



Informatiedossier

Gazellen: groei en organisatie

Brussel, 13 oktober 2010

Hendrik Delagrance

Gazellen: groei en organisatie

Met dank aan:

De gesprekspartners in de bedrijven die aan dit onderzoek hebben meegewerkt, voor hun gewaardeerde openheid en de tijd die ze hebben vrijgemaakt;

De leden van de deskundigengroep: Mehdi Koocheki, Gert Truyens, Jeroen Roskams, Marc Rosiers, Gilles Vandorpe, Peter Verboven en Wouter Vander Steene;

Directeur, staf en collega's wetenschappelijk medewerkers van Stichting Innovatie & Arbeid, de SERV administratieve ondersteuning, drukkerij en documentalist.

© bij SERV/Stichting Innovatie & Arbeid

Bij gebruik van gegevens en informatie uit deze publicatie wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Brussel, SERV - Stichting Innovatie & Arbeid

WD/2010/5147/225

Inhoudstafel

1. Inleiding.....	7
2. Wat zijn gazellen?	8
2.1. Meerdere definities	8
2.2. Studiedienst van de Vlaamse Regering.....	8
2.3. Trends	10
2.4. Andere definities	12
2.4.1. Nederland: Het Financieele Dagblad	12
2.4.2. Nederland: 'Gazellen in het vizier'	13
2.4.3. Birch Index	14
2.4.4. Zweden: Dagens Industri.....	14
2.5. Commentaar	15
3. Kenmerken van gazellen	16
3.1. Jobcreatie.....	16
3.2. Beleidsrelevantie.....	17
3.3. Sector en regio.....	19
3.4. Innovatie.....	20
3.5. Product.....	21
3.6. Overwinnen van groeipijnen	21
3.7. Ondernemerschap	22
3.8. Financiering.....	24
3.9. Modellen van groei.....	24
3.10. Arbeidsorganisatie	26
3.10.1. Van exploratie naar exploitatie.....	26
3.10.2. Transitie van de organisatie	26
3.10.3. Ondernemen versus managen	28
3.11. Conclusies	29
4. Analyse van de populatie van Trends Gazellen	30
4.1. Werkwijze.....	30
4.2. De populatie van Trends-Gazellen 2003-2009	31
4.2.1. Aantal keer Trends-Gazelle	31
4.2.2. Juridische vorm	32
4.2.3. Overleven, verkoop of boeken sluiten	33

4.2.4.	Leeftijd.....	34
4.2.5.	Grootte (aantal werknemers)	36
4.2.6.	Sector	39
4.2.7.	Sector en grootte.....	45
4.3.	Trends-Gazellen in de TOA-survey	45
4.4.	Vergelijking met de gazellen volgens de Vlaamse definitie en de populatie van alle ondernemingen	48
4.4.1.	Berekeningswijze	48
4.4.2.	Vergelijkingsbasis	49
4.4.3.	Spreiding volgens provincie	49
4.4.4.	Overlap.....	50
4.4.5.	Leeftijd in het jaar 2009.....	51
4.4.6.	Sector en grootte.....	54
4.4.7.	Beursnotering.....	56
4.5.	Profiel van de Trends-Gazellen	58
4.6.	Conclusies.....	59
5.	Casestudies.....	60
5.1.	Opzet.....	60
5.1.1.	Selectie van Trends-Gazellen	60
5.1.1.1	De lijst met Trends-Gazellen	60
5.1.1.2	Criteria.....	62
5.1.1.3	Werkwijze	62
5.1.1.4	Overzicht cases.....	63
5.2.	Caseverslagen	65
5.2.1.	De Lindeboom.....	65
5.2.1.1	Product en achtergrond.....	66
5.2.1.2	Bedrijf.....	70
5.2.2.	Damhert	73
5.2.2.1	Product en achtergrond.....	73
5.2.2.2	Bedrijf.....	76
5.2.3.	GFI	79
5.2.3.1	Product en achtergrond.....	79
5.2.3.2	Bedrijf.....	83
5.2.4.	Joos Consulting.....	89
5.2.4.1	Product en Achtergrond	90
5.2.5.	Optimal Parking Control.....	93
5.2.5.1	Product en achtergrond.....	93
5.2.5.2	Bedrijf.....	95
5.2.6.	Somati	100
5.2.6.1	Product en achtergrond.....	100

5.2.6.2	Bedrijf	104
5.2.7.	Vanreusel Snacks	106
5.2.7.1	Product en achtergrond	106
5.2.7.2	Bedrijf	108
5.2.8.	Vento	112
5.2.8.1	Product en achtergrond	112
5.2.8.2	Bedrijf	116
5.2.9.	Vyncke energietechniek	119
5.2.9.1	Product en achtergrond	119
5.2.9.2	Bedrijf	122
5.2.10.	Wever & Ducré	123
5.2.10.1	Product en achtergrond	123
5.2.10.2	Bedrijf	126
5.3.	Bevindingen uit de cases	130
5.3.1.	Achtergrond van de groei	130
5.3.1.1	Marktkennis	130
5.3.1.2	Internationaal werken	131
5.3.1.3	Ondernemerschap	132
5.3.1.4	Leeftijd	133
5.3.1.5	Integrale strategie	134
5.3.1.6	Meerdere keren gazelle	134
5.3.1.7	Hindernissen	134
5.3.1.8	Innovatie	135
5.3.1.9	Innoveren is geen eenzame activiteit	135
5.3.2.	Productie- en arbeidsorganisatie	136
5.3.2.1	Span of control	136
5.3.2.2	Van flexibele organisatie naar gestructureerde en weer terug	137
5.3.3.	Overnames en fusies	140
6.	Algemeen besluit	142
6.1.	Profiel van de (Trends-) Gazellen	142
6.2.	Marktkennis en innovatie	142
6.3.	Fusies, overnames en samenwerking	143
6.4.	Leeftijd, hindernissen en ondernemerschap	143
6.5.	Organisatie	143
6.6.	Vervolg	144
7.	Bijlagen	145
7.1.	Detail van de juridische vorm	145
7.2.	Wie moet een jaarrekening neerleggen?	146
7.2.1.1	Belgische ondernemingen	146
7.2.1.2	VZW's en stichtingen	148
7.2.1.3	Buitenlandse ondernemingen en vzw's	149

7.3. Itemlijst gesprekken	150
Referentielijst	152
Samenvatting	155
Summary	156

1. Inleiding

Gazellen zijn snelgroeiende ondernemingen. Hoe ze precies gedefinieerd worden kan nogal verschillen, maar meestal gaat het om ondernemingen die een opmerkelijke groei in werkgelegenheid en/of economische maatstaven neerzetten op relatief korte termijn. Gegeven dat opmerkelijke groeipad wordt er verondersteld dat ze zorgen voor een belangrijke stimulans voor de werkgelegenheid in het algemeen en dat ze er beter dan andere ondernemingen in slagen om kansen om te zetten in werkelijke groei. Ze hebben daardoor een voorbeeldfunctie voor het ondernemen. In verschillende landen worden er gazellen verkozen of aangeduid, meestal door een zakentijdschrift of –krant. In Vlaanderen worden er gazellen verkozen door het weekblad Trends. Ze duiken ook op in het beleid van de Vlaamse regering en ze worden door de Studiedienst van de Vlaamse Regering (SVR) gemonitored in het kader van de verschillende pacts tussen regering en sociale partners.

In dit onderzoek worden de gazellen benaderd vanuit het Technologie, Organisatie- en Arbeidskader van de Stichting Innovatie & Arbeid. Dat houdt in dat in dit geval vooral de organisatorische component van de gazellen wordt onderzocht. Dat gebeurt eerst door een reeks casestudies. Daarin gaan we op zoek naar de manier waarop gazellen zich aan hun groei aanpassen en naar organisatiemodellen die het economisch succes kunnen faciliteren. Daarna worden de gazellen als een aparte populatie beschouwd bij de TOA-enquête, waarbij getracht zal worden om de organisatorische kenmerken van de gazellen te vergelijken met die van de gevestigde ondernemingen.

In dit document wordt de definitie van gazellen nader bekeken, een overzicht gegeven van de voornaamste conclusies die uit een beperkt literatuuronderzoek kunnen getrokken worden en de resultaten gepresenteerd van een analyse op de populatie van Trends-Gazellen en gazellen volgens de definitie (die tot op heden werd) gehanteerd door de SVR. Tenslotte lichten we de werkwijze toe bij de selectie en uitvoering van de casestudies.

2. Wat zijn gazellen?

Hoewel ‘gazellen’ een duidelijk concept is (opmerkelijk snel groeiende ondernemingen) bestaat er veel verschil in de exacte omschrijving. Er is geen ‘officiële’ definitie die door een bepaalde auteur of organisatie werd opgesteld of bewaakt wordt. Het begrip kan op veel verschillende manieren ingevuld worden. In wat volgt worden een aantal definities aangehaald en besproken zodat de impact van de omschrijvingen op de onderzoeksgegevens kan geschat worden.

2.1. Meerdere definities

Gazellen zijn een relatief oud begrip, dat stamt uit de jaren '70/'80. Ze zijn door David Birch omschreven als ‘snel en sterk groeiende ondernemingen’ in de context van jobcreatie (Birch, 1987). Sindsdien is het begrip door verschillende onderzoekers en zakelijke uitgevers (zoals Trends bij ons) op hun eigen manier geïnterpreteerd en omschreven. Het doel van de verschillende onderzoeken of publicaties heeft altijd een andere definitie met zich meegebracht. Vaak is de definitie bovendien aangepast aan de bronnen waar men over kan beschikken, bijvoorbeeld voor statistische analyse op administratieve gegevens.

Er zijn twee types van definities: het eerste type stelt een aantal voorwaarden en telt dan hoeveel ondernemingen in een populatie er aan voldoen. De gazellen zoals omschreven in het Pact van Vilvoorde en het Pact 2020 (opgevolgd door de Studiedienst van de Vlaamse Regering, SVR) zijn van dit type. Op veel plaatsen wordt het ‘aantal gazellen’ gebruikt als indicator voor de beschrijving van een economische toestand. Het tweede type stelt een aantal voorwaarden en rapporteert een vast aantal ondernemingen die er aan voldoen als een soort ranking of label. Er zijn dan altijd evenveel gazellen. De Trends Gazellen zijn van dit type.

In wat volgt worden een aantal definities voorgesteld, zowel om onze eigen gehanteerde definitie voor te stellen als om de impact van het verschil tussen de definities te illustreren.

2.2. Studiedienst van de Vlaamse Regering

De Studiedienst van de Vlaamse Regering (SVR) levert statistische en andere gegevens aan de Vlaamse regering. De definitie die ze hebben gekozen komt voor in de beleidsverklaring van de minister van Economie en vinden we ook terug in de monitoring van het Pact van Vilvoorde (en later Pact 2020) waarvoor de SVR de gegevens centraliseert.

Pact 2020: Studiedienst, beleidsverklaring Minister van Economie

De Gazellen komen voor in het Pact 2020 (SERV, 2009) maar worden er niet duidelijk gedefinieerd. In een van de omkaderende teksten vinden we de volgende voetnoot:

“De studiedienst definieert Gazellen als middelgrote ondernemingen die een omzetgroei van 100% realiseren gedurende 4 opeenvolgende jaren. De Europese Definitie (EIM) omschrijft Gazellen als een middelgrote onderneming die een omzetgroei realiseert van 60% gedurende 3 opeenvolgende jaren” (Voetnoot Pact 2020 Ontwerpmemorandum versie 4 mei 2009, p.5)

Met “gedurende vier opeenvolgende jaren” wordt bedoeld over die vier jaren heen, niet voor elk jaar opnieuw.

Ook in de beleidsverklaring van Minister van Economie Kris Peeters worden de gazellen vernoemd, zonder dat er echter een definitie wordt gebruikt. Er wordt wel verwezen naar de doelstelling van het Pact 2020, zodat kan aangenomen worden dat het om dezelfde definitie of filosofie gaat (Peeters, 2009, pp. 33-34). Bij de Studiedienst van de Vlaamse Regering wordt momenteel (begin 2010) gewerkt aan een nieuwe definitie.

Pact van Vilvoorde Monitoring

In het Pact van Vilvoorde waren de gazellen wel prominent aanwezig. Er werd de volgende definitie gehanteerd, waarnaar we in dit document verder verwijzen als ‘de Vlaamse definitie’:

“Een gazelle is een middelgrote onderneming met een omzetgroei van 100% over vier opeenvolgende perioden.

Middelgrote ondernemingen worden op Europees niveau gedefinieerd als volgt: tewerkstelling van minder dan 250 werknemers, een jaaromzet van maximum 40 miljoen euro of balanstotaal van maximum 27 miljoen euro, beantwoorden aan onafhankelijkheidscriterium en geen kleine onderneming zijn (minder dan 50 werknemers, max. 7 miljoen euro jaaromzet).

Middelgrote bedrijven dienen hun jaarrekening in bij de Balanscentrale van de Nationale Bank van België (NBB).

