak op te starten, kan hier ons inziens een mogelijk verklaring bieden. Ondanks de toenemende emancipatie moeten vrouwen toch nog dikwijls instaan voor het gezin en de huishoudelijke taken, met als gevolg dat het opstarten van een eigen zaak voor hen in mindere mate tot één van de mogelijke opties binnen hun loopbaan behoort.

Dit onderzoek suggereert ook dat, zoals Crijns e.a. in de General Entrepreneurship monitor (2000) aangeven, het huidige onderwijssysteem jongeren niet aanzet tot ondernemerschap. Dit verduidelijkt waarom zo weinig personen onder de 25 jaar een eigen zaak opstarten. De combinatie tussen studies en het starten van een zaak is quasi onmogelijk gezien de hoge werklast en bovendien worden jongeren niet bewust gemaakt van het feit dat ook het starten van een eigen zaak een mogelijk carrièrepad is.

1.1.2. Contextuele factoren: motivatie en persoonlijke doelstellingen

Op basis van onze gegevens blijkt dat er vijf belangrijke motivatoren zijn voor het oprichten van een eigen zaak:

1. ontevredenheid in de vorige werksituatie: 46%
2. behoefte aan onafhankelijkheid: 45%
3. het zich voordoen van een opportuniteit: 31%
4. zich financieel willen verrijken: 21%
5. iets van zichzelf willen creëren: 18%

Dit zijn factoren die ook in de internationale literatuur (Morris, 1998; Scheinberg e.a., 1988; Birley e.a., 1994; Solymossy, 1997) naar voor komen. Er dient echter een onderscheid gemaakt te worden tussen de prikkel die iemand er op een specifiek moment toe aanzet om de stap te zetten van denken naar doen en de onderliggende beweegredenen. Zoals Bygrave (1994) stelt, is de prikkel een gebeurtenis, gevoel of situatie die de ondernemer, die reeds met de idee rondliep een zaak op te starten, ertoe beweegt daar effectief werk van te maken. Daarnaast worden starters in de literatuur (Morris, 1998) ingedeeld naargelang zij vanuit een positieve dan wel negatieve prikkel een zaak opstarten. Ontevredenheid en het aangrijpen van een opportuniteit kunnen in dit opzicht eerder als een respectievelijk negatieve en positieve prikkel beschouwd worden en in mindere mate als een onderliggende beweegreden. Dit onderzoek geeft aan dat in Vlaanderen heel wat

ondernemers starten vanuit een negatieve prikkel.

De drang naar onafhankelijkheid, het zich financieel willen verrijken en het verlangen om iets van zichzelf te creëren, zijn eerder persoonlijke onderliggende beweegredenen. In de literatuur (Bridge e.a., 1998; Donckels, 1999; Nandram e.a., 2000) bestaat er consensus over het feit dat ondernemers gekenmerkt worden door een grote drang naar onafhankelijkheid. Het is interessant om vanuit dit onderzoek te zien dat in Vlaanderen de klemtoon eerder ligt op een streven naar financiële onafhankelijkheid en rijkdom dan op onafhankelijkheid in termen van vrijheid en zelfstandigheid in de job.

Verder stellen we vast dat de beweegreden voor het opstarten van een zaak niet altijd samenvalt met de persoonlijke doelstelling en dus met hetgeen men voor zichzelf bij deze oprichting wil bereiken. Naast het verlangen iets van zichzelf te creëren, de wil om zich financieel te verrijken en een streven naar onafhankelijkheid, behoren immers ook het streven naar arbeidsvreugde en een betere work/life balance tot de persoonlijke doelstellingen. We kunnen de bedenking maken in welke mate deze laatste doelstelling realistisch en haalbaar is.

1.1.3. Soorten ondernemers

In de literatuur werd conceptueel een typologie ontwikkeld op grond van de objectieven die de ondernemer voor zijn zaak voor ogen heeft (Crijns, 2000). Het gaat meerbepaald om de '*lifestyler*' versus de '*bedrijfsleider*'. De '*lifestyler*' is de ondernemer die voornamelijk voor zichzelf en zijn gezinsleden een bepaald inkomensniveau wil waarborgen zonder dat hij echt concrete doelstellingen heeft voor het bedrijf. De '*bedrijfsleider*' is daarentegen de ondernemer die ernaar streeft om het potentieel dat in de onderneming aanwezig is uit te bouwen en die objectieven heeft voor de onderneming die niet enkel in functie staan van het handhaven van een eigen inkomen.

We hebben in dit onderzoek het bestaan van deze typologie empirisch getoetst en komen tot de vaststelling dat deze twee soorten ondernemers duidelijk kunnen onderscheiden worden. Ook op het vlak van persoonlijke doelstellingen blijken *lifestylers* en *bedrijfsleiders* van elkaar te verschillen: bij typische *lifestylers* situeren deze zich meer op het financiële domein, daar waar *bedrijfsleiders* als persoonlijke doelstellingen vaak bedrijfsdoelstellingen naar voor schuiven en meer het verlangen koesteren iets te creëren.

Een tweede en derde dimensie waarop de bevrageden duidelijk van elkaar konden onderscheiden worden zijn het verlangen om al dan niet te groeien en de wijze waarop ze de opstart hebben voorbereid. We hebben vastgesteld dat er een tendens is dat bepaalde types ondernemers meer over bepaalde moeilijkheden hun beklag doen dan andere types ondernemers. Uiteraard gaat het, gezien het beperkt aantal respondenten, enkel om een aanwijzing die om verdere validering

vraagt. De bedrijfsleider en groeier ervaren meer problemen op het vlak van het uitbouwen van de zaak (financiering, bedrijfsruimte, personeel), terwijl voor de lifestyler de moeilijkheden zich eerder op het vlak van té hoge personenbelasting situeren. De minder goed voorbereide ondernemer heeft opvallend meer last met administratie en het vinden van financiering, dan de beter voorbereide ondernemer.

1.1.4. Determinerende factoren voor de start

We kunnen een onderscheid maken tussen factoren die bepalen of iemand al dan niet een zaak zal opstarten (determinerende factoren) en factoren die, eens de beslissing genomen is om een zaak op te starten, het opstartproces kunnen vereenvoudigen (faciliterende factoren). Dit onderdeel heeft betrekking op de determinerende factoren.

Uit de internationale literatuur is gebleken dat het opstarten van een onderneming een dynamisch proces is dat bestaat uit een wisselwerking van diverse factoren.

Op basis van deze literatuur hebben wij in hoofdstuk 3 het hieronder weergegeven conceptueel kader ontwikkeld (figuur 7).

Figuur 7: determinerende factoren voor de start: micro- en macro-niveau

Ons onderzoek onderschrijft in grote mate de bevindingen uit de internationale literatuur. Ook bij de Vlaamse ondernemers kunnen er drie categorieën van factoren onderscheiden worden die een

determinerende invloed hebben op het ondernemersproces, in die zin dat zij bepalend zijn voor het feit of iemand al dan niet een zaak zal opstarten:

1. Persoonlijkheidstrekken, vaardigheden en voorbereiding
2. Persoonlijke levenservaringen en de directe omgeving
3. De indirecte externe omgeving

Er moet echter opgemerkt worden dat bepaalde factoren, nl. planning en voorbereiding, slechts determinerend zijn in die zin dat zij gaan bepalen of iemand, eens de beslissing genomen is een zaak op te starten, daar ook in slaagt. Op het beslissingsproces om al dan niet een zaak op te starten hebben zij geen determinerende invloed. Dit onderzoek vult de bevindingen van Stigter (2001) aan, in die zin dat wij vaststellen dat ook doorzettingsvermogen en steun uit de omgeving kritische factoren zijn voor de starter om erin te slagen zijn idee om te zetten in een effectieve onderneming.

Vanuit de perceptie van de ondernemer zelf spelen voornamelijk persoonlijkheid (69%), alsook de levenservaringen en de directe omgeving (41%) waarin men zich beweegt een zeer belangrijke determinerende rol. Het is opvallend dat zij de externe ondernemingsvoorwaarden, die in de literatuur, de focusgroepen en expertinterviews als fundamenteel worden beschouwd (bv. de beschikbaarheid van kapitaal, cultuur, het overheidsbeleid, fysieke infrastructuur) in veel mindere mate (20%) aanhalen als determinerend voor ondernemerschap.

Als specifiek gevraagd werd naar de visie van de ondernemers ten aanzien van het ondernemersklimaat, blijkt dat de meerderheid van hen (60%) vindt dat er in Vlaanderen geen positief en een weinig stimulerend ondernemingsklimaat heerst. Bijgevolg heeft de indirecte externe omgeving voor hen persoonlijk geen determinerende invloed gehad en zullen zij daar dus in mindere mate naar verwijzen.

Zoals Crijns (2001) stelt, laat een ondernemersvriendelijk klimaat in een bepaald land toe dat meer individuen ondernemerszin tentoon spreiden en kan het de uitbouw van ondernemingen faciliteren. Dit betekent echter niet dat bij een minder gunstig ondernemingsklimaat, zoals in Vlaanderen, er geen personen zouden zijn die een eigen zaak opstarten.

De elementen die in de externe Vlaamse omgeving als ongunstig worden beoordeeld zijn de volgende:

- Een negatieve houding van de Vlaamse bevolking ten aanzien van ondernemerschap.
- Een onderwijssysteem dat niet afgestemd is op het stimuleren van ondernemerschap.
- Een te sterke kloof inzake sociale bescherming tussen zelfstandigen en loontrekkenden.
- Overregulering en veel rechtsonzekerheid.
- Een overdreven hoeveelheid administratieve besloemingen en bureaucratie die komen

kijken bij de opstart en uitbouw van een onderneming.

- Een gebrek aan dienstverlening door de overheidsinstanties en aan een stimulerend en ondersteunend beleid.

Twee punten verdienen echter de nodige nuancering.

In de eerste plaats toont de GEM studie (2001) en een recente studie van het VIZO (2002) aan dat de Vlaamse bevolking veel respect betoont voor personen die een eigen zaak opstarten. Hieruit kunnen we besluiten dat het voornamelijk een perceptie van de ondernemer zelf is dat de Vlaamse bevolking een negatieve houding heeft ten aanzien van ondernemers.

Ten tweede is het zo dat er vanuit de overheid en andere actoren op het terrein wel degelijk positieve initiatieven worden genomen om ondernemerschap te stimuleren en ondersteunen, maar stellen we vast dat deze vaak niet bij de ondernemers bekend zijn omdat het instrumentarium complex, onoverzichtelijk en ontoegankelijk is. Dit verklaart deels waarom de ondernemers zich door de overheid niet gesteund voelt.

Wanneer we de determinerende factoren van naderbij bekijken, dan wordt duidelijk dat er bepaalde aspecten zijn waar men als overheid voor het stimuleren van ondernemerschap niet op kan inspelen. Ondernemerschap hangt voor een deel samen met een aantal persoonlijkheidstrekken en bepaalde persoonlijke levenservaringen. Zoals Crijs stelt (2000) kunnen ondernemers niet gemaakt worden en dient men de al dan niet ondernemende eigenheid van personen te respecteren. De wijze waarop dit kan gebeuren wordt besproken in de beleidsaanbevelingen. Wel kan een sluimerend ondernemerschap gewekt worden. Het is echter voornamelijk in het creëren van een ondernemersvriendelijk klimaat dat taken voor de overheid zijn weggelegd.

1.1.5. Remmen en faciliterende factoren

Tussen het louter hebben van de intentie om een onderneming op te richten en de effectieve oprichting ligt een lange weg waarop starters de ene hindernis na de andere moeten overwinnen. In dit onderzoek zijn wij op zoek gegaan naar de factoren die enerzijds dit proces voor de ondernemer vereenvoudigen en anderzijds naar de moeilijkheden die starters ervaren tijdens de opstartfase.

We komen tot het besluit dat vier factoren het opstartproces kunnen faciliteren:

- 1) advies en begeleiding van de boekhouder en andere ondernemers
- 2) het beschikken over de nodige vaardigheden
- 3) werkervaring
- 4) ondernemerservaring

In de literatuur is hierover totnogtoe weinig geschreven. Men (Churchill e.a.,1985; Baron, 2000; Nandram e.a., 2000; Stigter, 2001) is het erover eens dat men voor de oprichting van een zaak over een aantal vaardigheden dient te beschikken. Er bestaat echter weinig eensgezindheid over de vraag welke vaardigheden cruciaal zijn. Dit onderzoek wijst uit dat volgens de ondernemers zelf voornamelijk bedrijfskundige vaardigheden (n=37) van belang zijn en in mindere mate sociale en leidinggevende vaardigheden (n= 14). Werkervaring en ervaring met het opstarten van een zaak worden in de literatuur wel in verband gebracht met succesvol ondernemen. Onze bevindingen geven aan dat deze factoren echter ook reeds in de opstartfase van belang kunnen zijn.

Wat de moeilijkheden tijdens de opstartfase betreft, stemt het beeld dat men krijgt uit dit onderzoek overeen met de bevindingen van Crijns en Verzele (2001) en Denis en Schamp (1998). We kunnen concluderen dat starters op vier terreinen met moeilijkheden geconfronteerd worden. In de eerste plaats ervaren zij problemen met de *administratie* (n=13) die moet verwerkt worden voor het oprichten van een zaak. Het gaat hierbij voornamelijk over een ontevredenheid over de dienstverlening van de overheidsdiensten en in mindere mate over de hoeveelheid formaliteiten. In de tweede plaats ervaren zij moeilijkheden bij het verkrijgen van *financieringsmiddelen* bij de bank (n=9). De oorzaak hiervan ligt zowel bij de starter zelf, die veelal onvoorbereid en met een onrealistisch financieel plan naar de bank stapt, als bij de banken, die zware borgen eisen en soms slechts tegen hoge prijzen bereid zijn om met startende ondernemers te werken. Ten derde klagen starters over *een gebrek aan informatie* (n=6) over hoe men een zaak kan opstarten. Wij stellen vast dat er nochtans heel wat instellingen zijn die hierover informatie verstrekken. De instrumenten die vandaag de dag bestaan om de brug te slaan tussen deze instanties en de ondernemers zijn blijkbaar onvoldoende toereikend. Bij vele ondernemers bestaat ons inziens de verwachting dat zij geïnformeerd zullen worden vanuit de overheid, zonder dat ze zelf actief naar informatie op zoek moeten gaan. Ten vierde worden *de kosten van opstart* (n=5) als een remmende factor aangehaald. Dit strookt met de bevindingen van de benchmark van de Europese commissie waarin België wat betreft de kosten van opstart tot de top vijf van de landen behoort die het slechtst scoren. Naast deze vier factoren komen Crijns en Verzele (2001) tot de vaststelling dat ook het vinden van personeel moeizaam verloopt. Deze factor wordt in ons onderzoek enkel door succesvolle ondernemers aangehaald, wat er op kan wijzen dat ondernemers hier pas na de echte opstartfase mee geconfronteerd worden.

1.2. Succesvolle ondernemers

1.2.1. Persoonskenmerken en contextuele factoren

Net zoals voor de startende ondernemer werd een beschrijving opgemaakt van de

persoonskenmerken en contextuele factoren die invloed uitoefenen op succesvol ondernemen. We stellen vast dat de starter en de succesvolle ondernemer een gelijkaardig sociodemografisch profiel vertonen en dat ook ze ook op het vlak van motivatie en persoonlijke doelstellingen niet opmerkelijk van elkaar verschillen. Het onderzoek toont ook aan dat, op sectorervaring na, ondernemers deze sociodemografische kenmerken niet als determinerend beschouwen voor hun succes maar wel als faciliterend.

De meerderheid van studies rond motivatoren voor ondernemerschap stellen geen significante correlatie vast tussen het soort motivatie en het succes van de onderneming (Birley e.a., 1994; Solymossy, 1997; Dahlvist, 2000). Hoewel we, aangezien het grote verschil in aantal respondenten tussen succesvolle en gefaalde ondernemers, vanuit methodologisch standpunt niet de vergelijking kunnen maken tussen beide groepen, suggereren de resultaten dat de gefaalde ondernemers en de succesvolle ondernemers vanuit dezelfde motivatie (cfr. 1.1.2.) een zaak opstarten als startende ondernemers.

1.2.2. Bedrijfskenmerken

We stellen vast dat een groot aantal personen (47%) die in Vlaanderen een zaak opstarten dit alleen doen. In de literatuur (Cooper, 1988; Ooghe e.a., 1994; Chrisman e.a., 1998; Morris e.a., 1998) wordt echter gewezen op het belang van teams voor het succes van de onderneming. De kans op succes zou vergroten door de complementariteit op het vlak van kennis, ervaring en managementstijl tussen het oprichtersteam en door de kruisbestuiving die tussen hen plaatsvindt. Het feit dat een groot aantal ondernemers alleen start, zou enerzijds misschien kunnen verklaard worden door het feit dat het netwerkgebeuren nog onvoldoende is ingeburgerd. Anderzijds kan het samenhangen met de persoonlijkheid van de ondernemer die juist streeft naar vrijheid en onafhankelijkheid en vreest dat hij deze zal moeten opgeven wanneer een partnerschap wordt afgesloten. Dit moet echter verder onderzocht worden.

Verder stellen we vast dat voornamelijk wordt gekozen voor de rechtsvorm van de BVBA (85%) en dat eigen middelen en middelen van de bank voor jonge ondernemers in Vlaanderen de financieringsvorm bij uitstek zijn. We concluderen dat jonge ondernemers er niet voor terugschrikken om vrij snel met personeel te werken (70%), wat verklaart waarom de loonkost gemiddeld hun grootste kost is. Ze zijn op enkele uitzonderingen na lokaal georiënteerd en focussen zich op continue verbetering en het leveren van kwaliteit en maatwerk.

Onze bevindingen op het vlak van financieringsmiddelen zijn ons inziens een logisch gevolg van wat in de General Entrepreneurship Monitor (2001) over de beschikbaarheid van kapitaal wordt gesteld. In België is zeer weinig informeel risicokapitaal beschikbaar; weinig privé personen blijken bereid te investeren in de opstart van andermans zaak. Wat het formele risicokapitaal betreft, stelt men vast dat venture capitalists geen kleinere investeringen doen, waardoor de beschikbaarheid

van deze financieringsvorm voor startende ondernemers beperkt is. Bijgevolg zijn jonge ondernemers voornamelijk op eigen middelen en schuldfinanciering bij de bank aangewezen.

In de literatuur (Abell, 1980; Porter, 1980; Miles e.a., 1979) zijn een aantal types van strategieën ontwikkeld die ondernemingen kunnen volgen bij het uitbouwen van hun zaak. Eén van de bekendste is die van Porter (1980) die stelt dat er drie manieren zijn om een competitief sterke positie te ontwikkelen: kostenleiderschap, de differentiatiestrategie en de focusstrategie. Hoewel tijdens het onderzoek is gebleken dat jonge ondernemingen in zeer geringe mate bezig zijn met strategie en structuren en processen om deze te verwezenlijken, kunnen we toch besluiten dat het merendeel van onze respondenten niet voor kostenleiderschap kiest, maar zich ofwel eerder tracht te focussen op een beperkt marktsegment ofwel zich tracht te differentiëren op het vlak van kwaliteit, imago en klantenprocessen.

1.2.3. Kritische succesfactoren

Succes is het resultaat van een zeer complex geheel van factoren die rechtstreeks of onrechtstreeks en in samenspel met elkaar, bepalend zijn voor het overleven van de onderneming.

Uit het literatuuroverzicht blijkt dat er vier categorieën van factoren zijn die gerelateerd worden aan succes:

Categorie 1: Factoren die verband houden met kenmerken van de *ondernemer* (vaardigheden, persoonlijkheidstrekken, demografische factoren)

Categorie 2: Factoren die verband houden met hoe de oprichting *praktisch* gezien is gebeurd (wijze van voorbereiding en oprichtersteam)

Categorie 3: Factoren die verband houden met hoe men *inhoudelijk* vorm heeft gegeven aan de onderneming (strategie, middelen, productkeuze,...)

Categorie 4: *Netwerking*

Het is hierbij belangrijk op te merken dat heel wat voorgaand onderzoek rond succesvol ondernemerschap, succes gelijk stelt aan groei. Daarbij worden enerzijds financiële indicatoren en anderzijds een toename van het aantal tewerkgestelden als maatstaf voor succes gehanteerd. Zoals reeds eerder werd gesteld ligt de focus van dit onderzoek op ondernemingen die zich in de bestaansopbouw of overlevingsfase bevinden en wordt succes gelijkgesteld aan overleven, niet aan groei.

Wanneer we onze resultaten toetsen aan de factoren die uit de literatuur naar voor komen als determinerend voor succes, dan stellen we vast dat er een grote overeenstemming is. Zowel factoren uit de eerste, tweede als derde categorie worden door de ondernemers aangehaald als

zijnde van cruciaal belang voor hun succes. Netwerking wordt niet spontaan vermeld, maar zij beschouwen dit wel als een faciliterende factor. In de eerste plaats schrijven de ondernemers hun succes toe aan een aantal *persoonlijkheidstrekken en vaardigheden* (67%). In de tweede plaats verwijzen zij naar factoren die samenhangen met *de wijze waarop men activiteiten ontplooit* en naar *strategie* (60%). In de literatuur merkt men in dit verband op dat de gekozen strategie en de uitbouw van de onderneming die in staat is haar strategie te verwezenlijken, het resultaat is van beslissingen en dus vaardigheden van de starter (Chrisman, 1998). In die zin ligt deze tweede groep van factoren (i.v.m. de wijze waarop men activiteiten ontplooit) in het verlengde van de eerste groep (persoonlijkheidstrekken en vaardigheden van de ondernemer). Ten derde houdt succes verband met een aantal *kenmerken van de onderneming* (27%) en hoofdzakelijk met haar *menselijk kapitaal*. Op de vierde plaats (23%) wordt ook *de markt* waarop men actief is of *de productkeuze* als determinerend beschouwd voor succes. Tot slot blijkt volgens de ondernemers (66%) ook sectorervaring noodzakelijk te zijn om te kunnen overleven. We kunnen dus besluiten dat een groot aantal uit internationaal onderzoek voortkomende determinanten van succes ook cruciaal zijn om louter te kunnen overleven.

Duchesneau e.a. (1990) is van mening dat ondernemers die uit een 'ondernemersgezin' afkomstig zijn meer kans hebben op succes omdat zij meer realistische verwachtingen hebben ten aanzien van ondernemerschap en van daaruit beter in staat zijn moeilijkheden te overwinnen. Dit onderzoek toont aan dat ondernemers zelf, hun afkomst uit een gezin waar iemand een zaak heeft opgericht, niet spontaan aanhalen als een determinerende factor voor succes. Wel menen ze dat dit als een faciliterende factor kan beschouwd worden.

1.2.4. Moeilijkheden en faciliterende factoren

Naast de kritische succesfactoren zijn wij eveneens op zoek gegaan naar de factoren die het uitbouwen van een onderneming faciliteren dan wel bemoeilijken.

Wat de faciliterende factoren betreft, kunnen we besluiten dat er 4 zaken zijn die het runnen van een jonge onderneming vereenvoudigen. Het gaat om:

- bijscholing
- werkervaring
- de aanwezigheid van ondernemerservaring in de directe vrienden- en familiekring
- de relaties die voortkomen uit netwerking

Ondanks de overtuiging bij de personen die zich in het kader van het opstarten van hun eigen zaak hebben *bijgeschoold*, dat dit hun overlevingskansen in positieve zin heeft beïnvloed, stellen we vast dat het merendeel van de ondernemers geen bijkomende opleiding volgt. Dit doet ons vermoeden dat jonge ondernemers niet altijd de waarde inschatten van het volgen van een

bijkomende opleiding. Ooghe e.a. (1994) en Schamp e.a. (2001) hebben nochtans de belangrijke invloed van bijscholing op succes aangetoond. Sensibilisering is in ons ogen dan ook wenselijk. Wij komen hier in de beleidsaanbevelingen verder op terug.

Inzake *werkervaring* zijn de meningen in de literatuur verdeeld. Gartner (1999) is er immers van overtuigd dat werkervaring een hinderpaal kan zijn omdat ondernemers vaak teveel zouden uitgaan van hun vorige werksituatie zonder erbij stil te staan dat zij zich in een nieuwe en andere onderneming bevinden. De ondernemers zelf (70%) stellen echter dat zij door hun werkervaring de regels van het spel hebben leren kennen en de nodige contacten hebben gelegd.

Het *netwerkgebeuren* blijkt iets te zijn dat door jonge ondernemers in Vlaanderen wel belangrijk wordt geacht (73%), hetgeen echter niet noodzakelijk impliceert dat hier actief in wordt geïnvesteerd. Wanneer we kijken naar de wijze waarop ondernemers hun netwerkrelaties onderhouden en uitbreiden dan kunnen we concluderen dat dit in Vlaanderen zowel gebeurt via de daarvoor formeel geijkte kanalen zoals beroepsfederaties en alumniverenigingen als via meer informele weg.

Naast de factoren die het uitbouwen van een zaak kunnen vereenvoudigen, ervaren jonge ondernemers ook tal van moeilijkheden. Zij halen in dit verband de volgende factoren aan:

- het vinden van financieringsmiddelen (n=12)
- het vinden van goed opgeleid personeel (n=10)
- wanbetalers (n=7)
- administratie (n=9)
- druk van de concurrentie (n=5)
- het creëren van continuïteit (n=5)

Onze resultaten over dit topic onderschrijven de bevindingen van Denis e.a. (1998) en Crijns e.a. (2001). Ten eerste blijkt het in Vlaanderen niet alleen moeilijk te zijn om *financieringsmiddelen* te vinden voor het opstarten van een zaak. Ook voor de financiering van de verdere uitbouw ervaren heel wat jonge ondernemers problemen. Eén van de mogelijke verklaringen hiervoor vinden we terug in de GEM studie (2001) die vaststelt dat door de recente problemen met een aantal vooraanstaande jonge ondernemingen, venture capitalists hun portfolio herbekijken waardoor meerdere ondernemingen problemen ervaren met het vinden van follow-on investeerders.

Ten tweede verloopt ook de zoektocht naar *personeel* met een gepast opleidingsniveau moeizaam. Dit komt ook naar voor in het Grant Thornton SME survey (2000). De Vlaming lijkt er nog altijd voor terug te schrikken om in een jonge ondernemingen aan de slag te gaan. Wij vermoeden dat dit te maken heeft met de werkonzekerheid die hier in zekere zin aan verbonden

is. Men weet immers niet of pas gestarte ondernemingen zullen overleven. Daarnaast ervaren ondernemers ook moeilijkheden met het managen van hun medewerkers. Dit sluit ons inziens aan bij de vaststelling dat heel wat ondernemers uitdrukkelijk benadrukken dat zij op een zeer vriendschappelijke wijze met hun personeel omgaan en zich zeker niet als 'baas' willen gedragen. Jonge ondernemers lijken een zeker angst te hebben om een duidelijk professionele, zakelijke relatie met hun medewerkers op te bouwen.

Ten derde spelen ook *wanbetalers* jonge ondernemers parten bij de uitbouw van hun onderneming. We stellen vast dat tot op heden vanuit de overheid structureel onvoldoende instrumenten voorzien worden om aan deze problematiek te verhelpen. Ondernemers staan vrij machteloos tegen wanbetalers. Hopelijk zal de recent uitgevaardigde Europese richtlijn hierin verandering brengen.

Tot slot situeren zich ook moeilijkheden op het vlak van *administratie, druk van de concurrentie en het creëren van continuïteit*. We kunnen besluiten dat administratie dus niet enkel een fenomeen blijkt te zijn waarmee starters geconfronteerd worden. Ook voor de verdere uitbouw van de onderneming wordt de ondernemer met heel wat administratieve formaliteiten geconfronteerd. Deze bevinding ligt in het verlengde van de resultaten van de Flash Eurobarometer (2000). Ondanks het feit dat binnen Vlaanderen heel wat initiatieven worden genomen met betrekking tot administratieve vereenvoudiging, is dit voor de ondernemers tot op heden nog niet tastbaar.

1.3. Gefailleerde ondernemers

1.3.1. Persoonskenmerken en contextuele factoren

Wanneer we het sociodemografisch profiel van de gefailleerde ondernemers vergelijken met dat van de succesvolle ondernemers stellen we vast dat dit grotendeels gelijk is. Toch springen twee zaken in het oog.

In de eerste plaats valt het op dat in verhouding veel minder gefailleerden over *sectorervaring* beschikken dan voor succesvolle ondernemers het geval is. Uit de literatuur (Walsh e.a., 1996; Bruins e.a., 2000; Nandram e.a., 2000) en uit dit onderzoek blijkt dat sectorervaring één van de determinerende factoren is van succes. De vaststelling dat gefailleerden over opvallend minder sectorervaring beschikken lijkt aan te geven dat sectorervaring niet alleen een kritische

succesfactor is, maar dat een gebrek hieraan eveneens een oorzaak van falen is. Gezien het klein aantal gefailleerde ondernemers dat in deze studie werd bevraagd, dient dit in verder onderzoek gevalideerd te worden.

In de tweede plaats stellen we vast dat falers in vergelijking met de succesvolle ondernemers *lager geschoold* zijn. De meningen in de literatuur rond succesvol ondernemerschap over de relatie tussen succes en het opleidingsniveau zijn echter verdeeld. In de studies omtrent oorzaken van falen, vinden wij hierover geen aanwijzingen terug.

1.3.2. Ondernemingskenmerken

We stellen vast dat er op het vlak van ondernemingskenmerken en de wijze waarop de ondernemer zijn zaak uitbouwt, twee punten zijn waarop succesvolle en gefaalde ondernemers van elkaar verschillen: het aantal oprichters en korte of lange termijn denken.

Ten eerste is het opmerkelijk dat de gefaalde ondernemers hun zaak in 7 van de 10 gevallen hebben opgericht met één of meerder *partners*. Bovendien toont dit onderzoek aan dat problemen binnen het managementteam een belangrijke oorzaak van falen zijn. De stelling van een aantal auteurs (Cooper, 1988; Ooghe e.a., 1994; Chrisman e.a., 1998; Morris e.a., 1998) dat het oprichten van een zaak met meerdere personen het succes van de onderneming ten goede komt moet dus genuanceerd worden. Voor vele ondernemers blijkt dit immers ook heel wat moeilijkheden met zich mee te brengen.

Ten tweede blijken gefaalde ondernemers eerder op *korte termijn* te denken.

1.3.3. Oorzaken van falen

Waar een groot deel van voorgaand onderzoek rond falen bedrijfseconomisch is en zich situeert op het domein van de financiële analyse, brengt dit onderzoek meer klaarheid in de onderliggende minder tastbare oorzaken van falen. Oorzaken van falen situeren zich op macro-, meso- en micro-niveau (Van der Horst e.a., 2001). Deze studie heeft zich gefocust op het micro-niveau, meerbepaald het niveau van de individuele onderneming.

Janssens en Lagrou (1989) hebben de oorzaken van falen ingedeeld in 4 categorieën:

Tabel 29: oorzaken van falen (Janssens en Lagrou, 1989)

1. Interne factoren waarvoor de ondernemer verantwoordelijkheid draagt	3. Externe factoren waarvoor de ondernemer verantwoordelijk is
--	--

2. Interne factoren waarop de ondernemer geen invloed heeft	4. Externe factoren waarop de ondernemer geen invloed heeft
---	---

Uit ons onderzoek blijkt dat gefailleerde ondernemers in eerste instantie hun falen toeschrijven aan interne en externe factoren waarvoor zij niet verantwoordelijk zijn. Het gaat meer bepaald om de oplichting door een medevenoot, het wegvallen van een belangrijke klant, wanbetalers, té hoge RSZ-interesten waarvoor geen uitstel kon verkregen worden en een onbekwame medevenoot. Zoals we reeds eerder stelden is dit een in de psychologie bekend fenomeen (Zacharakis e.a., 1999). Ook een onderzoek van het Vizo (1998) toont aan dat falers hun faillissement eerder extern attribueren in tegenstelling tot curatoren en boekhouders. We kunnen ons dan ook afvragen in welke mate deze factoren niet gedeeltelijk te herleiden zijn tot een meer persoonsgebonden oorzaak zoals een gebrek aan inzicht in het management van een onderneming waarvoor de verantwoordelijkheid wel bij de faler zelf kan gelegd worden. Zo kunnen we de bedenking maken dat het misschien niet zo verstandig is het succes van een onderneming te laten afhangen van één grote klant of dat slechte betalers voor een deel ook het gevolg kunnen zijn van een wankel debiteurenbeheer.