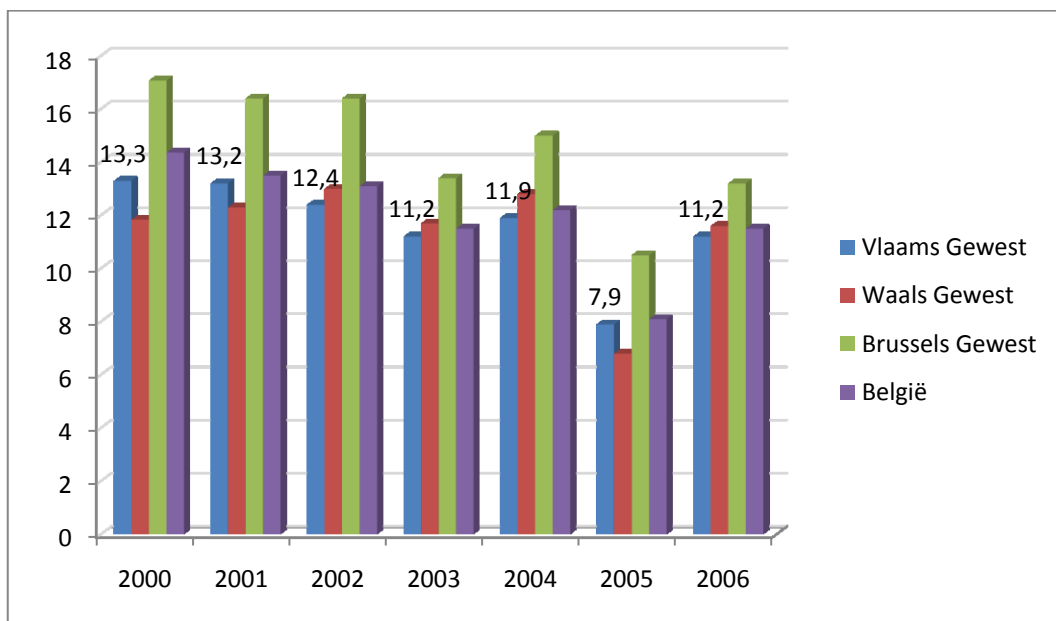
Het Bureau Van Dijk verspreidt driemaandelijks Cd-rom's (Bel-First) met alle jaarrekeninginformatie die ze bekomt bij de NBB. De omzet is een gegeven dat verplicht moet worden ingevuld. Aan de hand van het BTW-nummer kan de jaarrekeninghistoriek van de bedrijven worden samengesteld. De historiek gaat vijf jaren terug. De administratie Planning en Statistiek krijgt sinds kort deze gegevens en heeft in 2002 voor het eerst een nulmeting berekend. Een jaarlijkse actualisatie is mogelijk.

*Vlaanderen telde in 2001 aan de hand van de voormelde definitie **570 gazelles die 13,2% uitmaken van de populatie** van middelgrote ondernemingen met hun hoofdzetel in het Vlaamse Gewest. Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest doet het nog beter (16,4%) wat volgens de SVR kan verklaard worden door de aanwezigheid van de dienstverlenende bedrijven die gevestigd zijn in de bedrijvencentra op de rand van het Brusselse Gewest.”(Vlaamse regering; Vlaamse sociale partners, Verenigde Verenigingen, Vlaamse administratie, 2003)*

De volgende grafiek geeft het aldus berekende percentage gazellen weer als percentage van de middelgrote ondernemingen voor de drie gewesten in de periode 2001-2006. Daaruit blijkt onder meer dat er in het Vlaams Gewest in 2006 nog 11,2% bedrijven waren die aan de definitie van gazelle voldoen. Er is sinds 2000 elk jaar een daling geweest met een dieptepunt in 2005. In 2006 ging het percentage dan terug omhoog.

Bij de interpretatie moet er altijd rekening gehouden worden met een mogelijke vertraging bij de berekening. Gazelle is men op basis van de omzetstijging in de vier jaar voorafgaand aan de berekening. Er kan echter een vertraging zijn van een tot twee jaar omdat het een tijd duurt vooraleer de rekeningen zijn binnengekomen en dan nog eens vooraleer ze gepubliceerd worden. Zo komt men tot een periode van vier tot zes jaar waarop het begrip kan hebben. Bij de onderstaande gegevens van de SVR is er op voorhand met deze vertraging rekening gehouden. De cijfers hebben dus betrekking op het jaar van de prestatie en niet op het jaar van de berekening. Op die manier kunnen we het dieptepunt van 2005 koppelen aan de crisis van 2004-2005.

Figuur 1: Aandeel gazellen volgens de definitie gehanteerd door de Studiedienst van de Vlaamse Regering, op middelgrote ondernemingen (in %)



Bron: Berekeningen Studiedienst van de Vlaamse Regering op basis van de neergelegde jaarrekeningen (Bureau Van Dijk), <http://aps.vlaanderen.be/sgml/largereeksen/836.htm>

2.3. Trends

In ons land worden gazellen meestal spontaan geassocieerd met de Trends-Gazellen. Deze worden elk jaar verkozen door het weekblad Trends. De Trends-

Gazellen krijgen in het weekblad ruime aandacht. Gezien de sterke associatie zal in dit onderzoek de populatie van de Trends-Gazellen als basis gebruikt worden.

De definitie van de Trends-Gazellen vinden we terug op de website van Trends (Trends). Hieronder volgt de exacte tekst.

“Concept van de Trends-Gazellen

De Trends Gazellen zijn de snelgroeiende bedrijven die het competitieve vermogen van de streek aanzwengelen en het ondernemingsklimaat in positieve zin beïnvloeden. De Trends Gazellen zijn de bedrijven die symbool staan voor competitief ondernemerschap.

Snelgroeiende bedrijven dragen in belangrijke mate bij tot de economische dynamiek van een regio. Deze "gazellen" zijn krachtbronnen van innovatie, zwingelen de werkgelegenheid aan en zijn vaak een inspirerend rolmodel voor andere (jongere) bedrijven.

Met het Trends Gazellen-concept willen de financieel-economische weekbladen Trends en Trends-Tendances jaarlijks opnieuw de onderlinge kruisbestuiving tussen deze snelgroeiende ondernemingen bevorderen en zo een optimale voedingsbodem helpen creëren voor zelfstandig ondernemerschap.

Selectieprocedure

Wie komt in aanmerking om opgenomen te worden in de selectie snelgroeiers of "Trends Gazellen 2009"? Het gaat in eerste instantie om bedrijven of vennootschappen waarvan de redactie verifieert indien ze een voldoende operationele zelfstandigheid bezitten, minstens vijf jaar oud zijn en sinds de oprichting op zijn minst twintig arbeidsplaatsen hebben gecreëerd.

We onderscheiden drie categorieën:

Bij de "kleine bedrijven" rekenen we deze die in 2007 een brutomarge van 1 miljoen euro of minder boekten (het omzetcijfer wordt hier niet gehanteerd omdat vele kleinere vennootschappen geen omzetcijfer bekendmaken in de resultatenrekening).

De "middelgrote bedrijven" zijn deze die een omzet tussen 1 en 10 miljoen euro kunnen voorleggen.

In de categorie "grote bedrijven" staan de ondernemingen die een omzet van 10 miljoen euro of meer halen.

Daarop gaat de redactie op basis van de informatie uit de bedrijvengids Trends Top 100.000 na welke van deze bedrijven in de periode 2003-2007 het snelst gegroeid zijn qua omzet (of brutomarge voor de kleine), qua personeel en qua cashflow.

Telkens wordt de berekening zowel voor de procentuele als voor de nominale groei gemaakt. Op die manier ontstaan er zes rangschikkingen.

Voor elke onderneming wordt dan de optelsom van haar zes scores gemaakt; die totaalscore bepaalt haar plaats in de algemene rangschikking. De uiteindelijke Trends Gazellen-rangschikking bevat de eerste 100 uit de categorie "grote bedrijven", de eerste 75 van de "middelgrote bedrijven" en de eerste 25 van de "kleine bedrijven" (bij de kleine bedrijven wordt bovendien enkel rekening gehouden met vennootschappen die geen dochter of filiaal waren van een ander bedrijf).

Zo krijgen we een overzicht van 200 snelgroeiende ondernemingen die een belangrijke bijdrage leveren aan de economische dynamiek van de provincie in

kwestie, en dit zowel op het vlak van werkgelegenheid, innovatie, competitiviteit en creatief ondernemerschap.”

Deze definitie wijkt op een aantal punten af van de meeste andere definities (zie onder meer 2.4 vanaf p.12). Vooreerst is er het principe van de ranking waarbij een vast aantal gazellen worden aangeduid. Verder is er ook de indeling volgens omzet. Er is dus geen maximumplafond, niet wat aantal werknemers betreft en niet wat de omzet betreft. Meer nog, er is een zekere minimumgrootte vereist (minstens 20 werknemers aangeworven in de referentieperiode). Doorgaans worden gazellen als kleine ondernemingen gezien (zie verder), terwijl hier ook behoorlijk grote ondernemingen kunnen in voorkomen. Ook wat de berekeningswijze betreft kunnen er wat grillige patronen ontstaan door de afkappingspunten. Men kan in een bepaalde periode een gazelle zijn in de ene klasse, dan doorgroeien naar de volgende en dan bij dezelfde prestaties geen gazelle meer zijn. Tegenover deze nadelen staat dat de Trends-definitie gebaseerd is op een vrij ruim en afgewogen set van criteria. Bovendien zijn de Trends-Gazellen een begrip geworden.

Tenslotte dient er op gewezen te worden dat voor de Gazellen 2009 het gaat over de prestaties in het jaar 2007. In tegenstelling tot de berekeningswijze van de SVR hierboven, waar het jaartal betrekking heeft op het jaar van het leveren van de prestaties, heeft het jaartal bij Trends betrekking op het jaar waarin de berekening werd gemaakt. Er is dus een ‘vertraging’ van 2 jaar bij de Trends-Gazellen tussen het gerealiseerd hebben van de groei en het genomineerd worden.

2.4. Andere definities

Naast de twee voornaamste definities zoals ze in Vlaanderen worden gebruikt zijn er nog zeer veel andere. Ook al is de definitie van de Trends-Gazellen het uitgangspunt van dit onderzoek, het loont toch de moeite om een aantal andere definities voor te stellen. Gezien de variatie in definities kunnen de afgebakende populaties sterk van elkaar verschillen. Dat kan dan weer leiden tot uiteenlopende conclusies.

2.4.1. Nederland: Het Financieele Dagblad

In Nederland worden de gazellen geselecteerd door *Het Financieele Dagblad*. De procedure loopt helemaal anders dan bij Trends. Bedrijven worden opgeroepen om zich kandidaat te stellen voor een nominatie. Dit is de tekst, overgenomen van hun website (Het Financieele Dagblad):

“Criteria op een rij

Groeit uw bedrijf snel? Dan heeft u de kans om FD Gazelle 2009 te worden. Wat de criteria zijn? Hier vindt u ze tot in detail.

Hoofdcriteria:

Omzetgroei van 20% of meer over de periode van drie jaar.

Nevencriteria:

Ononderbroken omzetgroei over de periode van drie jaar.

In het laatste jaar was het bedrijf winstgevend en in de voorgaande twee jaar maximaal één jaar verlieslatend.

Uitgesloten zijn: pensioenfondsen, projectontwikkelaars, lege holdings, energiebedrijven, arbodiensten, franchisenemers van grote ketens en participatiemaatschappijen.

Uitgesloten zijn bedrijven met een structureel negatief eigen vermogen of werkkapitaal dan wel bedrijven met een dubieus betalingsgedrag.

De jaarrekeningen van bedrijven dienen vóór 1 september beschikbaar te zijn via de Kamer van Koophandel (KvK). Bedrijven dienen hierbij rekening te houden met de verwerkingstijd van de data bij de KvK.

Indeling:

Bedrijven worden gerangschikt naar provincie en ingedeeld in drie omzetklassen. De indeling is als volgt:

Omzetklasse klein: euro 100.000 tot euro 2 mln

Omzetklasse middelgroot: euro 2 mln tot euro 30 mln

Omzetklasse groot: euro 30 mln of meer

Bij de indeling naar omzetklasse wordt uitgegaan van de omzet in het eerste jaar van de betreffende periode.”

2.4.2. Nederland: ‘Gazellen in het vizier’

In het vaak geciteerde onderzoek ‘Gazellen in het vizier’ lezen we over de definitie het volgende:

Aangezien er vele definities en omschrijvingen van gazellen voorkomen, is het zinvol om op voorhand de doelgroep nader in te kaderen. Mede gezien de missie van de RZO is gekozen voor ondernemingen met de volgende kenmerken. Het gaat bij gazellen om zelfstandige ondernemingen die in beginsel tussen de 5 en 11 jaar geleden gestart zijn en sinds de oprichting tenminste 20 arbeidsplaatsen gecreëerd hebben (van Engelenburg & Stam, 2001, p. 9).