Naast deze, volgens de falers voornaamste oorzaken, werden ook andere factoren als reden voor falen gedetermineerd. De belangrijkste zijn, een gebrek aan inzicht in het management van een onderneming, het té operationeel bezig zijn en een slechte werking van het team van oprichters. Deze factoren vinden we ook terug het schaarse eerder verrichte onderzoek op dit terrein (Smallbone, 1990; Laveren e.a., 1997; Graydon, 2001). Hoewel onderkapitalisatie in de literatuur als een fundamentele oorzaak van falen wordt aangehaald, wordt hiernaar door de falers zelf zeer weinig verwezen. Gaskill (1993), Lusier (1995) en Perry (2001) zijn tot de bevinding gekomen dat ook het ontbreken van een degelijke planning en voorbereiding een belangrijke oorzaak zijn van falen. Dit onderzoek bevestigt deze stelling. We stellen immers vast dat alle gefailleerde ondernemers onvoorbereid zijn begonnen aan de opstart van hun zaak.

Uit de resultaten blijkt dat een té grote afhankelijkheid van de boekhouder ook één van de factoren die falen in de hand werken. Het was immers kenmerkend voor de falers dat zij zelf vaak geen zicht hadden op de financiële situatie van hun zaak maar dit volledig aan de boekhouder overlieten zonder dat regelmatig contact werd onderhouden.

We kunnen besluiten dat net zoals succes, ook het falen van een onderneming voor een groot deel samenhangt met de bedrijfskundige vaardigheden van de ondernemer.

2. Beleidsaanbevelingen

De hieronder geformuleerde beleidsaanbevelingen situeren zich op twee terreinen:

1. het stimuleren van ondernemerschap
2. het ondersteunen van startende en jonge ondernemers

Voor het stimuleren van ondernemerschap werden op 4 vlakken aanbevelingen uitgewerkt en voor de ondersteuning van startende en jonge ondernemers schuiven wij op 3 vlakken aanbevelingen naar voor.

2.1.Het stimuleren van ondernemerschap

2.1.1. Het belang van het rolmodel en de beeldvorming: het demystifiëren en opwaarderen van ondernemerschap

Uit ons onderzoek kwam duidelijk naar voor dat positieve rolmodellen mensen stimuleren om ook zelf een eigen zaak op te starten. De momenten waarop vandaag de dag in Vlaanderen rolmodellen in de kijker worden geplaatst, met het oog op het stimuleren van ondernemerschap, zijn evenwel schaars. Bovendien is het beeld dat bepaalde media van ondernemers ophangen vrij negatief en eenzijdig.

Ten eerste stellen we vast dat ondernemers dikwijls slechts mediabelangstelling krijgen wanneer het hun falen betreft of wanneer zij in moeilijkheden verkeren. Kranten, dagbladen en televisie bewerkstelligen geenszins een positieve beeldvorming ten aanzien van ondernemers en versterken het stigma dat rond falen bestaat. Zo wordt bijvoorbeeld in populaire series vaak een karikatuur van de ondernemer opgevoerd waarin hij als 'sjoemelaar' wordt afgeschilderd.

Ondernemerschap verdient dan ook de nodige opwaardering. Wij menen dat **frequenter positieve rolmodellen onder de aandacht moeten worden gebracht**. Dit kan enerzijds door daar in de media meer aandacht aan te besteden. We denken hierbij bijvoorbeeld aan een pedagogische uitzending rond startende ondernemers. Het is evenwel belangrijk dat een realistisch portret wordt getekend van het 'ondernemersberoep' in al zijn facetten. Daarnaast lijkt het ons interessant om ook die ondernemers die na een faillissement voor de tweede maal een zaak opstarten in de kijker te zetten. Op die manier wordt **falen** belicht **als een leerproces** en niet als een mislukking.

Anderzijds dienen activiteiten zoals de open bedrijvendag aangevuld te worden met andere initiatieven, zodat op een meer regelmatige basis de belangstelling voor ondernemerschap kan gewekt worden.

Ten tweede wordt het begrip ondernemerschap soms te eenzijdig ingevuld. Het gevaar dreigt dat de term 'ondernemer' teveel uitsluitend gelinkt wordt aan de gazellen en aan de starters die het

verlangen koesteren om echt te groeien zowel in termen van winst als personeel. Vanuit de visie dat het voornamelijk deze ondernemingen zijn die werkgelegenheid creëren, is het ook positief dat zij als zeer belangrijk worden geacht. Toch is uit ons onderzoek gebleken dat ook vele ondernemers in de beginfase geen groei voor ogen hebben.

We moeten erover waken dat dit geenszins als minderwaardig wordt beschouwd. Het lijkt ons dan ook aangewezen om bij beleidsinitiatieven ondernemerschap te demystifiëren en **de snelgroeïende ondernemer niet als enig mogelijk model voor ondernemen naar voor te schuiven**. Dit, om te vermijden dat sommige potentiële ondernemers worden afgeschrikt door een ogenschijnlijk onbereikbaar doel en dat andere potentiële ondernemers zich in hun initiatief niet gesteund voelen. Ondernemerschap in al zijn vormen dient naar potentiële ondernemers toe voorgesteld te worden als een haalbare kaart.

Actiepunten:

- | |
|--|
| • Positieve rolmodellen moeten frequenter onder de aandacht worden gebracht. |
| • Falen dient belicht te worden als een leerproces. |
| • Ondernemerschap moet worden voorgesteld als een haalbare kaart. |

2.1.2. De rol van het onderwijs

Inzake het bevorderen van ondernemerschap is ons inziens op drie terreinen een fundamentele taak voor het onderwijs weggelegd.

In de eerste plaats is het een noodzakelijke voorwaarde dat **meer personen zich bewust gaan worden van de mogelijkheden die het ondernemerschap biedt als volwaardig alternatief voor het werken in loondienst**. Tot op heden wordt vanuit het onderwijs bij de invulling van de mogelijke carrièrepaden dikwijls te eenzijdig gefocust op een job als loontrekkende. Het is belangrijk dat jongeren reeds van kindsbeen af en dus in de basisschool met leeractiviteiten op het terrein van het ondernemerschap in aanraking komen. Maar ook het secundair onderwijs en voortgezette opleidingen hebben in dit bewustmakingsproces een functie te vervullen. Jongeren moeten de kans krijgen kennis te maken met 'het ondernemersberoep'. Het organiseren van bedrijfsbezoeken aan KMO's en van een projectweek rond ondernemerschap, of het uitnodigen van een ondernemer in de klas voor een praktijkgetuigenis zijn initiatieven die hiertoe kunnen bijdragen.

Ten tweede lijkt het ons aangewezen om vanuit het onderwijs meer aandacht te besteden aan **het creëren van een ondernemende attitude**. Uit ons onderzoek is gebleken dat het beschikken over bepaalde kenmerken en vaardigheden, determinerend is voor het opstarten en het succes van een eigen zaak.

Het bij de leerlingen ontwikkelen en bevorderen van onder meer creativiteit, zelfstandigheid, doorzettingsvermogen en het nemen van initiatief, is iets wat actief en doelbewust moet worden nagestreefd. Projecten zoals de mini-onderneming en de prijs voor de ondernemende school, zijn reeds mooie initiatieven op dit terrein. Er moet echter over gewaakt worden dat ook leerlingen uit niet-economisch getinte richtingen in dergelijke projecten kunnen participeren. Het is uiteraard vereist dat aan het onderwijzend personeel de nodige ruimte en tijd wordt gegeven om in het creëren van een ondernemersattitude te investeren. Daarom moet het ontwikkelen van deze vaardigheden en houdingsaspecten worden opgenomen als één van de kerndoelen in het onderwijscurriculum.

Ten derde dient men aan jongeren, op het niveau van het secundair en voortgezet onderwijs, in de diverse studierichtingen, **de mogelijkheid aan te bieden om kennis te maken met de verschillende bedrijfskundige aspecten van het opstarten en runnen van een onderneming**. Dit geeft hen de kans om inhoudelijk te ontdekken of een ondernemerscarrière al dan niet voor hen is weggelegd en geeft al een zekere bagage aan kennis van bedrijfsbeheer mee. Wij pleiten op het niveau van het voortgezet onderwijs voor een overkoepelende aanpak over de verschillende studiekeuzes heen. Op die manier worden studenten uit bepaalde studierichtingen binnen deze module rond ondernemerschap samengebracht, wat hen toelaat verder te kijken dan hun eigen vaktechnisch domein en wat een kader creëert voor eventuele samenwerking. Het is ons inziens belangrijk dat in een dergelijke module naast een beperkt theoretische omkadering, voldoende ruimte is voor praktijkgerichte leermethodes die nauw aansluiten bij de leefwereld van de ondernemer zoals veldprojecten, stages, een businessgame en het schrijven van een businessplan. Het initiatief van de 'ondernemingsplanwedstrijd' moet zeker toegejuicht worden. Teneinde in het onderwijs op deze drie terreinen structureel vooruitgang te kunnen boeken is het noodzakelijk dat docenten en schoolbesturen zelf voldoende zicht hebben op wat ondernemerschap juist inhoudt en op de attitudes die dienen ontwikkeld te worden. Daarvoor is het van belang dat er een nauwe samenwerking wordt opgezet tussen het bedrijfsleven en het onderwijzend personeel en dat de overheid initiatieven neemt om deze partijen bij elkaar te brengen.

Daarnaast bevelen wij aan om in de lerarenopleiding een module rond ondernemerschap te integreren waar een mogelijkheid tot praktijktoetsing aan gekoppeld is en waar een didactisch raamwerk wordt aangeboden van waaruit naar inzicht in ondernemerschap kan worden gewerkt.

<u>Actiepunten</u>
<ul style="list-style-type: none">• In het onderwijs dient men jongeren ervan bewust te maken dat ondernemerschap ook één van de mogelijke opties is binnen een carrière.• Men dient meer aandacht te besteden aan het creëren van een ondernemende attitude.

- Jongeren dienen meer de kans te krijgen om kennis te maken met de verschillende bedrijfskundige aspecten van het opstarten en runnen van een onderneming.

Noodzakelijke voorwaarden:

- Nauwere samenwerking tussen het bedrijfsleven en het onderwijzend personeel.
- Integratie van een module rond ondernemerschap in de lerarenopleiding.

2.1.3. Ondernemerschap: een aantrekkelijker carrièrepad

Tot op heden is, zeker vanuit het standpunt van een werknemer, de stap naar het oprichten van een eigen zaak weinig aantrekkelijk. De huidige structuur van ons sociale zekerheidsstelsel is hiervan een zeer belangrijke oorzaak. Enerzijds genieten loontrekkenden een zeer uitgebreide en degelijke sociale bescherming. Daartegenover staat anderzijds de bijzonder zwakke en geringe sociale bescherming voor zelfstandigen. Men dient dus eigenlijk bereid te zijn om enorm veel zekerheden op te offeren om de stap naar het ondernemerschap te zetten. Het lijkt ons geenszins aangewezen om, gelet op de vrijheid en autonomie die ondernemers nauw aan het hart ligt, een vorm van gelijkenschakeling tussen deze twee statuten na te streven.

Wel menen wij dat de **grote kloof die vandaag de dag tussen zelfstandigen en loontrekkenden bestaat, gedeeltelijk gedicht moet worden.**

Naast het aantrekkelijker maken van ondernemerschap op de zojuist geschetste wijze, zou het **ophelderden van een aantal onduidelijkheden** en het **bekendmaken van bestaande voorzieningen op het vlak van sociale zekerheid** ook reeds een stap in de goede richting kunnen zijn.

Meer bepaald lijkt het ons aangewezen om vanuit de overheid op een eenvoudige wijze duidelijkheid te verschaffen over de wijze waarop het systeem van de bijdrageverplichting voor loontrekkenden en zelfstandigen is opgebouwd. Verscheidene ondernemers zijn er zich immers, zolang zij zelf geen personeel hebben, niet van bewust dat voor loontrekkenden een deel van de bijdragen door de werkgever wordt betaald. Dit heeft uiteraard tot gevolg dat zij het bedrag dat ze als zelfstandige moeten betalen in vergelijking met loontrekkenden, niet juist kunnen kaderen.

Daarnaast stellen we vast dat er heel wat onwetendheid bestaat omtrent een aantal voorzieningen die vanuit de overheid zijn ingevoerd en die van 'ondernemerschap' een minder risicovolle of onomkeerbare stap maken. Zo is er het concept van 'zelfstandige in bijberoep'. Dit kan als een vorm van kennismaking met het ondernemerschap beschouwd worden en biedt de mogelijkheid aan potentiële ondernemers om via een overgangperiode de stap naar het oprichten van een eigen zaak te zetten.

Verder dient men potentiële ondernemers erop te wijzen dat in een vangnet is voorzien zowel

wanneer men ervoor kiest de activiteit stop te zetten, als wanneer een faillissement wordt uitgesproken. De faillissementsverzekering en het behoud van het recht op werkloosheidsuitkering gedurende de eerste negen jaar en onder bepaalde voorwaarden, zijn totnogtoe weinig bekend.

<u>Actiepunten op het vlak van sociale zekerheid</u>
--

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Het gedeeltelijk dichten van de grote kloof die vandaag de dag tussen zelfstandigen en loontrekkenden bestaat. |
| <ul style="list-style-type: none">• Het ophelderen van een aantal onduidelijkheden in verband met sociale bijdragen. |
| <ul style="list-style-type: none">• Het bekendmaken van bestaande voorzieningen: zelfstandige in bijberoep en de faillissementsverzekering. |

2.1.4. Vrouwelijk ondernemerschap

Uit de General Entrepreneurship Monitor (2001) blijkt dat vrouwen de grote afwezigen zijn in de wereld van de ondernemers in Vlaanderen. Ook onze groep van respondenten bestaat slechts voor 11 % uit vrouwen. Inzake het bevorderen van ondernemerschap is het dan ook belangrijk dat een specifieke aanpak voor deze doelgroep wordt uitgewerkt

Er bestaat tot op heden weinig **onderzoek naar de redenen voor het gebrek aan vrouwelijke ondernemers in Vlaanderen**. Wel werd door een aantal van onze vrouwelijke respondenten aangehaald dat de activiteiten van een ondernemer moeilijk te combineren zijn met de huishoudelijke en familiale verantwoordelijkheden.

Het lijkt ons aangewezen om in verder onderzoek uitgebreid de onderliggende factoren van deze problematiek trachten in kaart te brengen zodat men een zicht kan krijgen op de wijze waarop de overheid specifiek bij vrouwen ondernemerschap kan stimuleren.

<u>Actiepunten</u>

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• In verder onderzoek dienen de redenen voor het gebrek aan vrouwelijk ondernemerschap in Vlaanderen verder te worden in kaart gebracht. |
|--|

2.2 Het ondersteunen en faciliteren van ondernemerschap

2.2.1. Financiering: de realiteit van Bazel II

Uit ons onderzoek is gebleken dat het vinden van de nodige financieringsmiddelen voor de opstart en uitbouw van de zaak één van de moeilijkheden is waar zowel startende als succesvolle ondernemers mee te kampen hebben. Deze moeilijkheden situeren zich voornamelijk op het vlak van de kredietverlening van de banken. Enerzijds getuigen ondernemers dat er weinig bereidheid bestaat om aan startende ondernemers kredieten toe te staan, anderzijds wordt zeer zware borgstelling vereist.