- Met ‘zelfstandig’ wordt bedoeld dat deze onderneming voor het grootste deel in handen is van de directeur-eigenaar of het managementteam. Het is tevens mogelijk dat de onderneming door meerdere personen is opgericht, de zogenaamde “team-startups” (Eisenhardt en Schoonhoven 1990; Storey 1997). Baby gazellen worden relatief vaak door zulke teams opgericht. Filiaalbedrijven en nevenvestigingen maken geen deel uit van de doelgroep.*

- Een leeftijdsgrens tussen 5 en 11 jaar betekent dat de onderneming de eerste startproblemen heeft doorstaan. In de eerste jaren van de onderneming is de beëindigingkans ook aanzienlijk hoger dan daarna. Deze leeftijdsgrens dient als richtlijn, maar kan ruimer gehanteerd worden in het veldwerk, mede gelet op specifieke verschillen in groei tussen ondernemingen uit diverse sectoren.*

· De creatie van tenminste 20 arbeidsplaatsen betekent dat de onderneming aanzienlijke directe werkgelegenheid schept. Ook is de onderneming dusdanig gegroeid dat hierdoor de ondernemer bijvoorbeeld enige taken heeft moeten delegeren, de organisatiestructuur gaat veranderen en de financieringsgrondslag aangepast moet worden.

2.4.3. Birch Index

In het algemeen wordt deze index als volgt omschreven:

“The Birch (Employee Growth) Index, devised by economist David Birch at the Massachusetts Institute of Technology, multiplies absolute job growth by relative job growth to determine the employment-creation power of differently sized enterprises.”(Wikipedia: Birch index)

Deze index houdt dus enkel rekening met de groei in werkgelegenheid. De Birch Index maakt daarom vaak deel uit van andere berekeningen. Ook in de definitie van de OESO wordt met de Birch Index gewerkt. De Birch index is de basis voor de ‘Europe 500’ rangschikking van Business Week. Daar wordt ze als volgt omschreven:

“The Europe's 500 focuses on employment creation. Companies who have nominated themselves and successfully met the criteria and verification process are ranked according to the David Birch Employee Growth Index.

This index focuses on employment creation combining both relative and absolute growth and is used to rank and quantify the companies' performance.

The BIRCH Index represents: The absolute difference in employment between the upper (End 2003) and the lower (End 2000) reference year multiplied by Employment in the upper reference year divided by employment in the lower reference year.

Example: if a company grew its employment from 200 employees in 2000 to 800 employees in 2003, the Birch index would be: $(800-200) \times (800/200) = 600 \times 4 = 2400$ (Business Week: Europe's 500 Birch index)

2.4.4. Zweden: Dagens Industri

De Zweedse zakenkrant ‘Dagens Industri’ heeft eveneens een eigen omschrijving en selectieprocedure (Andersson, Wahlberg, & Östlund, 2006):

- Er moeten vier jaarverslagen zijn;
- Een jaarlijkse omzet van ten minste 10 miljoen SEK;
- Tenminste 10 werknemers;
- Een omzet die gedurende de laatste 3 jaar voortdurend stijgt;
- Een verdubbeling van de omzet in de laatste drie jaar;
- Winst maken over vier jaar heen;
- Organisch gegroeid zijn (dus niet door overname, fusie,...);
- Gezonde financiën.

2.5. Commentaar

Er zijn blijkbaar zeer veel verschillende invalshoeken om Gazellen te selecteren en te definiëren. Het verschil in definities kan ook leiden tot verschillende conclusies (Europe Innova, 2007) bijvoorbeeld wanneer het gaat om de band tussen type innovatie en de sector waarin de Gazellen zich bevinden wanneer men specifiek op zoek gaat naar de band tussen (hoog-) technologische innovaties en snelle groei. In sommige onderzoeken of rangschikkingen gaat men uit van een database, in andere van spontane aanmelding van ondernemingen.

Maar ook over de basisveronderstellingen, zoals de grootte van de onderneming of de leeftijd ervan, kunnen belangrijke verschillen optreden (Rigby, Bleda, Morrison, & Kim, 2007, p. 11). Sommige definities vertrekken vanaf 20 werknemers en voorzien geen bovengrens (bijvoorbeeld de Trends-definitie). Er zijn drie klassieke criteria: minimumleeftijd (al was het maar omdat er een referentieperiode is), groei van de omzet en groei in aantal werknemers. Omzetgroei en groei van het aantal werknemers worden soms gecombineerd.

Een constante is dat gazellen ondernemingen zijn die snel groeien volgens economische parameters. De groei van werkgelegenheid in de gazellen kan dan ofwel een onderdeel van de definitie zijn ofwel een verwacht gevolg van de economische groei. Als het er om gaat om de snelgroeiende bedrijven qua werkgelegenheid als populatie af te zonderen dan is het element stijging van aantal werknemers belangrijk als onderdeel van de definitie. Wanneer het de bedoeling is om na te gaan of een snelle economische groei ook gepaard gaat met een groei in werkgelegenheid, dan wordt het te verwachten effect – de groei in werkgelegenheid – beter niet in de definitie opgenomen.

Professor Erik Stam (Utrecht School of Economics), hanteert binnen de variatie aan definities een uitgangspunt: de essentie van een gazelle is

“Een nieuwe economische activiteit op succesvolle wijze uitvoeren”.

‘Succesvolle wijze’ impliceert dat het op een redelijk grote schaal moet gebeuren. Dit is gemakkelijk uit te maken als men bijvoorbeeld de ondergrens van 20 werknemers hanteert (Stam, persoonlijk gesprek, 2009).

3. Kenmerken van gazellen

3.1. Jobcreatie

Van gazelles wordt verondersteld dat ze meer dan andere types ondernemingen jobs creëren. De tewerkstellingsgroei is ook in de meeste definities op een of andere manier opgenomen.

De relevantie van Gazellen is volgens het Nederlandse RZO-rapport dat ze in sterke mate bijdragen tot de groei van de tewerkstelling, vaak meer dan de verzamelde groei van de grootste bedrijven. Ze zwengelen de economie aan en zorgen voor groei en een voedingsbodem voor het zelfstandig ondernemen. (van Engelenburg & Stam, 2001, pp. 8, 11).

Ook Acs, Spencer & Tracey (2008) hebben onderzoek gedaan naar de impact van gazellen op de jobcreatie. Ze stellen vast dat het aantal high-impact ondernemingen (hun omschrijving van gazellen) is gegroeid in de periode 1998-2006. Ze kunnen wel bevestigen dat de gazellen een meer dan gewone impact hebben op de economie: ze staan garant voor bijna alle tewerkstellingsgroei. Daarbij is het aandeel evenredig verdeeld tussen grote en kleine ondernemingen. Low-impact ondernemingen groeien niet en zijn integendeel verantwoordelijk voor zowat de gehele job-loss, vooral dan de grote (+500 wn).

Garnsey, Stam, & Heffernan (2006) relativeren wel het belang van de tewerkstellingsgroei als maatstaf. De evolutie in het aantal werknemers is een conservatieve manier van het meten van de groei van een onderneming, in tegenstelling tot sneller evoluerende maatstaven als verkoopscijfers of kapitaal-evaluatie¹ (Garnsey, Stam, & Heffernan, 2006, p. 11). Ook in het Grips-rapport wordt de bijdrage van gazellen tot de tewerkstellingsgroei niet als hun voornaamste aantrekkingskracht gezien. Het is hun rol als innovator die hen de relevantie geeft waardoor ze in de focus van de politieke aandacht komen te staan (Rigby, Bleda, Morrison, & Kim, 2007, p. 17).

Ook in Nederland wordt de impact op de tewerkstelling in recent onderzoek (Stam, Gerritsen, & Marijs, 2009) gerelativeerd. De impact op jobcreatie hebben ze er onderzocht door een verband te zoeken tussen het aandeel gazellen in een bedrijfstak en de werkgelegenheidsgroei in die bedrijfstak. Ze besluiten dat gazellen meer voorkomen in snelgroeiende bedrijfstakken maar daarom nog niet altijd een voorbode van werkgelegenheidsgroei zijn:

“De correlatie tussen de gazellenindex in 1999 en de werkgelegenheidsgroei in individuele bedrijfstakken is zeer laag (0,059), dit geldt ook voor het omgekeerde

¹ Voor de aanduiding van de Trends-Gazellen wordt met meer dan alleen tewerkstellingsgroei rekening gehouden.

verband tussen enerzijds de werkgelegenheidsgroei in de voorafgaande jaren en de gazellenindex in individuele bedrijfstakken (correlatie van 0,159) (Stam, Gerritsen, & Marijs, 2009, p. 21).

Een andere manier van indelen van de cijfergegevens doet hen echter ook het volgende besluiten:

“We hebben de populatie van bedrijfstakken ook opgesplitst naar groeipercentage in tien decielen. Hieruit blijkt dat het deciel met de hoogste groei (m.n. bedrijfstakken in de zakelijke dienstverlening) ook de hoogste gemiddelde gazellenindex heeft. Dit is een indicatie voor het relatief grote belang van gazellen voor de snelst groeiende bedrijfstakken. Opvallend is ook de relatief hoge waarden van de gazellenindex voor de 20 procent snelst krimpende bedrijfstakken (m.n. industrie): blijkbaar wordt in deze krimpende bedrijfstakken toch nog nieuwe werkgelegenheid gerealiseerd door gazellen (bijvoorbeeld door nieuwe modebedrijven in de textiel, en vestigingen van buitenlandse multinationals in de computer hardware) (Stam, Gerritsen, & Marijs, 2009, p. 21).

De band tussen gazellen en jobcreatie is dus op zijn minst dubbelzinnig. Dat een groei in aantal werknemers een onderdeel is van de meeste definities van gazellen zorgt er voor dat een verband bijna onvermijdelijk is. Welke invalshoek men neemt hangt af van de doelstelling die men nastreeft: wil men de groep van ondernemingen bestuderen die snel groeit, ook qua werkgelegenheid, of wil men de snelle groeiers bestuderen om na te gaan of ze ook zorgen voor een groei in de werkgelegenheid.

3.2. Beleidsrelevantie

Sommige onderzoekers die vanuit een beleidsperspectief werken noemen de gazellen ronduit “stars of today’s economy”, “important creators of employment and vectors of economic dynamism” (EIM, 2006, p. 33). De gazellen zijn al van in de oorsprong van het begrip een beleidsrelevant concept. Eigenlijk was er eerst de beleidsrelevantie en dan pas het begrip. De eerste focus was jobcreatie. Gaandeweg is daar ook de stimulans voor de economie en de voorbeeldfunctie bij gekomen. Dat blijkt onder meer uit de beleidsnota economie van de Vlaamse Regering (beleidsverklaring 2009). In het pakket van maatregelen om de economische groei te stimuleren wordt het ondersteunen van gazellen voorzien, meer bepaald de ‘gazellensprong’. Er wordt verwezen naar de doelstelling van het Pact 2020 die stelt dat er meer doorgroei van ondernemingen moet zijn:

*“Door het grote belang van de snelle groeiers voor de Vlaamse economie en door de specifieke knelpunten waarmee de Gazellen geconfronteerd worden is het belangrijk om bovenop het generische kmo-beleid, een specifiek beleid te voeren gericht op de snel groeiende en potentieel snel groeiende ondernemingen zodat deze hun verkregen groei kunnen consolideren en vervolgens kunnen doorgroeien. Dit beleid zou bestaan uit het stroomlijnen en beter bekendmaken van bestaande initiatieven die relevant zijn voor de snelle groeiers en het initiëren van nieuw beleid om de overige knelpunten te overwinnen. Een overheidsbeleid gericht op groeibedrijven speelt zowel in op de **externe factoren** zoals kapitaal als op*

interne factoren zoals management en organisatie. Vanuit die optiek wordt vanuit de overheid BAN Vlaanderen ondersteund.

Met de introductie van de **Gazellensprong** zal er een extra inspanning komen voor het tot stand brengen van internationale doorgroeibedrijven. De Gazellensprong omvat een geheel aan maatregelen gericht op snelgroeiende ondernemingen en potentiële snelle groeiers. Deze maatregelen hebben als doel bedrijven bij te staan bij het overwinnen van de groeipijnen die met een sterke en snelle expansie gepaard gaan en bedrijven bij te staan met de overgang van de meer lokale markt naar de internationale.

Naast de professionele begeleiding, coaching en ervaringsuitwisseling van de snelle groeiers zal de Gazellensprong ook maatregelen omvatten specifiek gericht op de potentiële snelle groeiers, zodat deze in de toekomst kunnen instaan voor de vernieuwing van de markt en de rol van de huidige Gazellen kunnen overnemen als groeimotor van de Vlaamse Economie. Dit is essentieel aangezien dat, naast de bedrijven die wensen te groeien, er potentiële Gazellen zijn die moeten groeien om een kritisch deel van de markt te veroveren of om optimaal van schaalvoordelen gebruik te kunnen maken om door te stoten naar het internationale niveau.