Het Bazel II akkoord dat in 2006 van kracht zal gaan is in dit opzicht weinig hoopgevend. Bazel II legt aan de bank een verplichting op met betrekking tot het aan de kant zetten van een bepaalde hoeveelheid eigen vermogen, gebaseerd op de openstaande kredieten en de hieraan verbonden risicograad.

Concreet zal dit tot gevolg hebben dat startende en jonge ondernemers een zeer hoge prijs zullen moeten betalen om nog financieringsmiddelen van de bank te kunnen verkrijgen. De **moeilijkheden zullen op het vlak van financiering** dus geenszins afnemen.

Het is de taak van de overheid om hier **preventief op in te spelen**. Met de oprichting van een startersfonds en de plannen om bij de verwezenlijking van de hervorming van de vennootschapsbelasting, eigen financiering fiscaal te stimuleren, wordt hier reeds gedeeltelijk aan tegemoet gekomen.

Toch lijkt het ons ook aangewezen om leningen van particulieren fiscaal gunstig te behandelen. Familie, vrienden en kennissen die eventueel bereid zijn aan een startende ondernemer krediet te verlenen, krijgen op die manier een steuntje in de rug. Een mooi voorbeeld hiervan is terug te vinden in Nederland onder de vorm van de **'tante Agaath-regeling'** (Wet van 15 december 1995). Deze regeling voorziet in fiscale faciliteiten voor directe en indirecte kapitaalverschaffers aan startende ondernemers. Meer bepaald wordt, onder bepaalde voorwaarden, gedurende de

eerste 8 jaar nadat de lening werd toegestaan een extra rentevrijstelling in de inkomstenbelasting gegeven. Indien de ondernemer de lening niet kan terugbetalen en de verstrekker scheldt de te innen som binnen de acht jaar kwijt, dan is dit verlies voor de lener aftrekbaar van de inkomstenbelasting tot een maximumbedrag van 22 689 euro. Ook voor Vlaanderen zou het uitwerken van een dergelijke regeling voor wenselijk zijn.

<u>Actiepunten</u>

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• De overheid dient preventief in te spelen op de toenemende moeilijkheden om financiering te vinden. Dit kan via de uitwerking van een tante Agaath-regeling voor Vlaanderen. |
|--|

2.2.2. Sensibiliseren en evalueren

Uit de expertinterviews en focusgroepen blijkt dat er een grote eensgezindheid bestaat omtrent de faciliterende en ondersteunende functie die bijkomende opleiding enerzijds en advies en begeleiding anderzijds kunnen vervullen.

Wat betreft bijkomende opleiding toont ons onderzoek echter aan dat een groot aantal ondernemers zich in het kader van de oprichting en uitbouw van hun zaak niet hebben bijgeschoold, ondanks het feit dat zij stellen vanuit hun vooropleiding niet over voldoende vaktechnische kennis en inzicht in het management van onderneming te beschikken. Verscheidene malen wordt aangehaald dat sector- en werkervaring deze leemte zouden kunnen compenseren. Dit mag echter niet veralgemeend worden en is sterk afhankelijk van de functie die men voordien heeft uitgeoefend. Bovendien is het palet van aspecten uit het bedrijfsleven waarmee men als ondernemer geconfronteerd wordt dikwijls veel breder en rijker dan dat waarmee men als werknemer te maken krijgt. Ook tijdsgebrek verklaart voor een aantal ondernemers waarom zij zich niet hebben bijgeschoold. We kunnen hieruit opmaken dat het fundamenteel belang van bijkomende opleiding tot verschillende startende ondernemers nog niet is doorgedrongen.

Vanuit die optiek pleiten wij ervoor dat vanuit de overheid startende en jonge ondernemers worden **gesensibiliseerd om zich in het kader van de oprichting en het runnen van hun eigen zaak bij te scholen en een leven lang te leren.**

Het is evenwel van cruciaal belang, om deze doelgroep te kunnen bereiken, dat de opleidingen zijn afgestemd op de leefwereld van de ondernemer. De ondernemer is een man van de praktijk en wenst niet overladen te worden met theoretische uiteenzettingen.

Wij bevelen aan om praktijkgetuigenissen te integreren en om een aanzet te geven om, door middel van opdrachten, de terugkoppeling te maken naar de eigen zaak.

Naast deze sensibiliseringscampagne lijkt het aangewezen om de **cursus bedrijfsbeheer** in een aantal opzichten te herbekijken. In de eerste plaats geldt uiteraard ook voor de cursus bedrijfsbeheer dat deze *qua inhoud*, zoals hierboven reeds werd gesteld, dient afgestemd te worden op de leefwereld van de ondernemer.

Ten tweede hebben wij tijdens het onderzoek vastgesteld dat een aantal respondenten de verplichtingen tot het volgen van een cursus bedrijfsbeheer handig hebben omzeild door hun zaak formeel op te richten samen met iemand die niet aan deze verplichting onderworpen was. In de praktijk bleek deze laatste persoon geenszins of in zeer beperkte mate bij het runnen van de zaak betrokken te zijn.

Hieruit blijkt dat de huidige regeling *niet waterdicht* is en dat men, indien men ervoor kiest het concept te behouden, naar een oplossing dient te zoeken.

Ten derde is het nodig *de criteria* op basis waarvan iemand al dan niet verplicht wordt een cursus bedrijfsbeheer te volgen, en *het concept* van deze regelgeving in het algemeen, te toetsen op efficiëntie en effectiviteit. Men kan zich bijvoorbeeld afvragen of het correct is ervan uit te gaan dat personen met elk diploma van hoger onderwijs over voldoende kennis van bedrijfsbeheer beschikken. Voorkomt de verplichting tot het volgen van een cursus bedrijfsbeheer, het falen van een pas opgestarte onderneming en wordt de kwaliteit van de opstart hierdoor verhoogd? De meningen hierover zijn verdeeld en het is wenselijk hierover via verder onderzoek meer duidelijkheid te verkrijgen.

Aan de ene kant heeft men in Nederland (Ministerie van economische zaken, 1999) vastgesteld dat de verplichting tot het volgen van een cursus bedrijfsbeheer geen effectief, efficiënt en noodzakelijk element is om de kwaliteit van ondernemerschap te bevorderen en dat ze als een toetredingsdrempel werkt voor potentiële ondernemers. Bovendien heeft een versoepeling van de wet nauwelijks effect gehad op het aantal faillissementen.

Aan de andere kant blijkt uit andere studies (Unizo, 2001; Blom, 2000) dan wel weer dat er een positief verband bestaat tussen de kennis van bedrijfsbeheer en het succes van een onderneming.

Vanuit deze vaststelling lijkt het ons aangewezen dat ook in Vlaanderen een kosten- batenanalyse wordt opgemaakt van de huidige verplichting tot het volgen van een cursus bedrijfsbeheer.

Zoals hierboven reeds werd gesteld kunnen **advies en begeleiding** het opstartproces sterk vereenvoudigen en vlotter doen verlopen. Er zijn in Vlaanderen heel wat instellingen, zowel in de publieke als private sector, die instaan voor dienstverlening aan potentiële en pas gestarte ondernemers. Uit ons onderzoek blijkt echter dat een groot aantal startende ondernemers enkel een boekhouder aanspreekt voor de oprichting van hun zaak. Sommigen gaan ook ten rade bij ervaren ondernemers en getuigen dat dit tijdens de opstart een faciliterende werking heeft gehad.

Wanneer we een blik werpen op de moeilijkheden waarmee jonge ondernemers geconfronteerd worden zoals bijvoorbeeld de problemen rond het managen van personeel of rond het opstellen van een businessplan, dan zijn wij ervan overtuigd dat advies en begeleiding hiervoor gedeeltelijk een oplossing kunnen bieden. Het is ons inziens dan ook van fundamenteel belang dat toekomstige en jonge ondernemers gestimuleerd worden om een beroep te doen op de beschikbare diensten door hen aan te tonen op welke vlakken zij hiermee vooruitgang kunnen boeken. Pas wanneer het bijvoorbeeld voor een ondernemer duidelijk is dat hij met een goede voorbereiding en een degelijk, uitgebreid businessplan meer kans maakt voor het verkrijgen van financieringsmiddelen bij de bank, zal hij de stap zetten om zich op dit vlak te laten bijstaan. Naast stimuleren, is ook informeren over het bestaan van deze dienstverlening uiteraard cruciaal. Wij zijn van mening dat het voor een optimalisering van de bestaande initiatieven aangewezen is om voor de adviesverlening zoveel mogelijk een beroep te doen op ervaren ondernemers zelf of op personen die over de nodige praktijkervaring beschikken.

Zoals we hierboven reeds aanhaalden doen veel startende ondernemers voor de oprichting enkel beroep op een boekhouder, waarbij de vraag naar dienstverlening aan deze personen soms veel ruimer is dan enkel het opstellen van een financieel plan. Uit de focusgroepen en de diepte-interviews met de ondernemers is gebleken dat niet alle boekhouders altijd over de nodige ervaring beschikken om startende ondernemers te begeleiden en dat sommigen zich in hun advies ook op terreinen begeven die niet tot hun vakgebied behoren. Bovendien klagen starters dat ze soms slechts als kleine klanten beschouwd worden en bijgevolg minder goed zouden geholpen worden. Er bestaan vandaag de dag heel wat gespecialiseerde diensten die specifiek aan startersbegeleiding doen en die voor ruimere dienstverlening naar potentiële ondernemers toe ideaal geplaatst zijn.

Vanuit deze vaststellingen pleiten wij er enerzijds voor dat er **een strengere bewaking is op de kwaliteit van de dienstverlening die door boekhouders** wordt verstrekt en dat er informatiesessies en **vorming** wordt georganiseerd specifiek voor boekhouders die zich richten tot startende ondernemers. Anderzijds dienen startende ondernemers erop gewezen te worden dat hun boekhouder een belangrijke, doch niet de enige adviseur moet zijn en dat zij, voor andere dan boekhoudkundige dienstverlening in verband met de opstart van een zaak, een beroep kunnen doen op hiertoe gespecialiseerde diensten.

<u>Actiepunten</u>
<ul style="list-style-type: none">• Het sensibiliseren van jonge ondernemers om zich in het kader van de oprichting en het runnen van hun eigen zaak bij te scholen.• Een evaluatie van de inhoud, het concept en de huidige toepassingsmodaliteiten van de cursus bedrijfsbeheer.

- | |
|--|
| • Het stimuleren van jonge ondernemers om meer beroep te doen op advies en begeleiding voor de opstart en het runnen van hun zaak. |
| • Een strengere bewaking van de dienstverlening door boekhouders. |
| • Het organiseren van vorming voor boekhouders die specifiek starters begeleiden. |

2.2.3. De overheid als dienstverlener

Om in Vlaanderen een ondernemersvriendelijk klimaat te creëren waarin meer mensen ondernemerszin tentoon spreiden en waarin men wordt gesteund om van een jong bedrijf een succesvolle onderneming te maken, dient de overheid meer als dienstverlener op de voorgrond te treden. Hier kunnen verschillende zaken toe bijdragen.

In de eerste plaats is het van fundamenteel belang dat de huidige initiatieven op het vlak van administratieve vereenvoudiging en deregulering zo snel mogelijk gerealiseerd worden zodanig dat dit voor de ondernemers tastbaar wordt. Tot op heden bevinden een aantal zaken, zoals de kruispuntbank, het ondernemersloket en de huizen van economie, zich nog in een ontwikkelingsfase. Het is uiterst belangrijk dat er specifiek naar ondernemers toe door de overheid **gecommuniceerd wordt over de stand van zaken** met betrekking tot deze initiatieven. Zoals uit interviews met onze respondenten en met experts is gebleken, dreigen ondernemers immers het vertrouwen in de overheid als betrokken en ondersteunende partij te verliezen wanneer zij te lang in het ongewisse gelaten worden over de vorderingen die worden gemaakt.

Wat betreft het **ondernemersloket**, lijkt het ons onder meer in het kader van de hierboven besproken sensibilisering, aangewezen om dit ook te **integreren in de huizen van economie**, naast de verschillende ondernemersloketten die per regio zullen worden ingericht. Op die manier worden ondernemers, die verplicht zijn om zich voor de oprichting van hun zaak tot het ondernemersloket te wenden, meteen ook in contact gebracht met de instellingen die instaan voor opleiding, advies en begeleiding van startende en jonge ondernemers.

Naast een vereenvoudiging van de administratieve verplichtingen voor ondernemers, dient in het kader van de deregulering, ook het fenomeen van de rechtsonzekerheid te worden aangepakt. We hebben nood aan een echt **ondernemersbeleid dat wordt gekenmerkt door continuïteit en coherentie**. Daarvoor is het onder meer noodzakelijk dat men in een nieuwe legislatuur vanuit de verschillende overheidsinstanties zoveel mogelijk consistent tracht voort te bouwen op bestaande goede initiatieven

In de tweede plaats zijn wij ervan overtuigd dat het voor een verbetering van de publieke dienstverlening aangewezen is dat **de ambtenaar klantvriendelijker wordt**. We doelen hiermee enerzijds op die personen die de wet- en regelgeving opstellen en anderzijds op die personen die

vanuit de administratie rechtstreeks met ondernemers in contact komen.

Uit de focusgroepen en de interviews met de ondernemers kwam naar voor dat er in mentaliteit en cultuur een grote kloof bestaat tussen de wereld van de ondernemers en deze van overheidsfunctionarissen. Het zou de dienstverlening dan ook ten goede komen om een uitwisseling te organiseren tussen deze beide groepen, zodanig dat de manier van werken beter afgestemd kan worden op de behoeften van de 'klant-ondernemer'.

Wat de wetgever betreft, is het ons inziens belangrijk dat wetsvoorstellen vaker worden getoetst hun impact op ondernemerschap, zoals dit op Europees niveau gepland is met het impact assessment systeem.

Ten derde moet er een **verspreiding en stroomlijning doorgevoerd worden van de bestaande maatregelen** die uitgaan van de overheid en andere actoren op het terrein. Mede als gevolg van de toenemende aandacht voor ondernemerschap is het instrumentarium ter stimulering en ondersteuning sterk uitgebreid en verfijnd. Uit het onderzoek blijkt echter dat veel van de huidige initiatieven onopgemerkt aan de ondernemers voorbij gaan. De veelheid aan maatregelen heeft de toegankelijkheid voor de ondernemer verminderd. De complexiteit en onoverzichtelijkheid van de diverse maatregelen blijven dan ook een belangrijk knelpunt van het flankerend beleid. Het is aan te bevelen dat de informatieverspreiding naar ondernemers sterker uitgebouwd wordt en dat bijkomende kanalen gezocht worden om ondernemers individueel te benaderen.

Tenslotte, als de Vlaamse regering de doelstellingen uit het Pact van Vilvoorde die een ondernemend Vlaanderen vooropstellen, echt wenst te realiseren, dan kan dit best worden gemodelleerd in een **geïntegreerd project**. Een dergelijk project heeft in de eerste fase nood aan een structuur en gedegen voorbereiding. Een onafhankelijk platform om een actieplan 'ondernemerschap Vlaanderen' te exploreren en te exploiteren is daarvoor noodzakelijk. Het project moet gedragen zijn door publieke en private betrokken partijen en heeft een geïntegreerd karakter. Dit wil zeggen dat er een duidelijke focus moet zijn op enkele prioritaire domeinen, met name onderwijs en opleiding, financiering en advies en begeleiding. Er dienen concrete objectieven te worden vooropgesteld met consistente meetsystemen en gecoördineerd bestuur. Vooral de doorstroming naar het beleid en de ondernemerswereld is belangrijk.

Deze studie toont aan dat een dergelijk project best verschillende drijfveren van endogene groei in Vlaanderen integreert: ondernemende individuen, de opstart van nieuwe ondernemingen, de groei en het overleven van bestaande ondernemingen.

<u>Actiepunten</u>

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Communicatie over een stand van zaken met betrekking tot de bestaande initiatieven op het |
|---|

vlak van administratieve vereenvoudiging en deregulering.