Gazellen worden meer dan andere ondernemingen geconfronteerd met specifieke problemen. Deze groeipijnen situeren zich vooral rond het aanwerven en ontslagen van personeel, het aanpassen van managementtechnieken en organisatiestructuur aan de nieuwe situatie, het aanpassen van interne processen en systemen van data-flow en tot slot de toegang tot kapitaal. Door het met elkaar in contact brengen en het coachen van de snelle groeiers kunnen deze van elkaar leren en bepaalde organisatorische en management gerelateerde knelpunten overwinnen. Ook de potentiële groeiers kunnen in het zogenaamde “groeinetwerk” ondergebracht worden zodat deze van het voorbeeld van de volwassen Gazellen kunnen leren. Ook de overheid kan hieruit leren welk faciliterend beleid optimaal tegemoet komt aan snelle groeiers. Voor de concrete invulling van het Gazellenbeleid maken we gebruik van wetenschappelijke inzichten en beleidservaringen via het Steunpunt STOIO en overleggen we met de ondernemersorganisaties.” (Peeters, 2009, pp. 33-34)

In de nota worden de gazellen gekoppeld aan snelle groei, aan het hebben van specifieke knelpunten die met die groei te maken hebben, aan de financiering, het management, de organisatie. Vooral voor het aspect van organisatie en personeelsbeleid is er een opvallende aandacht. Er wordt bovendien een internationale dimensie aan gekoppeld.

De Gazellen komen overigens ook voor in het inmiddels afgelopen Pact van Vilvoorde:

Doelstelling 7: “De Vlaamse economie steunt tegen 2010 op een verdubbeling van het percentage ‘gazellen’; Deze snelgroeiende middelgrote ondernemingen hebben Europa als thuismarkt en zijn sterk aanwezig in internationaal erkende netwerken en kenniscentra.” (Vlaamse regering; Vlaamse sociale partners, Verenigde Verenigingen, Vlaamse administratie, 2003)

Ook in het Pact 2020 worden gazellen vernoemd (zie hierboven). De definitie daarvoor is in voorbereiding.

Er is een groot palet aan mogelijkheden voor overheidssteun aan gazellen (EIM, 2006, pp. 33-47; Versele, 2007). Er is de klassieke, rechtstreekse financiële steun aan ondernemingen in expansie, al dan niet verbonden aan de verspreiding van een nieuwe technologie. De steun kan gebaseerd zijn op een puur financiële investering, over steun voor opleiding, ecologie of samenwerkingsprojecten. Er is ook een pakket aan maatregelen die te maken hebben met de ondersteuning van onderzoek en ontwikkeling, hetzij rechtstreeks, hetzij via steunpunten of (universitaire) netwerken. Verder is er ook de meer indirecte steun zoals het ondersteunen van zakelijke netwerken, het geven van doelgerichte opleiding aan ondernemers of het in stand houden of uitbreiden van de economische infrastructuur zoals bedrijvenparken. Tenslotte is er het domein van de economische omgeving waarbij de regelgeving en de administratieve last kan verlicht worden. Het inventariseren of voorstellen van beleidsondersteunende maatregelen valt echter buiten de afbakening van deze studie.

Gazellen zijn dan weliswaar een interessante doelgroep voor beleid, ze zijn ook moeilijk te vatten:

"[...] We should remember that the concept 'gazelle' is a construct and gazelle firms are not necessarily aware that they are 'gazelles'. Gazelle firms do not have specific associations to represent their interests. They are, after all, not typical of SME's, being the small number of firms in any sector that achieve high growth. They are in a sense, unrepresentative of other small firms. And to make matters more complicated still, being high growth firms, are only gazelles for a relatively short period of time. In other words, the dynamism and change that make gazelles so interesting to policy makers, makes them much more difficult to research and to prepare policies to support them." (Rigby, Bleda, Morrison, & Kim, 2007, p. 27)

3.3. Sector en regio

Vaak wordt verondersteld dat gazellen voornamelijk terug te vinden zijn in de high-tech sectoren. Verschillende onderzoekers wijzen er echter op dat de sterkste groeiers niet noodzakelijk in die sectoren terug te vinden zijn. Vaak worden beleidsmakers daardoor op het verkeerde been gezet. Gazelles komen blijkbaar voor in alle mogelijke sectoren. Meestal zijn er een aantal sectoren waar er meer dan gemiddeld gazellen te vinden zijn, maar dat is sterk afhankelijk van de plaatselijke economische omstandigheden. (Rigby, Bleda, Morrison, & Kim, 2007, pp. 13-14) In Nederland blijken de gazellen steeds vaker in de dienstverlenende sectoren terug te vinden te zijn, in lijn met de evolutie van de tewerkstelling. Ook de opmars van uitzendbureaus, detachering en arbeidsbemiddeling in Nederland is opmerkelijk (Stam, Gerritsen, & Marijs, 2009, pp. 11-12). Deels kan dit verklaard worden door de specifieke arbeidswetgeving,

die in Nederland groeiende ondernemingen vaker dan bij ons naar intermediairen stuurt. Ook de opmars van de persoonlijke dienstverlening, die in Nederland vaak in private ondernemingen wordt georganiseerd, kadert in de specifieke arbeidswetgeving en de Nederlandse structuur van zorg (Stam, persoonlijk gesprek, 2009).

Over de regionale spreiding van gazellen is er onderzoek verricht door Erik Stam (Stam, 2008). Hij stelde een zeer beperkte mobiliteit van gazellen vast, daar waar men volgens hem het tegenovergestelde zou vermoeden. 95% van de gazellen en jonge ondernemingen in Nederland blijven in de regio waar ze opgestart zijn. Daarnaast stelde hij vast dat er geen verband blijkt te zijn tussen de regio's opgedeeld volgens het hebben van een grote ratio nieuwe startups en het relatief aandeel van gazellen. Het enige ruimtelijke effect op het voorkomen van gazellen is dat er minder te vinden zijn in moeilijk bereikbare landelijke gebieden. Stam verklaart de beperkte effecten door de ruimtelijke structuur van Nederland, waar er sprake is van een 'polycentrisch urbanistisch veld' – een aaneensluiting van stedelijke gebieden. Deze overweging geldt evenzeer voor Vlaanderen.

3.4. Innovatie

Bij snelgroeiende ondernemingen wordt vaak aan innovatieve ondernemingen gedacht. Het belang van innovatie in het gazelle-zijn is niet altijd rechtlijnig. Beleidsaanbevelingen voor Gazelles zijn voornamelijk gericht op de innovatieve kant ervan – terwijl innovatie vaak niet de drijvende kracht van de gazellen is (Europe Innova, 2007), (RZO 2001).

“Overall the review found that, R&D-intensity is not necessarily a precondition for gazelles”. (Europe Innova, 2007, p. 10)”.

En:

“Fast growing SMEs often focus to capture new market niches and are often found in low tech segments”. (Europe Innova, 2007, p. 10)

Bergström, Backbrö & Johansson (2005) echter zien wel een primaire rol weggelegd voor innovatie. Ze wijzen wel op de risico's die kunnen ontstaan wanneer de groei door innovatie niet op de juiste manier gekaderd wordt.

Nochtans valt op dat in elke studie de gazelles een op zijn minst innovatief karakter hebben of toegeschreven worden. Dat heeft echter niet noodzakelijk met het product te maken (zie 3.6). Vaak zit de innovatie in een innovatieve toepassing van bestaande materialen of concepten of in de vernieuwende toepassing van organisatieconcepten. Ze hebben in die zin vaak een voorbeeldfunctie. Ze zijn vooral innoverend in hun ondernemerschap (Rigby, Bleda, Morrison, & Kim, 2007, pp. 17-18).

3.5. Product

Meestal ligt als eerste element een succesvol product in de markt en een actieve marketing eromheen met elementen zoals een sterke klantgerichtheid. In door Engelenburg & Stam geciteerd onderzoek van Van der Hoeven en Verhoeven uit 1994 wordt, opmerkelijk, ook gewezen op fusies en intensieve samenwerking tussen ondernemingen (van Engelenburg & Stam, 2001, p. 14). Innovatie is voor hen pas de tweede reden.

De vraag is dan in welke mate de begrippen 'product' en 'innovatie' kunnen gescheiden worden. Weliswaar is een succesvol product niet noodzakelijk een gevolg van een innovatie, er moet dan toch op een of andere wijze een nieuw of verbeterd aspect aan zijn, dat dan weliswaar niet noodzakelijk een uitkomst is van de eigen ontwikkelingsinspanningen van de onderneming.

Het sterke punt van gazellen zou wel eens in hun organisatiekracht kunnen liggen, omdat ze daardoor kunnen reageren op noden in de markt:

"Since they are adaptable to changes in their environment once a market opportunity is detected they have the necessary organizational capacity to explore it and reduce the time necessary between its detection and exploitation."

"The development of strong connections with their customers allows gazelles to be more responsive to customer requirements, and more prepared to adapt to a changing environment, acting proactively to meet customer needs by the introduction of adequate changes in products and services." (Rigby, Bleda, Morrison, & Kim, 2007, pp. 18, 21)

3.6. Overwinnen van groeipijnen

Het verschil tussen een Gazelle en een gewone onderneming zou volgens van Engelenburg & Stam (2001) liggen aan het kunnen doorbreken van een aantal specifieke groeipijnen, soms omschreven als 'glazen plafonds'. Op basis van een nota van het Ministerie van Economische Zaken in Nederland sommen ze een aantal glazen plafonds op:

"[...] personeel, organisatiestructuur, export en innovatie. Andere bronnen wijzen op financiën, bedrijfshuisvesting, marketing en de veranderende rol die een ondernemer speelt in een groeiend bedrijf (van ondernemer naar manager). Groeibelemmeringen kan men verbinden aan de ondernemer, de onderneming, de bedrijfsomgeving of een combinatie hiervan." (van Engelenburg & Stam, 2001, pp. 12-14)

Ook Acs, Spencer & Tracey (2008) stellen vast dat hun gazellen zelden jonge startups zijn. De gazellen zijn zelden startende bedrijven, ze zijn integendeel gemiddeld 25 jaar oud. Het zijn niet noodzakelijk kleine ondernemingen, ze komen voor in alle grootteklassen en het aandeel grote neemt over de jaren toe.

Andere studies omschrijven de groeipijnen als ‘flessenhalzen’. In het EIM-rapport worden er enkele opgesomd. Men heeft het over de problemen om **gekwaliceerd personeel** te vinden. In een sterk groeiend bedrijf moeten personeelsleden naast de jobspecifieke kwalificaties ook nog eens kunnen omgaan met permanente verandering en een sterk wisselende werkdruk. Door de voortdurende aanwervingen vergen de HR-aspecten veel tijd en energie. Bovendien kan men zich niet veroorloven fouten te maken. Niet alleen het personeel moet met verandering om kunnen maar ook het **managen van verandering** moet goed gebeuren. Taakverdelingen veranderen voortdurend, er is nood aan een duidelijke strategie en men moet de atmosfeer in de onderneming op peil houden. De **werkprocessen en de gebruikte systemen** worden snel inadequaet. Kennisdeling gaat niet vanzelf, te vaak blijft strategische kennis beperkt tot enkele personen. Het beheer van klantrelaties is niet goed gestructureerd. Tenslotte is er ook voor het EIM de problematiek van een gezonde financiële basis (EIM, 2006, pp. 29-30).

Meestal wordt in de literatuur de problematiek van het snel groeien vrij accuraat en zelfs plastisch omschreven. Groeipijnen of flessenhalzen zijn niet zo moeilijk op te lijsten. Het blijft helaas bij deze negatieve invalshoek. Hoe gazellen er dan precies in slagen om die pijnen te ontlopen wordt niet beschreven. Ook wat de organisatie betreft, wat onze belangrijkste invalshoek is, komt men niet verder dan dat ze ‘aangepast’ moet zijn.

3.7. Ondernemerschap

In meerdere studies wordt aandacht besteed aan het belang van het ondernemerschap. van Engelenburg & Stam (2001) hebben het over de ondernemer als sleutelfiguur. Die moet niet alleen de juiste vaardigheden hebben (van Engelenburg & Stam, 2001, p. 14) maar ook de wil om te groeien (van Engelenburg & Stam, 2001, p. 17)

De wil om te groeien wordt wel vaker aangehaald. Zo hebben Allison e.a. (2006) op basis van een uitgebreide reeks focusgroepen de ‘mythes’ in kaart gebracht die er leven bij ondernemers over wat het betekent te groeien, en gaan ze na in welke mate het hanteren van die mythes ook effectief de groei belemmert. Het gaat om ondernemers van jonge bedrijven met minder dan 50 werknemers. Hun voornaamste bevindingen zijn dat:

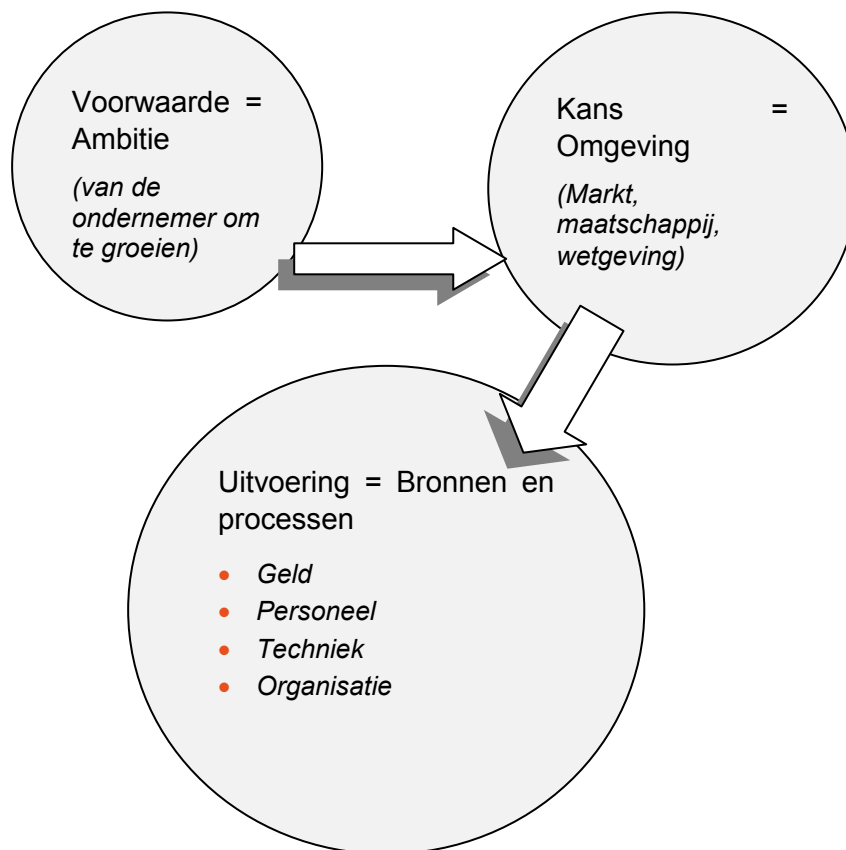
- De meeste ondernemers zoeken naar groei in marge en winst en niet zozeer naar omzet of tewerkstelling;
- Veel ondernemers op zien tegen groei en er negatieve consequenties van verwachten. Ze vertonen daardoor vermijdingsgedrag als het gaat om het voorbereiden van groei;
- Groei wordt als een riskante zaak wordt gezien, met veel risico’s – meer dan bij het opstarten van de onderneming. Groeien is problematisch als

proces, stabiel blijven ziet men als onproblematisch. Men ziet een te groot faalrisico;

- Groeiende bedrijven desondanks meer dan niet-groeiende bereid zijn om een studie te maken van wat groei kan betekenen.

Voor Vlerick professor Hans Crijns is ondernemerschap een centraal gegeven. Hij onderscheidt drie dimensies bij ondernemingen.

Figuur 2: De setting voor groei



Ondanks het vele onderzoek dat er gebeurt over en rond ondernemerschap is het belang ervan moeilijk in te schatten. Psychologische kenmerken zijn moeilijk op grote schaal te onderzoeken. Bovendien is er ook de culturele component, die veel verschillende aspecten kent. Er is uit de verschillende invalshoeken in het onderzoek nog geen geïntegreerde visie op ontstaan. Verschillende modellen spreken elkaar tegen. Tenslotte is er ook de vraag of de psychologische of culturele component wel door beleidsmaatregelen kan gevat worden (Rigby, Bleda, Morrison, & Kim, 2007, p. 25; Rauch & Frese, 2000, p. niet gepag.; conclusies voor verder onderzoek).

3.8. Financiering

De manier van financieren van een gazelle speelt volgens sommige onderzoekers een doorslaggevende rol. De onderzoeken hieromtrent zijn echter niet eenduidig of komen niet tot heldere conclusies die verder gaan dan de vaststelling dat er een verschil is. Dit aspect laten we verder onbelicht in dit overzicht.

3.9. Modellen van groei

Veel studies hangen de analyse van de gazellen op aan modellen van groei. In het rapport van de Nederlandse EIM (2006) worden de twee voornaamste toegelicht.

Het eerste belangrijke model van groei is het **Levenscyclusmodel** (EIM, 2006, p. 24). Dat model beschrijft de volledige levenscyclus van een onderneming en onderscheidt de volgende stappen:

- Voorbereiding: het ontwikkelen van een innovatief idee voor een onderneming;
- Start-up: de onderneming wordt opgericht;
- Expansie: doorbraak die resulteert in groei en ontwikkeling;
- Consolidatie: er is nog steeds groei maar ze is matuur;
- Diversificatie: de omvang van de onderneming stabiliseert;
- Verval: verlies van relevantie van de onderneming, soms gepaard gaande met een inkrimping.

De gazellen zouden dan voornamelijk in de expansiefase zitten.

Daarnaast is er ook het **Stappenmodel** (EIM, 2006, p. 25). In dit model gaat men er van uit dat groei geen eenmalige fase in een cyclus is maar een wederkerend fenomeen kan zijn. Groei wordt dan bekomen door verandering. Niet alle verandering leidt tot groei, maar kan dat doen. Verandering kan bestaan uit innovatie, een herpositionering op de markt, nieuwe markten, overnames of samensmeltingen met andere ondernemingen.

Er zijn dan drie stappen: een verandering, de groei die er het gevolg van is, en gestabiliseerde groei – waarna een verandering nodig is om opnieuw tot groei te komen.

De onderzoekers van het EIM (2006) hebben op basis van hun panelonderzoek bij 354 ondernemingen vastgesteld dat de groeipaden zelden volledig langs gestandaardiseerde paden verloopt. Niettemin herkennen ze een aantal patronen bij de snelle groeiers, waaronder de anticipatie van de snelle groei in hun organisatiestructuur. Vaak komt dit er dan op neer dat bepaalde taken in het groeipad zelfs uitbesteed worden, zodat de ondernemers zelf hun 'span of control' beperken tot een beheersbare omvang en tot datgene waar ze zichzelf gekwalificeerd voor vinden. Zo kunnen ze snel reageren op de omstandigheden

in de markt. Een ander patroon, wat pleit voor het levenscyclusmodel, is dat maar weinig ondernemingen hun groei blijven aanhouden (EIM, 2006, p. 27)

Bergström, Backbrö & Johansson (2005) brengen in hun conclusies een aantal elementen samen die duidelijk wijzen op de complexiteit van de groei. De auteurs concluderen dat de snelle groei die eigen is aan gazellen met groeipijnen gepaard gaan die het moeilijk maken om zich aan de snel veranderende omstandigheden aan te passen waardoor hun innovatieve capaciteit verdwijnt. Gazellen die snel groeien in termen van omzet maar niet in tewerkstellingsaantal kennen minder groeipijnen, minder negatieve impact op hun organisatie en behouden hun innovatiecapaciteit. Gazellen die te zeer betrokken geraken bij het aanpassen van hun succesproduct aan de wensen van de oorspronkelijke klant nemen vaak strategische beslissingen die hun innovatiekracht ondermijnen. Gazellen die een negatieve impact ervaren op hun innovatiekracht op korte termijn zien hun groei op lange termijn gehypothekeerd. Ook het ontbreken van een duidelijk strategisch doel voor de onderneming leidt tot een terugval. Familiebedrijven zijn hierin vaak in het voordeel.

Nochtans blijken groeiers vaak de groei te kunnen aanhouden. Acs, Parsons & Tracey (2008) berekenden dat 25% van de gazellen in de VS ook in de vier jaar voorafgaand aan de meting een gazelle waren. Het waren dan wel voornamelijk grote ondernemingen (500 of meer werknemers). Slechts 3% van de gazellen ging in de periode van 4 jaar na de meting over kop. De auteurs stellen vast dat de gazellen inderdaad instaan voor bijna alle jobcreatie en dat ze inderdaad vaker klein en jong zijn – maar niet uitsluitend. Bovendien versterkt de groeitrend van gazellen naarmate ze groter zijn. Terugkijkend op Birch' vaststellingen vragen ze zich af of het verschil in vaststellingen niet zou kunnen te wijten zijn aan de veranderende economische omstandigheden, namelijk deze waarin de grotere bedrijven de laatste decennia steeds meer aan economische impact hebben verloren ten voordele van kmo's.

In Nederland blijkt een groot deel van de gazellen (72% van de belangrijkste presteerders) eigendom te zijn van oudere ondernemingen. Het gaat dan om afsplitsingen of businessunits. De overige 28% zijn autonome ondernemingen. (Stam, Gerritsen, & Marijs, 2009, p. 27) In vele definities, waaronder die van Trends, wordt autonomie als voorwaarde gehanteerd. Volgens Dr. Erik Stam zou de afsplitsing van nieuwe activiteiten door grotere ondernemingen te verklaren kunnen zijn door het typische organisatiemodel dat nodig is voor groei: veel volatiliteit en verandering met een relatief grote mate van autonomie voor het personeel. Een dergelijke structuur staat dan haaks op de gestandaardiseerde werkwijzen in de gevestigde onderneming. Bovendien houdt een nieuwe activiteit ook een risico op falen in. Door de nieuwe activiteiten onder te brengen in een aparte eenheid kan men die inkapselen en afgeschermd houden van de gevestigde activiteiten (Stam, persoonlijk gesprek, 2009).

3.10. Arbeidsorganisatie

3.10.1. Van exploratie naar exploitatie

In de literatuur wordt niet ingegaan op de arbeidsorganisatorische aspecten van de gazellen. Volgens E. Stam (persoonlijk gesprek) kan er echter wel een link zijn.

Een gazelle heeft volgens Stam als vanzelf een arbeidsorganisatie die voldoet aan de kenmerken van de sociale innovatie. De arbeidsorganisatie en bedrijfsvoering worden aangepast met als doel de performantie en de kwaliteit ervan te verhogen. De organisatie is dan nog kleinschalig en de inbreng van de rechtstreeks betrokkenen is vanzelfsprekend. Door de behoefte aan een zekere arbeidsmarktsoepelheid komt men in het kader van de gazellen ook in de discussie over de arbeidsmobiliteit terecht. De band tussen gazellen, arbeidsorganisatie en arbeidsmobiliteit ligt volgens Stam voor de hand.

Er is in het kader van groei en organisatie een paradox tussen exploratie en exploitatie. Exploratie is het verkennen van nieuwe mogelijkheden en kansen. Exploitatie is het benutten ervan, het omzetten in efficiëntie. Exploratie vergt een vrije, experimentele omgeving. Exploitatie vraagt om strakheid, duidelijke regels, standaardisering. Van zodra de groei van de omzet groter wordt dan die van de toegevoegde waarde is er sprake van standaardisering. Voor sommige sectoren is dit moeilijk. In de zorg bijvoorbeeld, waar men afhankelijk is van de motivatie van het personeel om de nodige kwaliteit te kunnen blijven geven, moet men ook bij groei de autonomie van het personeel groot houden. De industrie leent zich veel beter tot de efficiëntie van de standaardisering.

In een groeibedrijf is er volgens Stam geen of nauwelijks tijd voor HR-beleid. Alles loopt er op een soort natuurlijke wijze. Er wordt vooral on-the-job geleerd. Pas in het stadium van de standaardisering is er ook ruimte voor een personeelsbeleid (Stam, persoonlijk gesprek, 2009).

3.10.2. Transitie van de organisatie

Het verband tussen de groei van een organisatie (in aantal leden of werknemers) en de structuur ervan is sinds lang een basisveronderstelling in de organisatiesociologie. Een overzicht hiervan vinden we onder meer in het standaardwerk van Mintzberg (1979).

Hij stelt vast dat als organisaties groeien, ze door structurele transitie gaan die een verandering van de aard van de organisatie met zich meebrengen. Het gaat dan om verschillende stadia in de ontwikkeling, niet om een continu proces. Mintzberg vindt deze stadia belangrijk omdat de overgangen moeilijke en vaak pijnlijke processen zijn. Hij onderscheidt vijf basisstructuren die hij koppelt aan verschillende fasen in de groei.

Fase 1(a) is de **ambachtelijke structuur**, waarbij er een enkele groep is die op een informele wijze samenwerkt. Afstemming gebeurt door face-to-face communicatie en gebeurt op basis van de verdeling van vaardigheden onder de leden. Dit is typisch voor kleine samenwerkende ambachtsslui - Mintzberg merkt op dat deze vorm tegenwoordig maar zelden voorkomt.

Vaker starten ondernemingen in **Fase 1(b)**, die van de **ondernemersstructuur**. De ondernemer start een organisatie om zijn idee in de praktijk om te zetten. Hij neemt alle beslissingen en coördineert en superviseert de uitvoering ervan. Er is een rechtstreeks toezicht en de organisatie is bewust organisch en informeel: structuur en hiërarchie belemmeren de werking. Deze organisatie is geschikt voor snelle groei.