- Integratie van het ondernemersloket in de huizen van economie.
- Een beleid dat gekenmerkt wordt door consistentie en continuïteit.
- Uitwisseling tussen het bedrijfsleven en de ambtenaren.
- Stroomlijning van de bestaande maatregelen en verspreiding van informatie omtrent het bestaan van deze maatregelen via bijkomende kanalen.
- Het uitwerken van een geïntegreerd project om de doelstellingen van het Pact van Vilvoorde te realiseren.

Bibliografie

Abell, D.F. (1980). *Defining the business: starting point of strategic planning*. Prentice Hall.

Aldrich, H.E. & Dubini, P. (1991). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of business venturing*, 6, 305-313.

Aldrich, H.E. & Fiol, C.M. (1994). Fools rush in? the institutional context of industry creation. *Academy of management review*, 19, 645-670.

Alsos, A. & Ljunggren, E. (1998). Does the business start-up process differ by gender? A longitudinal study of nascent entrepreneurs. In *Frontiers of entrepreneurship research*.

Baron, R. A. & Markman, G.D. (2000). Beyond social capital: how social skills can enhance entrepreneur's success. *The academy of management executive*, 14, 106-116.

Bauden, O. (2001), Een bedrijf oprichten gebeurt vaak toevallig. *Imediair*, 15, 8-11.

Birley, S. & Westhead, P. (1994). A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of business venturing*. 1994, 9, 7-31.

Blazy, R (2001). *La Faillite*. Economica

Blom, R.J. (2000). *Faillissement, surseance en schuldsanering*. Graydon.

Bortier, J., Laridon, L., Peeters, K., Houthoofd, N., Wyckaert, M. & Thys, P. (1993). *Faillissementen bij KMO's: van analyse tot preventie*. NCMV studiedienst. KMO-cahiers.

Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. (1998). *Understanding enterprise, entrepreneurship & small business*. Macmillan Press

Brockhaus, R.H. (1980). Psychological and environmental factors which distinguish the successful from the unsuccessful entrepreneurs: a longitudinal study. *Academy of management meeting*.

Brockhaus, R.H. & Horwitz, P.S. (1986). The psychology of the entrepreneur. In D. Sexton & R. Smilor. *The art and science of entrepreneurship*. Ballinger.

Bruins, A., Op de Coul, J., Stigter, H.W. & Van Uxem, F.W. (2000). *Wat bepaalt het succes van een starter? Analyse van de succes-en faalfactoren van startende ondernemers*. EIM Zoetermeer.

Bygrave, W. (1994). *The portable MBA in entrepreneurship*. New York: John Wiley and Sons Inc.

Carter, N., Stearns, T., Reynolds, P. & Miller, B. (1994). New venture strategies: theory development with an empirical base. *Strategic management journal*. 15, 21-41.

Carter, N.M., Gartner, W.B. & Reynolds, P.D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of business venturing*, 11, 151-166.

Chaganti, R & Parasuramam, S. (1996). A study of the impacts of gender on business performance and management patterns in small businesses. *Entrepreneurship theory and practice*, 21 (2), 73-75.

Chrisman, J.J., Bauerschmidt, A. & Hofer, C.H.W. (1998). The determinants of new venture performance: an extended model. *Entrepreneurship theory and practice*, 23, 5-29.

Churchill, N.C. & Lewis, V.L. (1985). De vijf groeistadia van kleine ondernemingen. *Harvard Holland Review*, 4, 101-112.

Commission of the European Communities (2001). Benchmarking enterprise policy: results from the 2001 Scoreboard.

Cooper, A., Willard, G. & Woo, C. (1986). Strategies of high-performing new and small firms: a reexamination of the niche concept. *Journal of business venturing*. 1, 247-260.

Cooper, A., Woo, C. & Dunkelberg, W. (1989). Entrepreneurship and the initial size of firm. *Journal of business venturing*. 4, 317- 332.

Cooper, A. & Dunkelberg, W. (1984). *A new look at business entry*. San Mateo, CA:national federation of independent businesses.

Cooper, A. & Raj Mehta, S. (2000). Optimism as a predictor of new firm performance. In: *Frontiers of entrepreneurship research*. Babson College.

Conner, K. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?.*Journal of management.*, 17, 121-154.

Coppieters, P. (1997). De Vlaamse commissie voor preventief bedrijfsbeleid:actie en instrumenten. In: Wymeersch, E. *Financieel recht tussen oud en nieuw*. Maklu.

Covin, J. & Slevin, D. (1988). New venture competitive strategy: an industry life cycle analysis. In: *Frontiers of entrepreneurship research*. Babson College. 446- 462.

Crijns, H. & Ooghe, H. (1997). *Groeimanagement: lessen van dynamische ondernemers*. Lannoo.

Crijns, H. & Ooghe, H. (2001). *Durven ondernemen - Nieuwe aspecten van ondernemerschap en groeimanagement*. Lannoo, Forthcoming.

Crijns, H., Manigart, S. & Clarysse, B. (2001). *The global entrepreneurship monitor: executive report Belgium and Flanders*. Vlerick Leuven Gent Management School.

Dahlqvist, J.& Davidsson, P. (2000). Business start-up reasons and firm performance. In: *Frontiers of entrepreneurship research*.

De Bruyn, B. (2001). Personeelstekort remt groei. *HR Magazine*, 45-48.

Delmar, F. (2001). Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship and regional development*, 12.

Denis, V. & Schamp, T. (1998). *Nationaal onderzoek: groeifactoren bij KMO's*. Vlerick Leuven Gent Management School.

De Wit, G., Bosma, M.S. & Van Praag, M. (2000). *Determinants of successful entrepreneurship*. EIM Zoetermeer.

Donckels, R. & Corynen, S. (1989). *Groei in je eigen zaak*. Tielt: Lannoo.

Donckels, R. (1999). *De startersgids*. Roularta Books.

Duchesneau, D. & Gartner, W.B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of business venturing*, 5, 297-312.

Dunn, T. & Holtz-Eakin, D. (2000). Financial capital, human capital and the transition to self-employment: evidence from intergenerational links. *Journal of labour economics*, 18 (2), 282-305.

Europese commissie (2000). *Steun aan startende ondernemingen*.

European Commission. (2000). *Flash Eurobarometer 'Entrepreneurship'*. Eos Gallup Europe

Europese commissie (2000). *Op weg naar de onderneming Europa; werkprogramma voor het ondernemingsbeleid*. <http://www.eu.int>

Europese Commissie (2001). *Europees handvest voor kleine ondernemingen; jaarlijks uitvoeringsverslag*. <http://www.eu.int>

Europese Commissie (2001). *Het ondernemingsbeleid*. <http://www.eu.int>

European commission (2001). *Benchmarking enterprise policy: results from the 2001 scoreboard*.

European Commission (2002). *The European charter for small enterprises: implementation report for Belgium*. <http://www.eu.int>

European commission (2002). *Report on the implementation of the European charter for small enterprises*. <http://www.eu.int>

Europese Raad (2000). *Meerjarenprogramma voor ondernemers en ondernemerschap*

2001-2005. <http://www.eu.int>

Europese Raad & Europese Commissie (2000). *Europees handvest voor kleine bedrijven*. <http://www.eu.int>

Europese Raad (2000). *Lissabon: conclusies van het voorzitterschap*. <http://www.eu.int>

Federale regering (2002). *Sociaal-economische prioriteitennota 2002-2003*.

Federaal ministerie van arbeid en tewerkstelling (2001). *Nationaal actieplan werkgelegenheid 2001*.

Federaal ministerie van arbeid en tewerkstelling (2002). *Beleidsnota*.

Federaal ministerie van arbeid en tewerkstelling (2001). *Het federaal werkgelegenheidsbeleid: evaluatierapport 2000*.

Gadenne, D. (1998). Critical success factors for small business: an inter-industry comparison. *International small business journal*, 17 (1), 5-49.

Gartner, W.B., Starr, J.A. & Bhat, S. (1999). Predicting new venture survival: an analysis of "anatomy of a start-up". Cases from INC. Magazine. *Journal of business Venturing*. 14(2). 215-230.

Gaskill, L., Van Auken, H., Manning, R. (1993). A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of small business management*. 18- 29.

Grant Thornton (2000). *SME survey*.

Haspeslagh, P. & Laveren, E. (1997). *Small and medium sized enterprises and bankruptcy*. UFSIA

Hisrich, R.D. & Peters, M.P. (1998). *Entrepreneurship*. Mc Graw Hill.

Jackson, J.E. & Rodkey, G.R. (1994). The attitudinal climate for entrepreneurial activity. *Public opinion Quarterly*. 358-380.

Janssens, M. & Lagrou, L. (1989). *Wegens faillissement*. Acco

Kamer van ambachten en Neringen West-Vlaanderen (1998). *Het profiel van de ondernemer: in*

het verleden en naar de toekomst.

Kolvereid, L. (1996). Organizational employment versus self-employment: reasons for career choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (20) 3, 23-31.

Konings, J., Roodhooft, F., Van de Gucht, L. & Goos, M. (1999). *Het ontstaan en verdwijnen van Vlaamse bedrijven en hun invloed op de werkgelegenheids dynamiek: regionale en sectorale verschillen*. VIONA.

Langerock, J. (2000). Administratieve rompslomp remt nog steeds startersdynamiek. *VBO Bulletin*.

Lorrain, J. & Dussault L. (1988). Relation between psychological characteristics, administrative behaviors and succes of founder entrepreneurs at the start-up stage. In: *Frontiers of entrepreneurship research*. 150-163.

Lusier, R. (1995). A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms. *Journal of small business management*. &-19

Mc Clelland, D.C. (1965). Need for achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. *Journal of personality and social psychology*. 389-392.

Miner, J.B. (1996). Evidence for the existence of a set of personality types, defined by psychological tests, that predict entrepreneurila success. In: *Frontiers of entrepreneurship research*. 62-73.

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (2001). *Subsidiewegwijzer voor ondernemingen*.

Minister van telecommunicatie, overheidsbedrijven en participaties, belast met middenstand (2001). *Beleidsnota 2001-2002*.

Minister van telecommunicatie, overheidsbedrijven en participaties, belast met middenstand (2001). *Actieplan middnestan-kleinbedrijf 2001-2003*.

Ministerie van economie, KMO, landbouw en media (1999). *Beleidsbrief economie: Vlaanderen, ondernemend land: bevordering van het ondernemerschap*.

Ministerie van economische zaken (2001). *Maatregelen ter bevordering van de concurrentiekracht en ondernemerschap*.

Ministerie van Economische zaken Nederland (1999). *De ondernemende samenleving; meer kansen, minder belemmeringen voor ondernemerschap*.

Matthews, C.H. & Moser, S.B. (1995). Family background and gender: implications for interest in small firm ownership. *Entrepreneurship and regional development*, 7 (4), 365-377.

Morris, M. (1998). *Entrepreneurial intensity: sustainable advantages for individuals, organisations and societies*. London: Quorum Books.

Nandram S.S. & Samson K.J. (2001). *Succesvol ondernemen: eerder een kwestie van karakter dan van kennis*. Onderzoeksrapport in opdracht van Ministerie economische zaken Nederland.

Ooghe, H., Van Wymeersch, C., Ernst, M. & Van den Bossche, P. (1994). Empirical analysis of the differences between succesfull and unsuccesfull new enterprises. *Accountncy & Bedrijfskunde*, 1, 3.-13

Ooghe, H. & Van Wymeersch, CH. (2001). *Financiële analyse van de onderneming*. Kluwer. CED Samsom.

Perry, C. S. (2001). The relationship between an written businessplan and the failure of small businesses in the U.S. *Journal of small bussiness management*.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: free press.

Reynolds, P., Camp., M., Bygrave, W., Autio, E. & Hay, M. (2001). *General entrepreneurship monitor: executive report*. Kaufman center for entrepreneurial leadership.

Saerens, I. (1997) *Geen brug te ver: de startende ondernemer. Beschrijving en analyse van een peterschapsproject*. NCMV Oost-Vlaanderen.

Sandberg, W.R., & Hofer, C.W. (1987). Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure and the entrepreneur. *Journal of business venturing*. 1987, 2, 5-28.

Schamp, T. & Deschoolmeester, D. (2001). Survival, planning performance and growth of business start-ups: management training matters. In: Brockhaus, H., Hills, G., Klandt, H. & Welsch, H. *Entrepreneurship education*. Ashgate.

Scheinberg, S. & Mac Millan, I.C. (1988). An eleven country study of motivations to start a business. In: *Frontiers of entrepreneurship research*. 337-356. Babson College.

Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard university press.

Sleuwaegen, L. e& De Backer, K. (1993). *KMO's in België: analyse en beleid*. Katholieke Universiteit Leuven.

Smallbone, D. (1990). Success and failure in new business start-ups. *International small business journal*. 34-47.

Solymossy, E. (1997). Push/pull motivation: does it matter in venture performance?. In: *Frontiers of entrepreneurship research*. 204-214, Babson College.

Stearns, T., Carter, N., Reynolds, P. & Williams, M. (1995). New venture survival: industry, strategy and location. *Journal of business venturing*. 10, 23-42.

Stigter, H.W. (2001). *Het voorbereidingsproces: van start tot finish? Onderzoek naar de overeenkomsten en verschillen in het voorbereidingsproces van starters, potentiële starters en stoppers*. EIM.

Tison, M. (1997). Depistage en gerechtelijk akkoord na de wet van 17 juli 1997. *Rechtskundig weekblad*; 377-432.

Unizo (2001). *Copernicus voor beginners; unizo voorstellen voor startende ondernemers*.

Unizo startersserie (2002). *Startershandboek*.

Van der Horst, K., Van Noort, J., Ravensbergen, J. & Wolters T. (2001). *Strategische studie; exits*. EIM.

Vlaams Minister van economie (1999). Vlaanderen ondernemend land: bevordering van het ondernemerschap. Beleidsbrief.

Vlaams Minister van economie (2001). *Beleidsnota economie*.

Vlaams Minister van economie (2001). *Beleidsbrief economie*.

Vlaams Minister van economie (2002). *Beleidsbrief 2002*.

Vlaams minister van werkgelegenheid. (2001). *Beleidsnota*.

VBO (2000). *Bouwstenen voor een strategisch plan administratieve vereenvoudiging*.

Verheul, I., Wennekers, S., Audretsch, D. & Thurik, R. (2001). *An eclectic theory of entrepreneurship: policies, institutions and culture*. EIM.

Verhoeven, W.H.J. & Becht, J.A. (1999). *Benchmark ondernemerschap*. EIM

Verzele, F en Crijns, H.. (2001). *Remmen voor starters*. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School in opdracht van het Fonds Lionel Van den Bossche.

Vizo (1998). *Onderzoek naar de oorzaken van falen in KMO's*.

Vizo (2001). *Succesvol starten: administratieve formaliteiten*.

Vlaams minister van economie, ruimtelijke ordening en media (2000). *Beleidsnota economie 2000-2004*.

Vlaamse regering (2000). *Kleurennota*.

Walsh, S., Kirchoff, B. & Boylan, R. (1996). Founder background and entrepreneurial success: implications for core competence strategy application to new ventures. In: *Frontiers of entrepreneurship research*. 334-351.

Woo, C.Y., Cooper, A.C. & Dunkelberg, W.C. (1991). The development and interpretation of entrepreneurial typologies. *Journal of business venturing*. 1991, 6, 93-114.

Zacharakis, A.L., Dale Meyer, G. & De Castro, J. (1999) Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of small businesses*, 1-14

Bijlagen

Bijlage 1: bevragsinstrument	p. 206
Bijlage 2: beschrijving van de respondenten	p. 235
Bijlage 3: expertinterviews	p. 237
Bijlage 4: kwantitatieve verwerking resultaten	p. 238

Bijlage 1: Bevragsinstrument

Bevragsinstrument startende ondernemers

1. Informatie over de onderneming

- 1) Naam van de onderneming?
- 2) Datum van oprichting?
- 3) Juridische structuur van de onderneming?
- 4) In welke sector bent u actief?
- 5) Hoeveel werknemers telt de onderneming?
- 6) Hoeveel bedraagt uw omzet? (in euro)
- 7) Met hoeveel personen heeft u de onderneming opgericht?
- 8) Welke relatie had u met deze personen? *U mag verschillende antwoorden aanduiden.*
 - vrienden
 - familie
 - collega's
 - zakenrelaties

- andere, namelijk

2. Informatie over de ondernemer en contextuele factoren

a) Sociodemografische gegevens

1) Naam:

2) Correspondentiegegevens:

Adres:

Tel:

fax:

e-mail:

3) Nationaliteit:

4) Burgerlijke stand:

- Gehuwd/samenwonend
- Alleenstaand/gescheiden/weduwe(naar)/...