Maar, schrijft Mintzberg, het zakenlandschap ligt bezaaid met de wrakken van ondernemersstructuren die té succesvol waren. Teveel ondernemers slagen niet in de transitie naar een meer gestructureerde organisatie:

"Wishing to maintain central control despite the increased size of its organization, the entrepreneur allowed his span of control to increase to the point of overload, and then became the bottleneck in the flow of organization and decision making. The informal procedures became increasingly burdensome and the employees – now more numerous and specialized, each with less access to the chief executive – never received the new means of coordination and the sharper job descriptions they required." (Mintzberg, 1979, p. 243)

Om te overleven hadden veel van deze organisaties moeten overgaan naar **Fase 2: de bureaucratische structuur**. Van zodra er een vorm van specialisatie in de functies optreedt is er nood aan coördinatie en daarvoor is er een hiërarchie nodig. De volgende stap is een coördinatie tussen verschillende eenheden binnen de organisatie en daar is standaardisatie voor nodig. Er is dan naast een leidinggevende hiërarchie nood aan een technestructuur, die het werk plant en formaliseert.

Er groeit in deze structuur onvermijdelijk een afstand tussen ondernemer en zijn werknemers, en afhankelijk van de aard van het product of dienst ook met de klanten: het zijn er te veel. Nochtans heeft de ondernemer nog altijd een volledig overzicht op alles wat er gebeurt in zijn onderneming en wie wat doet. Dit werkt zolang het aantal producten en markten beperkt is. Deze structuur zorgt voor een efficiënte werking maar heeft ook zijn beperkingen: het is rigide en kan weinig uitbreiding aan.

Wanneer het aantal producten en markten toeneemt, zeker in het geval van een internationalisering, komt **Fase 3** van de '**divisionalised structure**'. De groeiende organisatie splitst zich op in afdelingen met een eigen uitvoeringsstructuur die door een vorm van 'hoofdkwartier' worden geleid. Afdelingen kunnen worden toegevoegd maar ook opgedoekt. Deze fase is geen dwingende stap zoals die van de bureaucratische structuur, maar is moeilijk tegen te houden als het bedrijf wil diversifiëren. Een organisatie die er op gericht is altijd hetzelfde zo efficiënt mogelijk te doen kan niet iets anders.

Tenslotte is er **Fase 4**, die voor Mintzberg nog een vraagteken was, die van de **Matrixstructuur**. Matrix slaat op de verschillende lijnen van afstemming, in tegenstelling tot de piramide waar alles van boven naar beneden of omgekeerd gaat. In een matrix zijn de cellen van de matrix eenheden die afstemmen en verantwoording afleggen in verschillende richtingen, meestal een combinatie van een geografische indeling ('rijen') en producten ('kolommen'). Dit lijkt in zekere zin zelfs op de organische structuur van fase 1.

Deze vier fasen of basisstructuren zijn voor Mintzberg niet alleen een gevolg van de leeftijd en omvang van een organisatie. Ook de omgeving, de techniciteit van het productie en de machtsverhoudingen in een organisatie geven de organisatie richting.

3.10.3. Ondernemen versus managen

In de managementliteratuur wordt vaak gewezen op de dualiteit tussen ondernemen en managen.

"[Dat] houdt dan in dat de ondernemer meer manager zal moeten worden om te overleven. Dit betekent dat hij of zij managementvaardigheden zal moeten beheersen of beheren: plannen, organiseren, coördineren en controleren. Hier ligt soms een grote frustratie." (Crijns H., 2001, p. 36)

Daarbij worden aan ondernemen en managen fundamenteel verschillende competenties toegeschreven. Een ondernemer ziet kansen en zoekt risico, wil vooruit. Een manager beheerst risico en zoekt structuur en stabiliteit. Het combineren van deze twee rollen, elk met hun eigen verwachtingen, is niet vanzelfsprekend. (Crijns H., Persoonlijk gesprek, 2010)

Voor een groeiende onderneming is de uitdaging dan vaak om de drang naar vernieuwing en creativiteit ook op de organisatie over te brengen. Hierin schuilt een paradox. Hoe meer de onderneming evolueert van een organisch model naar een geprofessionaliseerde onderneming (zoals de bureaucratie), hoe meer het vermogen tot snel reageren en veranderen afneemt.

Professor Hans Crijns wijst ook op deze tegenstelling. De typische groeiende onderneming lijkt vooral op de falende onderneming: er is nauwelijks structuur, geen duidelijk uitgewerkte organisatie, geen strategische planning en van procesopvolgingstechnieken zoals de balanced scorecard is er geen sprake. De ene is echter een snelle groeier, de andere is failliet. Tussenin ligt de gestructureerde, professionele onderneming. De paradox ligt in de noodzaak om op een bepaald punt een organisatiestructuur te ontwikkelen zodat de onderneming kan gestabiliseerd worden tegenover de noodzaak om snel en flexibel op veranderingen of nieuwe kansen te kunnen inspelen. Net dat wat de ondernemer bij aanvang succesvol maakt moet hij loslaten om succesvol te blijven. Een ideale organisatievorm of een tussenliggend model is er niet. De bureaucratie is de meest efficiënte ondernemingsvorm, maar ze past niet bij snelle groeiers. Ondernemers starten met een strategie voor groei, de structuur

van de organisatie komt daarna, die hoort bij de implementatie ervan – naast financiën en productietechniek. (Crijns H. , Persoonlijk gesprek, 2010)

3.11. Conclusies

Gazellen danken hun aandacht, ook vanuit het beleid, aan de jobcreatie die ze veroorzaken. De band tussen gazellen en jobcreatie is nochtans dubbelzinnig. De groei in werkgelegenheid binnen een onderneming is bijna altijd een onderdeel van de definitie van gazellen, waardoor ze vanzelf een groep van groeiers in werkgelegenheid vormen. Wanneer onderzocht wordt of snelle groeiers ook automatisch voor werkgelegenheid zorgen zijn de resultaten niet overtuigend.

Gazellen komen voor in alle mogelijke sectoren. Ze zijn niet beperkt tot de activiteiten die doorgaans als drijvende krachten in de economie worden gezien, zoals hoogtechnologische bedrijven. Wanneer een bepaalde bedrijfstak er uit springt kan dit vaak toegewezen worden aan factoren die gunstig zijn voor een bepaalde economische activiteit. Ook het innovatieve karakter van gazellen wordt in de literatuur genuanceerd. Het gaat niet zozeer om een innovatief product dat men zelf ontwikkeld heeft, maar wel om de toepassing van innovatieve producten of diensten en meer nog om de capaciteit van een onderneming om een succesvol product te laten samengaan met een succesvolle groei van de onderneming zelf. Daarvoor is ondernemerschap nodig samen met een uitgesproken wil om te groeien. Daarnaast moet men vooral de groeipijnen kunnen overwinnen. Die situeren zich in sterke mate op het organisatorisch vlak. Zo moet men in staat zijn om te blijven inspelen op de veranderende wensen van klanten. De problemen die zich daarbij stellen kunnen duidelijk omschreven worden, de manier waarop er een oplossing voor gevonden wordt blijft een zwarte doos.

4. Analyse van de populatie van Trends Gazellen

De afbakening van de Trends-Gazellen is, in vergelijking met vele andere definities, nogal specifiek. Mogelijk kan ze daardoor enigszins afwijken van de populatie van Gazellen die volgens andere definities zijn afgebakend. Bovendien is van de populatie van Trends-Gazellen niet zoveel bekend wat de basisindelingen volgens sector en grootte betreft. In wat volgt wordt getracht de Trends-Gazellen als populatie te beschrijven en ze te vergelijken met de populatie van de gazellen zoals ze worden afgebakend volgens de definitie die bij de Studiedienst van de Vlaamse Regering ('Vlaamse Definitie') wordt toegepast in het kader van het Pact van Vilvoorde. Daarnaast vergelijken we ze ook met de volledige populatie van ondernemingen in Vlaanderen en de Nederlandstalige ondernemingen in Brussel.

Dit moet ons in staat stellen meer zicht te krijgen op de populatie en dan een betere selectie van cases te maken.

4.1. Werkwijze

Bij Coface, de beheerder van de databank op basis waarvan de Trends-Gazellen door Trends worden geselecteerd, werd een bestand aangekocht met daarin alle Trends-Gazellen van België van de periode 2003² tot 2009. Dit bestand bevat voor elk jaar de Trends-Gazellen, met hun BTW-nummer, de groep waartoe ze behoren en de ranking in de Trends-classificatie, NACE-code (versie 2.0 van 2008), aantal werknemers (RSZ-dimensieklasse), postnummer, juridische situatie en vorm. De gegevens hebben telkens betrekking op de meest recente toestand. Een onderneming die bijvoorbeeld in 2005 voor het laatst Trends-Gazelle was zit in het bestand met de gegevens van zoals ze bekend zijn en gelden voor 2009.

De Trends-Gazellen worden per provincie bekend gemaakt op verschillende momenten van het jaar. De volledige populatie is pas bekend net voor de zomer. Dat was te laat om deze populatie nog in deze statistische analyse op te nemen. Voor de selectie en beschrijving van de cases in een latere fase van het onderzoek werd wel de aangevulde lijst gebruikt.

Het bestand is zodanig opgebouwd dat voor elk jaar de Trends-Gazellen er allemaal in zitten. Een onderneming die drie keer Trends-Gazelle was zit er dus drie keer in, telkens met dezelfde recentste gegevens. Dat levert een totaal van 12580 ondernemingen in België. Voor de meeste bewerkingen wordt dit teruggebracht tot de unieke bedrijven (elk bedrijf maar één keer in het bestand) in

² De Trends-Gazellen van 2001 en 2002 waren niet in dezelfde vorm beschikbaar

Vlaanderen en Brussel, voor zover ze Nederlands hebben als voertaal. Dit is ook de regionale selectie die in de TOA-enquête wordt gemaakt. Na deze tweevoudige reductie blijven er 3440 ondernemingen over. Dat zijn dan de bedrijven die in de periode 2003-2009 een of meerdere keren Trends-Gazelle zijn geweest.

Daarnaast is op basis van het ondernemingsnummer een koppeling gemaakt met de balansgegevens zoals ze gepubliceerd worden door Bureau Van Dijk in de Bel-First databank.

Op basis van deze gegevens kan de populatie van de Trends-Gazellen in kaart gebracht worden.

Dankzij het BTW-nummer kan er ook een koppeling gemaakt worden met de gegevens van de TOA-enquête. Het aantal respondenten in de TOA-enquête dat ook Trends-Gazelle blijkt is net groot genoeg om er een aantal beperkte cijfers weer te geven.

Voor de eerste analyse maken we gebruik van de volledige populatie van 2003 tot 2009. Daardoor kan onder meer een analyse gemaakt worden op basis van het aantal keer dat een onderneming Trends Gazelle is geweest en kan er terug gekeken worden in de tijd, waardoor eventuele effecten van conjunctuur uitgevlakt worden. Bovendien wordt een grotere statistische nauwkeurigheid bereikt. Het nadeel is dat de bedrijven die meerdere keren voorkomen zwaarder kunnen doorwegen. Voor de vergelijking met de populatie van de TOA-enquêtes en van de populatie van de gazellen op basis van de Vlaamse definitie, die telkens betrekking hebben op één jaar, beperken we de analyse tot de Trends Gazellen tot de populatie van het jaar 2009.

4.2. De populatie van Trends-Gazellen 2003-2009

We bekijken voor de Trends-Gazellen het aantal keer dat ze Trends-Gazelle zijn geweest, de juridische vorm en toestand, de leeftijd van de gazellen en de spreiding naar grootte en sector. Het gaat om alle bedrijven die in de periode 2003-2009 minstens een keer Trends-Gazelle zijn geweest.

4.2.1. Aantal keer Trends-Gazelle

Over de volledige periode 2003-2009 zijn er 1607 ondernemingen één keer Trends-Gazelle geweest. Ze maken 46,7% van deze populatie uit. Iets meer dan de helft van de Gazellen zijn het meer dan eens geweest. Er is een groep van 46 ondernemingen die in elk bestudeerd jaar Gazelle zijn geweest.

Tabel 1: Trends-Gazellen 2003-2009, Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel, ondernemingen die één of meer keer Gazelle zijn geweest: aantal keer gazelle

Aantal keer Gazelle	Aantal	procent
1	1607	46,7%
2	792	23,0%
3	465	13,5%
4	291	8,5%
5	126	3,7%
6	113	3,3%
7	46	1,3%
Totaal	3440	100,0%

Bron: Trends-Coface, eigen berekeningen

4.2.2. Juridische vorm

De meerderheid van de Trends-Gazellen zijn naamloze vennootschappen (82,3%). Daarnaast is er een grote groep die een vorm van BVBA hebben (15,6%). De overige, iets meer dan 2%, zijn een onderneming naar publiek recht of hebben geen rechtspersoonlijkheid. Een gedetailleerde lijst met de voorkomende rechtspersoonlijkheden staat in bijlage (vanaf p.145).

Tabel 2: Trends-Gazellen 2003-2009, Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel, ondernemingen die één of meer keer Gazelle zijn geweest: juridische vorm

Juridische vorm gegroepeerd	Aantal	Procent
Onbekend	1	,0%
BVBA, VOF, Comm. V	538	15,6%
Naamloze Vennootschap	2831	82,3%
VZW	2	,1%
Publiek	42	1,2%
Vennootschappen zonder rechtspersoonlijkheid	26	,8%
Totaal	3440	100,0%

Bron: Trends-Coface, eigen berekeningen

4.2.3. Overleven, verkoop of boeken sluiten

Niet alle Gazellen overleven. Coface zoekt op of de Gazellen op dit moment als onderneming nog actief zijn. Ofwel zijn ze actief, ofwel is het bedrijf opgehouden te bestaan en is dat als zodanig geregistreerd, ofwel is de toestand onduidelijk. Bedrijven die ophouden te bestaan kunnen ofwel over kop gegaan zijn ofwel zijn overgenomen of verkocht. In deze gevallen worden de rekeningen afgesloten.

Van de ondernemingen die in de periode 2003-2009 minstens één keer Gazelle geweest zijn is de grote meerderheid (91,3%) nog altijd actief (Tabel 3). Er is dus maar een kleine groep die niet overleven na hun succesvolle periode. We kunnen vermoeden dat dit ook betekent dat slechts een klein aantal gazellen na hun succesvolle periode worden overgenomen en niet verder als een zelfstandige onderneming blijven bestaan.

Tabel 3: Trends-Gazellen 2003-2009, Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel, ondernemingen die één of meer keer Gazelle zijn geweest: huidige juridische toestand

Huidige toestand	Aantal	Procent
Afgesloten rekeningen	209	6,1%
Onduidelijke situatie	91	2,6%
Actief	3139	91,3%
Totaal	3440	100,0%

Bron: Trends-Coface, eigen berekeningen

Het overleven van ondernemingen wordt soms aangeduid als de 'Death Rate', die berekend wordt als het aantal afsluitingen ten opzichte van het totaal aantal ondernemingen. Ook hier kan men geen onderscheid maken tussen overgekocht zijn en over kop gaan. De berekening komt volledig overeen met de berekening voor de Trends-Gazellen in Tabel 3. Het EIM heeft voor verschillende landen de 'Death Rate' opgezocht voor de periode 2000-2004. Het percentage voor België ligt op 6,2 voor 2004 (Tabel 4). Voor de Trends-Gazellen in de periode 2003-2009 kunnen we de Death Rate schatten op 6,1% als we de afgesloten rekeningen beschouwen zoals af te lezen in Tabel 3. Dan komt het cijfer overeen met de 'death rate' voor België. Wanneer we er van uit zouden gaan dat alle bedrijven met een 'onduidelijke situatie' ook de boeken hebben neergelegd, dan wordt het totaal 8,7%, wat dan hoger zou zijn.

Tabel 4: 'Death Rate' in België in de periode 2000-2004

Jaar	Percentage afgesloten jaarrekeningen
2000	6,8%
2001	6,6%
2002	6,3%
2003	6,0%
2004	6,2%

Bron: EIM, Internationale Benchmark Ondernemerschap 2005 (EIM, 2006, p. 11).

4.2.4. Leeftijd

Gazellen worden doorgaans gezien als relatief jonge ondernemingen. Bij de Trends-Gazellen is dat nochtans erg relatief. De gemiddelde leeftijd van de

bedrijven die Trends-Gazelle waren is 24 jaar in het jaar dat ze voor de recentste keer Trends-Gazelle waren of zijn (Tabel 5). De mediaan is 19 jaar. Het onderste deciel is begrensd op 9 jaar – dus de 10% jongste bedrijven waren maximaal 9 jaar oud.

De inschatting van de leeftijd van de Trends-Gazellen zoals hier berekend is niet zo eenduidig in te schatten, omdat de leeftijd van de bedrijven die meerdere keren Trends-Gazelle waren hier berekend moet worden op de laatste keer dat ze Trends-Gazelle waren. Een eenduidiger berekening kunnen we maken wanneer we de groep van Trends-Gazellen van 2009 afzonderen. Deze groep blijkt nog wat ouder te zijn: de gemiddelde leeftijd was 25,5 jaar en de mediaan 21 jaar.

Op het aspect van de leeftijd wordt dieper ingegaan bij de vergelijking met de gazelles volgens de definitie van de SVR en met de populatie (zie 4.2.5 p.36 en volgende).

Tabel 5: Leeftijd van Trends-Gazellen

		Trends-Gazellen in Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel van het jaar 2009: leeftijd in 2009	Trends-Gazellen 2003-2009, Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel, ondernemingen die één of meer keer Gazelle zijn geweest: leeftijd bij laatste keer Trends-Gazelle
N		1048	3438
Gemiddelde		25,4 jaar	24 jaar
Mediaan		21 jaar	19 jaar
Percentielen	10	10 jaar	9 jaar
	20	13 jaar	11 jaar
	30	16 jaar	14 jaar
	40	19 jaar	17 jaar
	50	21 jaar	19 jaar
	60	24,4 jaar	22 jaar
	70	30 jaar	28 jaar
	80	36 jaar	34 jaar
	90	46 jaar	43 jaar

Bron: Trends-Coface en Bel-First, eigen berekeningen.

4.2.5. Grootte (aantal werknemers)

Trends zet enkel een minimumgrens op de Gazellen; er moeten in de referentieperiode minstens 20 werknemers zijn aangeworven. Er is geen bovengrens. 14,9% van de ondernemingen die in de periode 2003-2009 Gazelle geweest zijn (en waarvan een werknemersaantal bekend is) hebben 200 of meer werknemers in het jaar 2009 (Tabel 6). De grootste groep heeft tussen de 20 en 199 werknemers ($38,4 + 39,0 = 77,4\%$). Gezien er ook 'oude' Gazellen zijn opgenomen in het bestand kunnen er ondernemingen tussen zitten die inmiddels minder dan 20 werknemers hebben. Er is een kleine groep van 2,8% die onder de 10 werknemers zijn gezakt en er is 4,9% die er minder dan 20 heeft, samen 7,7%. Er is wel een vrij grote groep ondernemingen waarvan nu geen aantal werknemers bekend is (7,2%). Volgens de codering van het bestand hebben

deze ondernemingen geen of een onbekend aantal werknemers. Om Trends Gazelle te zijn dienen er minstens 20 werknemers te zijn aangeworven sinds de oprichting, dus men kan niet veronderstellen dat al deze ondernemingen geen werknemers hebben.

Tabel 6: Trends-Gazellen 2003-2009, Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel, ondernemingen die één of meer keer Gazelle zijn geweest: aantal werknemers in 2009

Aantal werknemers in laatste jaar	Aantal	procent	procent
1-9 wn	89	2,6%	2,8%
10-19 wn	157	4,6%	4,9%
20-49 wn	1224	35,6%	38,4%
50-199 wn	1244	36,2%	39,0%
200+ wn	477	13,9%	14,9%
Totaal	3191	92,8%	100,0%
Missing - onbekend	249	7,2%	---
Totaal	3440	100,0%	---

Bron: Trends-Coface, eigen berekeningen

Hoe meer keer een onderneming Trends-Gazelle is, hoe groter (Tabel 6). Een groei in zakencijfers houdt blijkbaar ook een groei in werkgelegenheid in. Nochtans zijn er ook relatief kleine ondernemingen (wat werknemersaantal betreft) bij de groep die zes (8,0%) of zeven (2,2%) keer Trends-Gazelle zijn.

Tabel 7: Trends-Gazellen 2003-2009, Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel, ondernemingen die één of meer keer Gazelle zijn geweest: Aantal keer gazelle volgens grootte in 2009

Aantal keer Gazelle	Grootte (aantal werknemers laatste jaar)				Totaal
	1-19 wn	20-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
1	12,9%	48,2%	30,7%	8,2%	100,0%
2	5,5%	38,0%	41,5%	15,0%	100,0%
3	4,0%	30,7%	45,3%	20,0%	100,0%
4	,7%	28,0%	49,3%	22,0%	100,0%
5		19,4%	56,5%	24,2%	100,0%
6		8,0%	55,8%	36,3%	100,0%
7		2,2%	42,2%	55,6%	100,0%
Totaal	7,7%	38,4%	39,0%	14,9%	100,0%

Bron: Trends-Coface, eigen berekeningen. N = 3440

De Trends-Gazellen worden ingedeeld in drie groepen op basis van hun omzetgegevens. Men kan aannemen dat een onderneming die een grote omzet draait in verhouding ook meer werknemers zal hebben. Er is inderdaad een (significant) verband. Zo zijn 88,4% van de ondernemingen met 200 of meer werknemers ook 'groot' in de Trends-classificatie (Tabel 8). Toch is het verband minder scherp dan men zou kunnen aannemen. Er zijn bijvoorbeeld ook 19,6% ondernemingen met 1 tot 9 werknemers in de groep 'Groot'.

Tabel 8: Trends-Gazellen 2003-2009, Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel, ondernemingen die één of meer keer Gazelle zijn geweest volgens Trends-Gazellegroep en grootte (aantal werknemers)

Trends-groep	Grootte (aantal werknemers laatste jaar)				Totaal
	1-9 wn	10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Groot	,8%	18,8%	45,9%	34,5%	100,0%
	19,6%	24,5%	52,2%	88,4%	48,1%
Middelgroot	2,1%	45,8%	47,3%	4,9%	100,0%
	39,1%	46,0%	41,4%	9,6%	37,1%
Klein	5,5%	73,8%	18,2%	2,5%	100,0%
	41,3%	29,5%	6,3%	2,0%	14,8%
Totaal	2,0%	36,9%	42,3%	18,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: Trends-Coface, eigen berekeningen. N = 3440. X²: p = ,000

4.2.6. Sector

Zes op de tien (57,4%) Trends-Gazellen zijn actief in de dienstensectoren. Daarna is de industrie de grootste groep (28,6%). De sector Overheid, Onderwijs en Social Profit komt weinig voor bij de Trends Gazellen (2%, Tabel 9).

De meeste ondernemingen of organisaties in de OOSP leggen geen balans neer. Zo moeten ziekenhuizen, ziekenfondsen, beroepsfederaties en onderwijsinstellingen geen jaarrekening neerleggen. VZW's en stichtingen moeten dat enkel als ze groot (verkorte vorm van jaarrekening) of zeer groot (volledige jaarrekening) zijn. Overheidsinstellingen (publiekrechtelijke rechtspersonen) moeten dat enkel als ze de vorm van een handelsvennootschap hebben, zoals de Autonome Gemeentebedrijven. De precieze voorwaarden staan beschreven in de bijlage 7.2 op pagina 146 en volgende). Het lage aandeel van de OOSP is dus niet verwonderlijk.

Wanneer we het aantal keer bekijken dat ondernemingen Trends-Gazelle zijn geweest dan valt op dat de spreiding gelijk blijft. Alleen zien we dat bij de groep die zes of zeven keer Trends-Gazelle zijn geweest het aandeel van de industrie wat hoger ligt. Dit kan er op wijzen dat men in de industrie meer dan in andere sectoren er in slaagt de groei te bestendigen.

In Tabel 10 staat de verdeling op het niveau van 2 NACE-digits. In Tabel 11 staat de verdeling volgens de NACE-secties. Daarin valt op dat bij de diensten de groot- en kleinhandel een belangrijk aandeel heeft (27,5%).