Indien u gehuwd of samenwonend bent: is uw partner beroepsactief?

Zo ja:

- in uw onderneming
- een andere beroepsactiviteit buiten uw onderneming

5) Heeft u kinderen ?

Hoeveel wonen er nog thuis?

6) Hoeveel kinderen waren er in het gezin waarin u opgegroeid bent ?

Welke positie neemt u in, indien u de kinderen in het gezin waarin u opgroeide, zou rangschikken van jong naar oud?

7) Opleiding:

Heeft u een diploma van secundair onderwijs?

Heeft u hogere studies buiten de universiteit gevolgd?

Heeft u universitaire studies gevolgd?

Heeft u post-universitaire studies gevolgd?

Heeft u zich bijgeschoold?

Zo ja, welke cursussen heeft u gevolgd?

8) Oefende u een andere beroepsactiviteit uit voor u deze onderneming opstartte? (omcirkel het passende antwoord)

- Ja
- Neen

Zo ja, had u reeds ervaring binnen de sector waarin u momenteel actief bent en welke functie oefende u uit? (ook niet in de sector)

9) Zijn er binnen uw omgeving personen die een eigen onderneming hebben?(omcirkel het passende antwoord - u mag ook meerdere antwoorden aanduiden)

- Familie
- Vrienden
- Kennissen
- Andere, namelijk _____
- Geen

b) Motivatie / Doelstelling

- Was het oprichten van een eigen onderneming steeds een mogelijke optie in uw carrièrepad?

Zo neen,

- Wanneer is het oprichten van een onderneming wel een mogelijke optie geworden en waarom?
- Welke factoren liggen ten grondslag aan uw beslissing om er daadwerkelijk werk van te maken?

Zo ja,

- Welke factoren liggen ten grondslag aan uw beslissing om een eigen onderneming op te richten?
- Welke persoonlijke doelstellingen streeft u bij het oprichten van deze onderneming na?
- Welke objectieven heeft u voor uw onderneming voor ogen?

3. Determinerende factoren voor de start

a) Algemeen en voorbereiding

- Welke factoren bepalen volgens u of iemand al dan niet een onderneming zal oprichten?
- Hebben deze factoren ook in uw situatie een rol gespeeld?
- Op welke wijze heeft u de opstart van uw onderneming voorbereid?
(beroep gedaan op externe adviseurs, vakinhoudelijke bijscholing, informatie gezocht rond randvoorwaarden voor de start, ...)
- In welke mate had u het proces van het opstarten van een onderneming juist ingeschat?
- Welke factoren heeft u in het proces van oprichting als remmend ervaren?
- Welke factoren hebben dan toch bepaald dat u erin geslaagd bent een onderneming op te richten?
- Welke factoren hebben voor u het proces van oprichting vereenvoudigd?

b) Persoonlijke factoren

- **Karaktertrekken:**
 - Welke karaktertrekken maken van u een ondernemer?
- **Opleiding**
 - Bent u tijdens uw opleiding op één of andere wijze met ondernemerschap in aanraking gekomen? Zo ja,

- Hoe bent u daarmee in aanraking gekomen?
- Was dit een positieve ervaring?
- Heeft dit direct of indirect bijgedragen tot uw ondernemerschap?
 - Zo ja, op welke wijze?

- ***Ervaring***

- Was u tijdens uw kinderjaren of uw studietijd reeds een ondernemend iemand?
- Kan u daar een voorbeeld van geven?

Met werkervaring

- Heeft u er bewust voor gekozen om eerst werkervaring op te doen alvorens zelf een onderneming op te starten?
- Bent u van mening dat uw werkervaring u tijdens de opstartfase op één of andere manier heeft geholpen?
 - Zo ja, hoe?

Zonder werkervaring

- Zou u achteraf bekeken eerst werkervaring opdoen alvorens een eigen onderneming op te richten?
 - Zo ja, waarom?

- ***Vaardigheden***

- Welke vaardigheden zijn noodzakelijk om een eigen onderneming te kunnen oprichten? (we bedoelen niet welke vaardigheden noodzakelijk zijn om een succesvolle ondernemer te zijn)
- Waarom dient men over deze vaardigheden te beschikken?

c) Omgevingsfactoren: de directe, persoonlijke omgeving

- ***Algemeen***

- Zijn er factoren in uw directe persoonlijk omgeving die recent of in het verleden uw ondernemingszin hebben gestimuleerd?

- ***Ondernemerservaring in de familie, rolmodellen en cultuur***

- Welke ervaringen heeft u in het algemeen met ondernemers?
- Werd u vanuit uw opvoeding gestimuleerd om ondernemend (onafhankelijk, zelfstandig, creatief, risicobereid,...) te zijn en op welke manier?
- Heeft er binnen uw familie of vriendenkring iemand die met succes een onderneming

opgericht?

Zo ja,

- Wat was uw houding daartegenover?
- Wat was de houding van uw familie of vrienden hier tegenover?
- Heeft dit u beïnvloed om zelf een onderneming op te richten?
- In welke zin?

Zo neen,

- Wat was de houding van familie en vrienden tegenover ondernemers?
- Heeft dit u beïnvloed?
- Werd u vanuit uw directe persoonlijke omgeving gesteund om een zelf onderneming op te richten?
 - Zo ja, op welke wijze?
 - Zo neen, welke invloed heeft dit op u uitgeoefend?

- **Netwerken**

- Vindt u het belangrijk om aan netwerking te doen?
- Heeft u zich tijdens de opstartfase actief bezig gehouden met het opbouwen van een netwerk?
 - Zo ja, op welke wijze?
- Kan u een omschrijving geven van uw netwerk in termen van bereikbaarheid, verscheidenheid?
- In welke mate en heeft u tijdens het opstarten van uw onderneming op dit netwerk beroep gedaan?
- Voor welke zaken zal u dit netwerk aanspreken?

d) Omgevingsfactoren: indirecte externe omgeving

- **Algemeen:**

- Hoe ervaart u algemeen beschouwd het ondernemingsklimaat in Vlaanderen?

- **Logistiek:**

- Vindt u dat informatica, telecom, transport en huisvesting voldoende en makkelijk beschikbaar zijn voor kleine startende ondernemingen?

- **Financiering**

- Op welk soort middelen heeft u beroep gedaan voor de financiering van uw onderneming?
- Wat heeft uw keuze voor deze financieringsvormen beïnvloed?
- Heeft u veel moeilijkheden ondervonden om de nodige financiële middelen bij elkaar te

krijgen?

- Zo ja, op welk vlak situeerden zich deze moeilijkheden?
- Geniet u subsidies van de overheid?
 - Zo ja, vond u het eenvoudig of eerder moeilijk om deze subsidies te verkrijgen?
 - Zo neen, zijn daar specifieke redenen voor?

- **Toegankelijkheid van de markt**

- Vond u het makkelijk of eerder moeilijk om toe te treden tot de markt waarop u actief bent?

- **Sociale en culturele normen**

- Hoe vindt u dat in het algemeen de Vlaamse bevolking aankijkt tegen ondernemerschap?
- Voelt u zich als ondernemer gesteund door de heersende maatschappelijke normen en waarden?

- **Toegang tot wetenschappelijk onderzoek en ontwikkeling**

- Bent u op de hoogte van wat zich binnen uw domein afspeelt op het vlak van wetenschappelijk onderzoek en ontwikkeling?
 - Zo ja, hoe blijft u daarvan op de hoogte?
 - Zo neen, aan wat zou u dit wijten?

- **Onderwijs**

- Wat vindt u van ons huidig onderwijssysteem in het kader van het stimuleren van ondernemerschap?

e) Rol van de overheid

- Hoe ervaart u uw relatie met overheidsinstanties?
 - In welke mate vindt u dat het overheidsbeleid vandaag de dag ondernemerschap stimuleert?
 - Hoe evalueert u:
 - het belastingstelsel
 - het sociale zekerheidsstelsel
 - de wetgeving
 - de procedures
- in relatie tot het opstarten van een onderneming
- Bent u reeds persoonlijk in aanraking gekomen met een aantal maatregelen die de overheid heeft genomen om ondernemerschap te stimuleren en hoe heeft u deze ervaren?
 - Op welke wijze kan de overheid ondernemerschap in Vlaanderen bijkomend ondersteunen?

Bevragingsinstrument succesvolle ondernemers

1. Informatie over de onderneming

- 1) Naam van de onderneming?
- 2) Datum van oprichting?
- 3) Juridische structuur van de onderneming?
- 4) In welke sector bent u actief?
- 5) Hoeveel werknemers telt de onderneming?
- 6) Hoeveel bedraagt uw omzet? (in euro)
- 7) Met hoeveel personen heeft u de onderneming opgericht?
- 8) Welke relatie had u met deze personen? *U mag verschillende antwoorden aanduiden.*
 - vrienden
 - familie
 - collega's

- zakenrelaties
- andere, namelijk

2. Informatie over de ondernemer en contextuele factoren

a) biografische gegevens

1) Naam:

2) Correspondentiegegevens:

Adres:

Tel:

fax:

e-mail:

3) Nationaliteit:

4) Burgerlijke stand:

- Gehuwd/samenwonend
- Alleenstaand/gescheiden/weduwe(naar)/...

Indien u gehuwd of samenwonend bent: is uw partner beroepsactief?

Zo ja:

- in uw onderneming
- een andere beroepsactiviteit buiten uw onderneming

5) Heeft u kinderen ?

Hoeveel wonen er nog thuis?

6) Hoeveel kinderen waren er in het gezin waarin u opgegroeid bent ?

Welke positie neemt u in, indien u de kinderen in het gezin waarin u opgroeide, zou rangschikken van jong naar oud?

7) Opleiding:

Heeft u een diploma van secundair onderwijs?

Heeft u hogere studies buiten de universiteit gevolgd?

Heeft u universitaire studies gevolgd?

Heeft u post-universitaire studies gevolgd?

Heeft u zich bijgeschoold?

 Zo ja, welke cursussen heeft u gevolgd?

8) Oefende u een andere beroepsactiviteit uit voor u deze onderneming opstartte? (omcirkel het passende antwoord)

Ja

Neen

9) Zo ja, had u reeds ervaring binnen de sector waarin u momenteel actief bent en welke functie oefende u uit? (ook niet in de sector)

10) Zijn er binnen uw omgeving personen die een eigen onderneming hebben?(omcirkel het passende antwoord-u mag ook meerdere antwoorden aanduiden)

- Familie

- Vrienden

- Kennissen

- Andere, namelijk _____

- Geen

b) Motivatie / Doelstelling

- Was het oprichten van een eigen onderneming steeds een mogelijke optie in uw carrièrepad?

Zo neen,

- Wanneer is het oprichten van een onderneming wel een mogelijke optie geworden en waarom?
- Welke motieven liggen ten grondslag aan uw beslissing om er daadwerkelijk werk van te maken?
- Zijn deze motieven ondertussen gewijzigd?

Zo ja,

- Welke motieven liggen ten grondslag aan uw beslissing om een eigen onderneming op te richten?
- Zijn deze motieven ondertussen gewijzigd?
- Welke persoonlijke doelstellingen streefde u bij het oprichten van deze onderneming na?
- Welke objectieven heeft u voor uw onderneming voor ogen?
 - Op welke manier tracht u die te bereiken?

3. Kritische succesfactoren

a) Algemeen

- Welke factoren hebben in belangrijke mate bijgedragen tot uw succes?

b) Voorbereiding

- Op welke wijze heeft u de opstart van uw onderneming voorbereid?
 - beroep gedaan op externe adviseurs
 - informatie gezocht rond randvoorwaarden voor de start
 - ondernemingsplan opgesteld (hoe gedetailleerd was het? : visie, marktanalyse, productomschrijving, investeringsplan, marketingstrategie, personeelsbeleid,...)
 - marktonderzoek verricht
 - zich bezonnen over de eigen sterkten en zwakten en die van de onderneming

- zicht op de grootste concurrenten, hun marktaandeel en hun strategie
- Aan welke elementen heeft u bij de voorbereiding het meeste aandacht besteed?
Personeel & organisatie, productontwikkeling, klanten, financiering, marketing, strategie
- In welke mate had u het proces van het opstarten van een onderneming juist ingeschat?

c) Persoonsgebonden factoren

- ***Karaktertrekken:***
 - Denkt u dat uw succes toe te schrijven is aan een aantal karaktertrekken die u bezit?
Zo ja, om welke karaktertrekken gaat het?
- ***Opleiding***
 - Beschikte u vanuit uw vooropleiding over voldoende vakinhoudelijke kennis en inzicht in de verschillende aspecten van management van een onderneming?
 - Heeft u zich op dit vlak bijgeschoold?
 - Heeft dit direct of indirect bijgedragen tot uw succes en op welke wijze?
 - Vindt u het volgen van een cursus bedrijfsbeheer noodzakelijk?
- ***Ervaring***
 - Werd u vanuit uw opvoeding gestimuleerd om ondernemend (onafhankelijk, zelfstandig, creatief, risicobereid) te zijn en op welke manier?
 - Denkt u dat dit een positieve invloed heeft gehad op de wijze waarop u de zaken nu aanpakt?

Met werkervaring

- Heeft u er bewust voor gekozen om eerst werkervaring op te doen alvorens zelf een onderneming op te starten?
- Bent u van mening dat uw werkervaring heeft bijgedragen tot uw succes?
 - Zo ja, hoe? (Wat heeft u in uw vorige jobs geleerd dat nuttig is bij het runnen van een eigen zaak)
- Vindt u het noodzakelijk om werkervaring te hebben in de sector waarbinnen men een onderneming zal starten?

Zonder werkervaring

- Zou u achteraf bekeken eerst werkervaring opdoen alvorens een eigen onderneming op te richten?
 - Zo ja, waarom?

- ***Vaardigheden***

- Welke vaardigheden maken van u een succesvol ondernemer?
- In welke situaties doet u een beroep op deze vaardigheden?

- ***Rol van de ondernemer***

- Welke functie vervult u binnen uw onderneming? Wat zijn uw dagdagelijkse taken?

d) Netwerken

- *Professioneel*

- Vindt u het belangrijk om aan netwerking te doen?
- Houdt u zich actief bezig met het opbouwen van een netwerk?
 - Zo ja, op welke wijze en deed u dat tijdens de opstartfase ook?
- Kan u een omschrijving geven van uw netwerk in termen van bereikbaarheid, verscheidenheid?
- In welke mate doet u beroep op dit netwerk?
- Voor welke zaken zal u dit netwerk aanspreken?

- Heeft u rechtstreeks of onrechtstreeks reeds veel voordeel gehaald uit uw relaties in dit netwerk?

- *Familie en vrienden*

- (indien ondernemingservaring binnen het gezin) Ervaart u het feit dat één van uw naaste familieleden of vrienden een eigen onderneming heeft als een voordeel? Zo ja, in welk opzicht?
- Voelt u zich door uw vrienden en familie ondersteund in wat u doet? Zo ja, hoe?

e) ondernemingskenmerken

- **Structuur**
 - Hoe zou u uw organisatiestructuur omschrijven?
- **Factor arbeid**
 - Met hoeveel medewerkers bent U?
 - Wat is hun ervaring en opleiding?
 - Vullen zij elkaar aan?
 - Wordt er in team gewerkt?
 - Vanuit welke visie benadert u uw personeelsleden?
- **Financiering**
 - welke financieringsvormen gebruikt u (lening bij de bank, risicokapitaal, eigen middelen, lening bij familie)
 - Wat is de verhouding van de verschillende financieringsvormen
 - Wat was de omvang van uw startkapitaal
 - Waarin heeft u voornamelijk geïnvesteerd
 - Wat zijn uw grootste kosten?
 -
- **Besluitvormingsproces**
 - Worden beslissingen in team of alleen genomen
 - Snelheid
 - Lange of korte termijn denken
- Kan u iets vertellen over uw **marktpositie**?

- Kan u aanduiden waar **strategisch** binnen uw organisatie voornamelijk de klemtonen liggen?:
 - lokaal - globaal
 - massaproductie - maatwerk
 - vernieuwing - verbetering
 - lage kostprijs - kwaliteit
 - diversiteit - één product
 - integratie - outsourcing
- **Flexibiliteit**
 - Vindt u het als onderneming moeilijk om u aan te passen aan veranderingen in uw omgeving?
- **Relatie met de omgeving**
 - Hoe verzorgt u uw relaties met de omgeving?

Klanten
Leveranciers
Concurrentie
Andere

4. Knelpunten

a) algemeen

- Had u het runnen van een eigen zaak juist ingeschat?
 - Welke problemen hebt u ervaren bij de opstart en groei van uw onderneming? Welke factoren hebben 'het kunnen overleven' bemoeilijkt? (factoren die hieronder aan bod komen + menselijk potentieel, conjunctuur, concurrentie, begeleiding en advies door anderen)
 - Heeft u het gevoel dat u deze problemen kan controleren of dat ze te wijten zijn aan factoren die u zelf niet in de hand heeft?
- Indien ze te wijten zijn aan factoren die u zelf niet in de hand heeft
- Denkt u dat de problemen van die aard zijn dat ze voor bepaalde starters tot falen zouden kunnen leiden?

5. Ondernemingsklimaat

- **Algemeen:**
 - Hoe ervaart u algemeen beschouwd het ondernemingsklimaat in Vlaanderen?
- **Logistiek:**
 - Vindt u dat informatica, telecom, transport en bedrijfsruimte voldoende en makkelijk beschikbaar zijn voor kleine startende ondernemingen?
- **Financiering**
 - Heeft u veel moeilijkheden ondervonden om de nodige financiële middelen bij elkaar te krijgen?
 - Zo ja, op welk vlak situeerden zich deze moeilijkheden?
 - Geniet u subsidies van de overheid?
 - Zo ja, vond u het eenvoudig of eerder moeilijk om deze subsidies te verkrijgen?
 - Zo neen, zijn daar specifieke redenen voor?
- **Toegankelijkheid van de markt**
 - Vond u het makkelijk of eerder moeilijk om toe te treden tot de markt waarop u actief

bent?

- **Sociale en culturele normen**

- Hoe vindt u dat in het algemeen de Vlaamse bevolking aankijkt tegen ondernemerschap?
- Voelt u zich als ondernemer gesteund door de heersende maatschappelijk normen en waarden?

- **Toegang tot wetenschappelijk onderzoek en ontwikkeling**

- Bent u op de hoogte van wat zich binnen uw domein afspeelt op het vlak van wetenschappelijk onderzoek en ontwikkeling?
- Zo ja, hoe blijft u daarvan op de hoogte?
- Zo neen, aan wat zou u dit wijten?

- **Onderwijs**

- Wat vindt u van ons huidig onderwijssysteem in het kader van het stimuleren van ondernemerschap?

6. Overheid

- Hoe ervaart u uw relatie met overheidsinstanties?
- In welke mate vindt u dat het overheidsbeleid vandaag de dag ondernemerschap ondersteunt?

Hoe evalueert u:

- het belastingstelsel
- het sociale zekerheidsstelsel
- de wetgeving
- de procedures

in relatie tot het opstarten en runnen van een onderneming

- Bent u reeds persoonlijk in aanraking gekomen met een aantal maatregelen die de overheid heeft genomen om ondernemerschap te ondersteunen en hoe heeft u deze ervaren?
- Op welke wijze kan de overheid ondernemerschap in Vlaanderen bijkomend ondersteunen?

Bevragingsinstrument gefailleerde ondernemers

1. Informatie over de onderneming

- 1) Naam van de onderneming?
- 2) Datum van oprichting en faillissement?
- 3) Juridische structuur van de onderneming?
- 4) In welke sector was u actief?
- 5) Hoeveel werknemers telde de onderneming?
- 6) Hoeveel bedroeg uw omzet? (in euro)

7) Met hoeveel personen heeft u de onderneming opgericht?

8) Welke relatie had u met deze personen? *U mag verschillende antwoorden aanduiden.*

- vrienden
- familie
- collega's
- zakenrelaties
- andere, namelijk

2. Informatie over de ondernemer

a) Sociodemografische gegevens

1) Naam:

2) Correspondentiegegevens:

Adres:

Tel:

fax:

e-mail:

3) Nationaliteit:

4) Burgerlijke stand:

- Gehuwd/samenwonend
- Alleenstaand/gescheiden/weduwe(naar)/...

Indien u gehuwd of samenwonend bent: is uw partner beroepsactief?

Zo ja:

- in uw onderneming
- een andere beroepsactiviteit buiten uw onderneming

5) Heeft u kinderen ?

Hoeveel wonen er nog thuis?

6) Hoeveel kinderen waren er in het gezin waarin u opgegroeid bent ?

Welke positie neemt u in, indien u de kinderen in het gezin waarin u opgroeide, zou rangschikken van jong naar oud?

7) Opleiding:

Heeft u een diploma van secundair onderwijs?

Heeft u hogere studies buiten de universiteit gevolgd?

Heeft u universitaire studies gevolgd?

Heeft u post-universitaire studies gevolgd?

Heeft u zich bijgeschoold?

Zo ja, welke cursussen heeft u gevolgd?

8) Oefende u een andere beroepsactiviteit uit voor u deze onderneming opstartte? (omcirkel het passende antwoord)

- Ja
- Neen

Zo ja, had u reeds ervaring binnen de sector waarin u actief was en welke functie oefende

u uit? (ook niet in de sector)

9) Zijn er binnen uw omgeving personen die een eigen onderneming hebben?(omcirkel het passende antwoord-u mag ook meerdere antwoorden aanduiden)

- Familie
- Vrienden
- Kennissen
- Andere, namelijk _____
- Geen
-

b) Motivatie / Doelstelling

- Was het oprichten van een eigen onderneming steeds een mogelijke optie in uw carrièrepad?

Zo neen,

- Wanneer is het oprichten van een onderneming wel een mogelijke optie geworden en waarom?
- Welke factoren lagen ten grondslag aan uw beslissing om er daadwerkelijk werk van te maken?

Zo ja,

- Welke factoren lagen ten grondslag aan uw beslissing om een eigen onderneming op te richten?
- Welke persoonlijke doelstellingen streefde u bij het oprichten van deze onderneming na?
- Welke objectieven had u voor uw onderneming voor ogen?

3. oorzaken van falen

a) Externe oorzaken

- In welke mate zou uw faling toeschrijven aan externe factoren?
- Om welke factoren gaat het meer concreet? (te checken)
 - conjunctuur
 - Te sterke concurrentie
 - Faillissement van een belangrijke klant
 - Slechte betalers
 - Familiale problemen
 - Te hoge loonkost
 -

b) Vorbereitung

- Op welke wijze heeft u de opstart van uw onderneming voorbereid?
 - beroep gedaan op externe adviseurs
 - informatie gezocht rond randvoorwaarden voor de start
 - ondernemingsplan opgesteld (hoe gedetailleerd was het? : visie, marktanalyse, productomschrijving, investeringsplan, marketingstrategie, personeelsbeleid,...)
 - marktonderzoek verricht
 - zich bezonnen over de eigen sterkten en zwakten en die van de onderneming
 - zicht op de grootste concurrenten, hun marktaandeel en hun strategie
- Aan welke elementen heeft u bij de voorbereiding het meeste aandacht besteed?
Personeel & organisatie, productontwikkeling, klanten, financiering, marketing, strategie
- In welke mate had u het proces van het opstarten van een onderneming juist ingeschat?
- Denkt u dat bepaalde aspecten in het voorbereidingsproces misgelopen zijn?
Zo ja, heeft dit een invloed gehad op uw overlevingskansen?
- Zou u achteraf bekeken dit voorbereidingsproces anders aanpakken?

c) oorzaken die verband houden met ondernemingskenmerken

- **Structuur**
 - Hoe zou u uw organisatiestructuur omschrijven?
 -
- **Factor arbeid**
 - Met hoeveel medewerkers was U?
 - Wat was hun ervaring en opleiding?
 - Vulden zij elkaar aan?
 - Werd er in team gewerkt?
 - Vanuit welke visie benaderde u uw personeelsleden?
- **Financiering**
 - welke financieringsvormen gebruikte u (lening bij de bank, risicokapitaal, eigen middelen, lening bij familie)?
 - Wat was de verhouding van de verschillende financieringsvormen?
 - Wat was de omvang van uw startkapitaal?
 - Waarin had u voornamelijk geïnvesteerd?
 - Wat waren uw grootste kosten?
 -
- **Besluitvormingsproces**
 - Werden beslissingen in team of alleen genomen?
 - Snelheid
 - Lange of korte termijn denken
 -
- Kan u iets vertellen over uw **marktpositie**?

- Kan u aanduiden waar **strategisch** binnen uw organisatie voornamelijk de klemtonen lagen?:
 - lokaal - globaal
 - massaproductie - maatwerk
 - vernieuwing - verbetering
 - lage kostprijs - kwaliteit
 - diversiteit - één product

integratie - outsourcing

-
- **Flexibiliteit**
 - Vond u het als onderneming moeilijk om u aan te passen aan veranderingen in uw omgeving?
- **Relatie met de omgeving**
 - Hoe waren uw relaties met de omgeving?
 - Klanten
 - Leveranciers
 - Concurrentie
 - Andere
 - Hoe verzorgde u deze relaties?
- Zou u, indien u de kans kreeg dezelfde onderneming opnieuw te starten, iets veranderen aan de eerder genoemde aspecten?
- Denkt u dat uw keuzes inzake de eerder genoemde aspecten hebben bijgedragen tot uw faling?

d) Persoonsgebonden oorzaken

- **Algemeen**
 - Een faling is steeds toe te schrijven aan meerdere zaken. Denkt u dat één van de oorzaken verband houdt met u persoonlijk als ondernemer?
- **Opleiding**
 - Beschikte u vanuit uw vooropleiding over voldoende vakinhoudelijke kennis en inzicht in de verschillende aspecten van management van een onderneming?
 - Heeft u zich op dit vlak bijgeschoold?
 - Vindt u het volgen van een cursus bedrijfsbeheer noodzakelijk?
 -
- **Ervaring**
 - Werde u vanuit uw opvoeding gestimuleerd om ondernemend (onafhankelijk, zelfstandig, creatief, risicobereid) te zijn en op welke manier?
 - Denkt u dat dit een positieve invloed heeft gehad op de wijze waarop u de zaken heeft aangepakt?

Met werkervaring

- Heeft u er bewust voor gekozen om eerst werkervaring op te doen alvorens zelf een onderneming op te starten?
- Bent u van mening dat uw werkervaring heeft geholpen bij het runnen van uw onderneming?
 - Zo ja, hoe? (Wat heeft u in uw vorige jobs geleerd dat nuttig is bij het runnen van een eigen zaak)
- Vindt u het noodzakelijk om werkervaring te hebben in de sector waarbinnen men een onderneming zal starten?

Zonder werkervaring

- Zou u achteraf bekeken eerst werkervaring opdoen alvorens een eigen onderneming op te richten?
 - Zo ja, waarom?
 -

- ***Vaardigheden***

- Zijn er vaardigheden die u niet eigen zijn, die u voor het runnen van de onderneming graag had gehad?
 -

- ***Rol van de ondernemer***

- Welke functie vervulde u binnen uw onderneming? Wat waren uw dagdagelijkse taken?

4. Algemeen

a) algemeen

- Heeft u een beroep gedaan op externe adviseurs en welke?
- Bent u op een behoorlijke wijze door hen geholpen?
- Hadden zij een zicht op de situatie waarin u zich bevond?

b) Ondernemingsklimaat

- ***Algemeen:***

- Hoe ervaart u algemeen beschouwd het ondernemingsklimaat in Vlaanderen?
- **Logistiek:**
 - Vindt u dat informatica, telecom, transport en bedrijfsruimte voldoende en makkelijk beschikbaar zijn voor kleine startende ondernemingen?
 -
- **Financiering**
 - Heeft u veel moeilijkheden ondervonden om de nodige financiële middelen bij elkaar te krijgen?
 - Zo ja, op welk vlak situeerden zich deze moeilijkheden?
 - Geniet u subsidies van de overheid?
 - Zo ja, vond u het eenvoudig of eerder moeilijk om deze subsidies te verkrijgen?
 - Zo neen, zijn daar specifieke redenen voor?
- **Toegankelijkheid van de markt**
 - Vond u het makkelijk of eerder moeilijk om toe te treden tot de markt waarop u actief bent?
- **Sociale en culturele normen**
 - Hoe vindt u dat in het algemeen de Vlaamse bevolking aankijkt tegen ondernemerschap?
 - Voelt u zich als ondernemer gesteund door de heersende maatschappelijk normen en waarden?

- **Toegang tot wetenschappelijk onderzoek en ontwikkeling**
 - Bent u op de hoogte van wat zich binnen uw domein afspeelt op het vlak van wetenschappelijk onderzoek en ontwikkeling?
 - Zo ja, hoe blijft u daarvan op de hoogte?
 - Zo neen, aan wat zou u dit wijten?
- **Onderwijs**
 - Wat vindt u van ons huidig onderwijssysteem in het kader van het stimuleren van ondernemerschap?
 -

c) Rol van de overheid

- Hoe ervaart u uw relatie met overheidsinstanties?
- In welke mate vindt u dat het overheidsbeleid vandaag de dag ondernemerschap ondersteunt?

Hoe evalueert u:

- het belastingstelsel
- het sociale zekerheidsstelsel
- de wetgeving
- de procedures

in relatie tot het opstarten en runnen van een onderneming

- Bent u reeds persoonlijk in aanraking gekomen met een aantal maatregelen die de overheid heeft genomen om ondernemerschap te ondersteunen en hoe heeft u deze ervaren?
- Op welke wijze kan de overheid ondernemerschap in Vlaanderen bijkomend ondersteunen en falen helpen voorkomen?

d) Netwerken

- ***Professioneel***
 - Vond u het belangrijk om aan netwerking te doen?
 - Hield u zich actief bezig met het opbouwen van een netwerk?
 - Zo ja, op welke wijze?
 - Kan u een omschrijving geven van uw netwerk in termen van bereikbaarheid, verscheidenheid?
 - In welke mate deed u beroep op dit netwerk?
 - Voor welke zaken heeft u dit netwerk aangesproken?
 - Heeft u rechtstreeks of onrechtstreeks reeds veel voordeel gehaald uit uw relaties in dit netwerk?
- ***Familie en vrienden***
 - (indien ondernemingservaring binnen het gezin) Ervaart u het feit dat één van uw naaste familieleden of vrienden een eigen onderneming heeft als een voordeel? Zo ja, in welk opzicht?

- Voelde u zich door uw vrienden en familie ondersteund in wat u deed? Zo ja, hoe?

Bijlage 2: beschrijving van de respondenten

		<i>TYPE</i>							
		Totaal		Starter		Succesvolle		Gefailleerde	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Geslacht	Man	75	89	40	91	27	90	8	80
	Vrouw	9	11	4	9	3	10	2	20
Nationaliteit	Belg	84	100	44	100	30	100	10	100
	Niet-Belg	0	0	0	0	0	0	0	0
Opleiding	Lager onderwijs	9	11	3	7	0	0	6	60
	Secundair onderwijs	23	27	12	27	9	30	2	20
	Hogeschool	34	41	20	46	12	40	2	20
	Universiteit	18	21	9	21	9	30	0	0
Provincie	Oost-Vlaanderen	26	31	13	61	10	47	3	30
	West-Vlaanderen	10	12	4	25	4	37	2	40
	Antwerpen	23	27	11	5	8	13	4	30
	Limburg	9	11	6	5	3	3	0	0
	Vlaams Brabant	16	19	10	5	5	0	1	10
Leeftijd	25-34	26	31	15	34	10	33	1	10
	35-44	37	44	19	43	13	43	5	50
	45-54	10	12	2	5	4	13	4	40

	>55	11	13	8	18	3	10	0	0
Status	Partner	66	79	36	82	22	73	8	80
	Geen partner	18	21	8	18	8	27	2	20
Kinderen	Ja	61	73	29	66	25	83	7	70
	Neen	23	27	15	34	5	17	3	30
Rechtsvorm	Bvba	72	86	41	93	21	70	10	100
	Nv	11	13	3	7	8	27	0	0
	Andere	1	1	0	0	1	3	0	0
Omzet	≤ 125.000 €	24	34	14	38	8	28	2	29
	125.001 €- 250.000 €	19	26	13	35	4	14	2	29
	250.001 €- 375.000 €	6	8	2	5	4	14	0	0
	375.001 €- 500.000 €	7	10	3	8	2	7	2	29
	> 500.000 €	17	23	5	14	11	38	1	14
Aantal werknemers	Geen	26	31	16	36	9	30	1	10
	Één werknemer	20	24	13	30	5	17	2	20
	2 werknemers	11	13	7	16	2	7	2	20
	3-5 werknemers	15	18	3	7	9	30	3	30
	>5 werknemers	12	14	5	12	5	17	2	20

Sector	Energie en water	3	4	1	2	1	3	1	10
	Andere industrie	7	8	3	7	3	10	1	10
	Bouw	15	18	6	14	6	20	3	30
	Verkoop en herstellingen	7	8	2	5	4	13	1	10
	Transport, opslag en communicatie	7	8	4	9	1	3	2	20
	Financiële bemiddeling	10	12	8	18	2	7	0	0
	Andere dienstverlening en immobieliën	35	42	20	46	13	43	2	20

Bijlage 3: expertinterviews

1. De Heer Rik Donckels (Katholieke universiteit Brussel en Cera Holding)
2. De Heer Johan Lambrecht (KMO studiecentrum)
3. De Heer Johan Bortier (Unizo)
4. De Heer Jeroen Bloemen (kabinet Vlaams ministerie van economie, buitenlands beleid, buitenlandse handel en huisvesting)
5. De Heer Michel Espeel (NV Espeel en handelsrechter)
6. De heer De Bruycker en de Heer Immesoete (KBC)

Bijlage 4: kwantitatieve verwerking resultaten

Geslacht (naar type onderneming).

Geslacht	man	n (absoluut)	40	27	8	75
		% binnen type	90,9%	90,0%	80,0%	89,3%
	vrouw	n (absoluut)	4	3	2	9
		% binnen type	9,1%	10,0%	20,0%	10,7%
Totaal	n (absoluut)		44	30	10	84
	% binnen type		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Leeftijd (opgesplitst naar type).

Leeftijdscategorieën	25-34	n (absoluut)	15	10	1	26
		% binnen type	34,1%	33,3%	10,0%	31,0%
	35-44	n (absoluut)	19	13	5	37
		% binnen type	43,2%	43,3%	50,0%	44,0%
	45-54	n (absoluut)	2	4	4	10
		% binnen type	4,5%	13,3%	40,0%	11,9%
	>55	n (absoluut)	8	3		11
		% binnen type	18,2%	10,0%		13,1%
Totaal	n (absoluut)		44	30	10	84
	% binnen type		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Burgerlijke status.

heeft partner	n (absoluut)		36	22	8	66
		% binnen type	81,8%	73,3%	80,0%	78,6%
heeft geen partner	n (absoluut)		8	8	2	18
		% binnen type	18,2%	26,7%	20,0%	21,4%
Total	n (absoluut)		44	30	10	84
	% binnen type		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Activiteit partner (indien partner).

Activiteit partner	binnen de onderneming	n (absoluut) % binnen type	11 30,6%	9 40,9%	2 25,0%	22 33,3%
	buiten de onderneming	n (absoluut) % binnen type	17 47,2%	9 40,9%	4 50,0%	30 45,5%
	geen beroepsactiviteit	n (absoluut) % binnen type	8 22,2%	4 18,2%	2 25,0%	14 21,2%
Totaal		n (absoluut) % binnen type	36 100,0%	22 100,0%	8 100,0%	66 100,0%

Activiteit partner (indien partner beroepsactief).

Beroeps-actieve partner	actief binnen onderneming	n (absoluut) % binnen type	11 39,3%	9 50,0%	2 33,3%	22 42,3%
	actief buiten de onderneming	n (absoluut) % binnen type	17 60,7%	9 50,0%	4 66,7%	30 57,7%
	Totaal	n (absoluut) % binnen type	28 100,0%	18 100,0%	6 100,0%	52 100,0%

Aantal kinderen

geen kinderen	n (absoluut)	15	5	3	23
	% (binnen type)	34,1%	16,7%	30,0%	27,4%
1,00	n (absoluut)	7	4	3	14
	% (binnen type)	15,9%	13,3%	30,0%	16,7%
2,00	n (absoluut)	10	12	2	24
	% (binnen type)	22,7%	40,0%	20,0%	28,6%
3,00	n (absoluut)	8	6	2	16
	% (binnen type)	18,2%	20,0%	20,0%	19,0%
4,00	n (absoluut)	3	2		5
	% (binnen type)	6,8%	6,7%		6,0%
5,00	n (absoluut)		1		1
	% (binnen type)		3,3%		1,2%
6,00	n (absoluut)	1			1
	% (binnen type)	2,3%			1,2%
Totaal	n (absoluut) % (binnen type)	44 100,0%	30 100,0%	10 100,0%	84 100,0%

Thuiswonende kinderen (indien ondernemer kinderen heeft).

Thuiswonende kinderen	ja	n (absoluut)	21	23	5	49
		% binnen type	72,4%	92,0%	71,4%	80,3%
	neen	n (absoluut)	8	2	2	12
		% binnen type	27,6%	8,0%	28,6%	19,7%
Total	n (absoluut)		29	25	7	61
	% binnen type		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Aantal kinderen in het gezin waarin men opgegroeid is.

Gemiddelde	2,9286	3,0333	3,4000	3,0244
n (absoluut)	42	30	10	82
Std. deviatie	2,12296	1,54213	2,11870	1,91147

Positie binnen het gezin waarin men opgegroeid is.

Positie	enig kind	n (absoluut)	10	4	2	16
		% binnen type	23,8%	13,3%	20,0%	19,5%
	oudste	n (absoluut)	15	9	4	28
		% binnen type	35,7%	30,0%	40,0%	34,1%
	middenste	n (absoluut)	3	7	2	12
		% binnen type	7,1%	23,3%	20,0%	14,6%
	jongste	n (absoluut)	14	10	2	26
		% binnen type	33,3%	33,3%	20,0%	31,7%
Totaal	n (absoluut)		42	30	10	82
	% binnen type		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Opleidingsniveau.

Opleiding	lager onderwijs	n (absoluut)	3		6	9
		% binnen type	6,8%		60,0%	10,7%
	secundair onderwijs	n (absoluut)	12	9	2	23
		% binnen type	27,3%	30,0%	20,0%	27,4%
	hoger onderwijs buiten de universiteit	n (absoluut)	20	12	2	34
		% binnen type	45,5%	40,0%	20,0%	40,5%
	universiteit	n (absoluut)	9	9		18
		% binnen type	20,5%	30,0%		21,4%
totaal	n (absoluut)		44	30	10	84
	% binnen type		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bijscholingen

Bijscholingen	ja	n (absoluut)	34	24	7	65
		% binnen type	77,3%	80,0%	70,0%	77,4%
	neen	n (absoluut)	10	6	3	19
		% binnen type	22,7%	20,0%	30,0%	22,6%
Totaal		n (absoluut)	44	30	10	84
		% binnen type	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Werkervaring.

Werkervaring	ja	n (absoluut)	43	23	10	76
		% binnen type	97,7%	76,7%	100,0%	90,5%
	neen	n (absoluut)	1	7		8
		% binnen type	2,3%	23,3%		9,5%
Totaal		n (absoluut)	44	30	10	84
		% binnen type	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sectorervaring

Sectorervaring	ja	n (absoluut)	34	21	6	61
		% binnen type	77,3%	70,0%	60,0%	72,6%
	neen	n (absoluut)	10	9	4	23
		% binnen type	22,7%	30,0%	40,0%	27,4%
Totaal		n (absoluut)	44	30	10	84
		% binnen type	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Netwerken

Netwerken	actief mee bezig	n (absoluut)	30	20	6	56
		% binnen type	68,2%	66,7%	60,0%	66,7%
	niet actief mee bezig	n (absoluut)	14	10	4	28
		% binnen type	31,8%	33,3%	40,0%	33,3%
Totaal		n (absoluut)	44	30	10	84
		% binnen type	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ondernemerservaring binnen de omgeving (familie, vrienden, ouders, enz.)

ervaring in omgeving	ja	absoluut (n)	36	21	6	63
		% binnen type	81,8%	70,0%	60,0%	75,0%
	neen	absoluut (n)	8	9	4	21
		% binnen type	18,2%	30,0%	40,0%	25,0%
Totaal		absoluut (n)	44	30	10	84
		% binnen type	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ouders met ondernemerservaring.

ouders met ondernemerservaring	ja	n (absoluut)	14	10	3	27
		% binnen type	32,6%	33,3%	30,0%	32,5%
	neen	n (absoluut)	29	20	7	56
		% binnen type	67,4%	66,7%	70,0%	67,5%
Totaal		n (absoluut)	43	30	10	83
		% binnen type	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Steun vanuit de omgeving in wat men doet

Steun	ja	n (absoluut)	29	27	7	63
		% binnen type	65,9%	90,0%	70,0%	75,0%
	neen	n (absoluut)	15	3	3	21
		% binnen type	34,1%	10,0%	30,0%	25,0%
Totaal		n (absoluut)	44	30	10	84
		% binnen type	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Juridische structuur

Juridische structuur	bvba	n (absoluut)	41	21	10	72
		% binnen type	93,2%	70,0%	100,0%	85,7%
	nv	n (absoluut)	3	8		11
		% binnen type	6,8%	26,7%		13,1%
	andere	n (absoluut)		1		1
		% binnen type		3,3%		1,2%
Totaal		n (absoluut)	44	30	10	84
		% binnen type	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Aantal oprichters

aantal oprichters	1,00	n (absoluut)	27	14	3	44
		% binnen type	61,4%	46,7%	30,0%	52,4%
	2,00	n (absoluut)	11	11	4	26
		% binnen type	25,0%	36,7%	40,0%	31,0%
	3,00	n (absoluut)	2	4	3	9
		% binnen type	4,5%	13,3%	30,0%	10,7%
	4,00	n (absoluut)	2	1		3
		% binnen type	4,5%	3,3%		3,6%
	5,00	n (absoluut)	2			2
		% binnen type	4,5%			2,4%
Totaal		n (absoluut)	44	30	10	84
		% binnen type	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Toegankelijkheid van de markt.

Toegankelijkheid markt	moeilijk	n (absoluut)	11	2	3	16
		% binnen type	25,0%	6,7%	30,0%	19,0%
	gemakkelijk	n (absoluut)	30	27	7	64
		% binnen type	68,2%	90,0%	70,0%	76,2%
	neutraal	n (absoluut)	3	1		4
		% binnen type	6,8%	3,3%		4,8%
Totaal		n (absoluut)	44	30	10	84
		% binnen type	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Omzet

gemiddelde	307451,6	943634,6	383333,33	577230,2
n	31	26	6	63
std. deviatie	536166,9	2485632	343025,75	1654145
mediaan	190000,0	350000,0	300000,00	200000,0

Financieringsvormen per type

Financiële middelen	lening bank	n (absoluut)	7	6	2	15
		% binnen type	16,7%	20,0%	20,0%	18,3%
	eigen middelen	n (absoluut)	21	7	3	31
		% binnen type	50,0%	23,3%	30,0%	37,8%
	risicokapitaal - externe investeerders	n (absoluut)	1			1
		% binnen type	2,4%			1,2%
lening bank + eigen middelen	n (absoluut)	10	17	5	32	
	% binnen type	23,8%	56,7%	50,0%	39,0%	
bank + extern + familie	n (absoluut)	3			3	
	% binnen type	7,1%			3,7%	
Totaal	n (absoluut)	42	30	10	82	
	% binnen type	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Moeilijk of makkelijk om de nodige financiële middelen te vinden

moeilijk	n (absoluut)	9	8	6	23	
	% binnen type	20,5%	26,7%	60,0%	27,4%	
gemakkelijk	n (absoluut)	35	22	4	61	
	% binnen type	79,5%	73,3%	40,0%	72,6%	
Totaal	n (absoluut)	44	30	10	84	
	% binnen type	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Subsidiëring

Subsidies ja	n (absoluut)	12	6	3	21	
	% binnen type	27,3%	20,0%	30,0%	25,0%	
neen	n (absoluut)	32	24	7	63	
	% binnen type	72,7%	80,0%	70,0%	75,0%	
Totaal	n (absoluut)	44	30	10	84	
	% binnen type	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Moeilijk of makkelijk om die subsidies te verkrijgen (indien men subsidies krijgt).

moeilijk	n (absoluut)	3	3		6	
	% binnen type	25,0%	50,0%		30,0%	
makkelijk	n (absoluut)	9	3	2	14	
	% binnen type	75,0%	50,0%	100,0%	70,0%	
Totaal	n (absoluut)	12	6	2	20	
	% binnen type	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Werknemers

werknemers	neen	n (absoluut)	16	9	1	26
		% binnen type	36,4%	30,0%	10,0%	31,0%
	ja	n (absoluut)	28	21	9	58
		% binnen type	63,6%	70,0%	90,0%	69,0%
Totaal		n (absoluut)	44	30	10	84
		% binnen type	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Gemiddeld aantal werknemers

gemiddelde	3,3182	3,3333	2,9000	3,2738	
n	44	30	10	84	
std. deviatie	8,08896	4,65598	2,42441	6,49068	
mediaan	1,0000	2,0000	2,5000	1,0000	

Het besteden van aandacht aan klanten

aandacht	ja	n (absoluut)	25	9	34	
		% binnen type	83,3%	90,0%	85,0%	
	neen	n (absoluut)	5	1	6	
		% binnen type	16,7%	10,0%	15,0%	
Totaal		n (absoluut)	30	10	40	
		% binnen type	100,0%	100,0%	100,0%	

Het besteden van aandacht aan leveranciers

aandacht	ja	n (absoluut)	12	5	17	
		% binnen type	40,0%	50,0%	42,5%	
	neen	n (absoluut)	18	5	23	
		% binnen type	60,0%	50,0%	57,5%	
Totaal		n (absoluut)	30	10	40	
		% binnen type	100,0%	100,0%	100,0%	

Het besteden van aandacht aan de concurrentie

Aandacht	ja	n (absoluut)	9	3	12
		% binnen type	30,0%	30,0%	30,0%
	neen	n (absoluut)	21	7	28
		% binnen type	70,0%	70,0%	70,0%
Totaal		n (absoluut)	30	10	40
		% binnen type	100,0%	100,0%	100,0%

Rol die de ondernemer speelt in de onderneming

Rol	Hoofdzakelijk operationeel	n (absoluut)	14	6	20
		% binnen type	48,3%	60,0%	51,3%
	Strategische rol	n (absoluut)	15	4	19
		% binnen type	51,7%	40,0%	48,7%
Totaal		n (absoluut)	29	10	39
		% binnen type	100,0%	100,0%	100,0%

Financieringsvormen

	Starter	Succesvol	Faler	Totaal
Eigen middelen	57 % (n=21)	24 % (n=6)	33 % (n=3)	42 % (n=30)
Eigen middelen + bank	33 % (n=12)	68 % (n=17)	67 % (n=6)	49 % (n=35)
Eigen middelen + bank + externe financiers	2,5 % (n=1)	/	/	1 % (n=1)
Eigen middelen + durfkapitaal + externe financiers + bank	2,5 % (n=1)	/	/	1 % (n=1)
Externe financiers	5 % (n=2)	/	/	3 % (n=2)
Externe financiers + bank	/	8 % (n=2)	/	3 % (n=2)