Tabel 9: Trends-Gazellen 2003-2009, Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel, ondernemingen die één of meer keer Gazelle zijn geweest: Aantal keer gazelle volgens sector (TOA-indeling)

Aantal keer Gazelle	Sector (TOA-indeling)				Totaal
	prim en ind	bouw	diensten	OOSP	
1	26,5%	13,3%	58,2%	2,0%	100,0%
2	30,1%	13,4%	54,9%	1,6%	100,0%
3	29,5%	9,0%	58,7%	2,8%	100,0%
4	32,0%	7,6%	57,7%	2,7%	100,0%
5	27,0%	11,1%	61,9%		100,0%
6	33,6%	11,5%	52,2%	2,7%	100,0%
7	41,3%	4,3%	54,3%		100,0%
Totaal	28,6%	12,0%	57,4%	2,0%	100,0%

Bron: Trends-Coface, eigen berekeningen. N=3440

Tabel 10: Trends-Gazellen 2003-2009, Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel, ondernemingen die één of meer keer Gazelle zijn geweest: NACE-codes (2008) op 2 digits

NACE-code 2 digits	NACE-code beschrijving	Aantal	Procent
1	Teelt van gewassen, veeteelt, jacht en diensten in verband met deze activiteiten	14	,4%
3	Visserij en aquacultuur	1	,0%
8	Overige winning van delfstoffen	1	,0%
10	Vervaardiging van voedingsmiddelen	132	3,8%
11	Vervaardiging van dranken	11	,3%
12	Vervaardiging van tabaksproducten	7	,2%
13	Vervaardiging van textiel	59	1,7%
14	Vervaardiging van kleding	13	,4%
15	Vervaardiging van leer en van producten van leer	1	,0%
16	Houtindustrie en vervaardiging van artikelen van hout en van kurk,...	24	,7%
17	Vervaardiging van papier en papierwaren	28	,8%
18	Drukkerijen, reproductie van opgenomen media	43	1,3%
19	Vervaardiging van cokes en van geraffineerde aardolieproducten	6	,2%
20	Vervaardiging van chemische producten	71	2,1%
21	Vervaardiging van farmaceutische grondstoffen en producten	15	,4%
22	Vervaardiging van producten van rubber of kunststof	54	1,6%
23	Vervaardiging van andere niet-metaalhoudende minerale producten	59	1,7%
24	Vervaardiging van metalen in primaire vorm	32	,9%
25	Vervaardiging van producten van metaal, exclusief machines en apparaten	129	3,8%
26	Vervaardiging van informaticaproducten en van elektronische en optische producten	44	1,3%
27	Vervaardiging van elektrische apparatuur	29	,8%
28	Vervaardiging van machines, apparaten en werktuigen, n.e.g.	71	2,1%
29	Vervaardiging en assemblage van motorvoertuigen, aanhangwagens en opleggers	32	,9%
30	Vervaardiging van andere transportmiddelen	4	,1%
31	Vervaardiging van meubelen	38	1,1%
32	Overige industrie	15	,4%
33	Reparatie en installatie van machines en apparaten	10	,3%

35	Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en gekoelde lucht	10	,3%
36	Winning, behandeling en distributie van water	5	,1%
38	Inzameling, verwerking en verwijdering van afval; terugwinning	25	,7%
39	Sanering en ander afvalbeheer	1	,0%
41	Bouw van gebouwen; ontwikkeling van bouwprojecten	141	4,1%
42	Weg- en waterbouw	68	2,0%
43	Gespecialiseerde bouwwerkzaamheden	204	5,9%
45	Groot- en detailhandel in en onderhoud en reparatie van motorvoertuigen en motorfietsen	142	4,1%
46	Groothandel en handelsbemiddeling, met uitzondering van de handel in motorvoertuigen en motorfietsen	636	18,5%
47	Detailhandel, met uitzondering van de handel in auto-s en motorfietsen	169	4,9%
49	Vervoer te land en vervoer via pijpleidingen	203	5,9%
50	Vervoer over water	6	,2%
51	Luchtvaart	5	,1%
52	Opslag en vervoerondersteunende activiteiten	119	3,5%
53	Posterijen en koeriers	10	,3%
55	Verschaffen van accommodatie	13	,4%
56	Eet- en drinkgelegenheden	36	1,0%
58	Uitgeverijen	20	,6%
59	Productie van films en video- en televisieprogramma-s, geluidsopnamen en uitg muziekopnamen	23	,7%
60	Programmeren en uitzenden van radio- en televisieprogramma-s	3	,1%
61	Telecommunicatie	21	,6%
62	Ontwerpen en programmeren van computerprogramma-s, computerconsultancy-activiteiten en aanverwante activiteiten	102	3,0%
63	Dienstverlenende activiteiten op het gebied van informatie	20	,6%
64	Financiële dienstverlening, exclusief verzekeringen en pensioenfondsen	27	,8%
65	Verzekeringen, herverzekeringen en pensioenfondsen, exclusief verplichte sociale verzekeringen	1	,0%
66	Ondersteunende activiteiten voor verzekeringen en pensioenfondsen	17	,5%
68	Exploitatie van en handel in onroerend goed	18	,5%
69	Rechtskundige en boekhoudkundige dienstverlening	19	,6%
70	Activiteiten van hoofdkantoren; adviesbureaus op het gebied van bedrijfsbeheer	64	1,9%
71	Architecten en ingenieurs; technische testen en toetsen	54	1,6%

72	Speur- en ontwikkelingswerk op wetenschappelijk gebied	5	,1%
73	Reclamewezen en marktonderzoek	54	1,6%
74	Overige gespecialiseerde wetenschappelijke en technische activiteiten	5	,1%
75	Veterinaire diensten	1	,0%
77	Verhuur en lease	31	,9%
78	Terbeschikkingstelling van personeel	18	,5%
79	Reisbureaus, reisorganisatoren, reserveringsbureaus en aanverwante activiteiten	20	,6%
80	Beveiligings- en opsporingsdiensten	12	,3%
81	Diensten in verband met gebouwen; landschapsverzorging	44	1,3%
82	Administratieve en ondersteunende activiteiten ten behoeve van kantoren en overige zakelijke activiteiten	31	,9%
84	Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen	3	,1%
85	Onderwijs	4	,1%
86	Menselijke gezondheidszorg	16	,5%
87	Maatschappelijke dienstverlening met huisvesting	21	,6%
88	Maatschappelijke dienstverlening zonder huisvesting	1	,0%
90	Creatieve activiteiten, kunst en amusement	6	,2%
92	Loterijen en kansspelen	3	,1%
93	Sport, ontspanning en recreatie	14	,4%
94	Verenigingen	1	,0%
95	Reparatie van computers en consumentenartikelen	8	,2%
96	Overige persoonlijke diensten	16	,5%
	Totaal	3439	100,0%
	Onbekend	1	,0%
		3440	100,0%

Bron: Trends-Coface, eigen berekeningen. N=3440

Tabel 11: Trends-Gazellen 2003-2009, Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel, ondernemingen die één of meer keer Gazelle zijn geweest: NACE-secties (2008)

NACE-sectie	Aantal	Procent
Onbekend	1	,0%
Landbouw, bosbouw en visserij	15	,4%
Winning van delfstoffen	1	,0%
Industrie	927	26,9%
Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en gekoelde lucht	10	,3%
Distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering	31	,9%
Bouwnijverheid	413	12,0%
Groot- en detailhandel; reparatie van auto-s en motorfietsen	947	27,5%
Vervoer en opslag	343	10,0%
Verschaffen van accommodatie en maaltijden	49	1,4%
Informatie en communicatie	189	5,5%
Financiële activiteiten en verzekeringen	45	1,3%
Exploitatie van en handel in onroerend goed	18	,5%
Vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten	202	5,9%
Administratieve en ondersteunende diensten	156	4,5%
Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen	3	,1%
Onderwijs	4	,1%
Menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	38	1,1%
Kunst, amusement en recreatie	23	,7%
Overige diensten	25	,7%
Totaal	3440	100,0%

Bron: Trends-Coface, eigen berekeningen

4.2.7. Sector en grootte

Ruim een kwart (27,3%) van de Trends-Gazellen vinden we bij de dienstenondernemingen met 10 tot 49 werknemers. Hun grotere collega's met 50 tot 199 werknemers zijn de tweede grootste groep (20,9%). Samen maken ze bijna de helft (48,2%) uit van alle Trends-Gazellen. In verhouding zijn de Trends-Gazellen uit de industrie meestal wat groter: 12,8% heeft 50 tot 199 werknemers, 9,3% heeft er 10 tot 49.

Tabel 12: Trends-Gazellen 2003-2009, Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel, ondernemingen die één of meer keer Gazelle zijn geweest volgens sector (TOA-indeling) en grootte

Grootte	Sector (TOA-indeling)				Totaal
	prim en ind	bouw	diensten	OOSP	
1 tot 9	,7%	,3%	1,7%	,1%	2,8%
10 tot 49	9,3%	6,0%	27,3%	,7%	43,3%
50 tot 199	12,8%	4,3%	20,9%	,9%	39,0%
200+	5,8%	1,4%	7,4%	,3%	14,9%
Totaal	28,7%	12,0%	57,3%	2,0%	100,0%

Bron: Trends-Coface, eigen berekeningen.

4.3. Trends-Gazellen in de TOA-survey

De TOA-enquête gaat over de mate waarin nieuwe managements- of organisatieconcepten worden toegepast in de Vlaamse economie. Het onderzoek is ontworpen om een zicht te krijgen op feitelijke ontwikkelingen in het bedrijfsleven over een langer tijdsperspectief. Hiertoe wordt een steekproef van ondernemingen en organisaties met minstens één werknemer uit alle sectoren, inbegrepen het onderwijs, de overheid en de social profit, bevroegd.

De gegevens van de TOA-enquête worden om de drie jaar verzameld. Dit gebeurt via een telefonisch interview met personeelsverantwoordelijken of zaakvoerders. De interviews gebeuren aan de hand van een volledig gesloten vragenlijst en duren gemiddeld 18 minuten. In 2001 waren er 1581 geldige antwoorden (netto respons van 55%), in 2004 1646 (netto-respons van 59%) en in 2007 1561 (netto respons van 68%). De steekproeven zijn gestratificeerd naar sector (industrie inclusief primaire sector, diensten, bouw en overheid, onderwijs en social profit (OOSP)) en grootte. De gegevens worden achteraf herwogen voor de totaalcijfers. Er wordt voor elke editie een nieuwe steekproef getrokken.

Er blijken over alle edities heen 324 bedrijven die op een bepaald moment in de periode 2003-2009 Trends-Gazelle waren deelgenomen te hebben aan de TOA-enquête. Sommige hebben zelfs meer dan eens (niet weergegeven in de volgende tabel) aan de TOA-enquête deelgenomen. Er waren echter geen Trends-Gazellen in de populaties van de micro-ondernemingen (minder dan 10 werknemers).

Tabel 13: Trends-Gazellen 2003-2009, Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel, ondernemingen die één of meer keer Gazelle zijn geweest die voorkomen in een van de TOA-edities, volgens editie en aantal keer Trends-Gazelle

TOA editie met micro/macro apart	Aantal keer Trends-Gazelle			Totaal
	1	2	3	
1998 +10 (enkel industrie)	72	0	0	72
2001 +10	54	6	0	60
2004 +10	93	11	0	104
2007 +10	65	19	4	88
Totaal	284	36	4	324

Bron: Trends-Coface, eigen berekeningen; TOA-survey

Bij de volgende editie van de TOA zullen de Trends-Gazellen als een aparte populatie opgenomen worden. Dit zal toelaten een grotere groep Trends-Gazellen te onderzoeken op de TOA-items. De gegevens die nu beschikbaar zijn dankzij de retroactieve koppeling zijn slechts indicatief. Het gaat immers om ondernemingen die Trends-Gazelle zijn geweest in de periode 2003-2009 en die ook aan een van de TOA-edities hebben deelgenomen. De aantallen zijn echter te klein om een rechtstreekse koppeling te maken op basis van de jaartallen – voor zover dit mogelijk zou zijn rekening houdend met de vertragingseffecten.

Indicatief kunnen echter wel een aantal vergelijkingen gemaakt worden. We zetten de Trends-Gazellen af tegen de andere ondernemingen in de TOA-enquêtes voor wat betreft het innovatiecijfer en de score op de Indicator Competentiegericht Ondernemen (ICO) (Delagrangé, 2008). In Tabel 14 zien we dat het innovatiecijfer wat hoger lijkt te liggen voor de Trends-Gazellen in de edities 2004 en 2007, maar het verschil is niet groot genoeg om statistisch significant te zijn. Dit ligt in de lijn van de verwachtingen op basis van de literatuur, waarbij het belang van productinnovatie gerelativeerd wordt. Met de ICO is er ook geen significant verband, noch met de score op de 13 criteria, noch met het percentage dat 7 of meer scoort. Enkel voor de editie 2007 is er een

significant verschil, waarbij dan wel de Trends-Gazellen lager scoren dan de overige bedrijven.

Tabel 14: Trends-Gazellen 2003-2009, Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel, ondernemingen die één of meer keer Gazelle zijn geweest die voorkomen in een van de TOA-edities, Innovatiecijfer en ICO

TOA editie	Trends-Gazelle in de periode 2003-2009	Hoeveel % van uw omzet is dit jaar gerealiseerd op basis van nieuwe of verbeterde producten of diensten?	ICO: gemiddelde score op de 13 criteria	ICO: percentage competentie-gericht
2001 +10 N=60	Overige	18,0%	5,91/13	42%
	Trends-Gazellen	17,8%	6,16/13	43%
	Totaal	18,0%	5,94/13	42%
	t-test: p =	,938	,227	,846
2004 +10 N=104	Overige	18,1%	6,42/13	50%
	Trends-Gazellen	21,0%	6,65/13	52%
	Totaal	18,6%	6,45/13	50%
	t-test: p =	,100	,251	,532
2007 +10 N=88	Overige	16,4%	6,02/13	43%
	Trends-Gazellen	19,3%	5,39/13	34%
	Totaal	16,8%	5,95/13	42%
	t-test: p =	,152	,004	,027

Bron: Trends-Coface, eigen berekeningen; TOA-survey

4.4. Vergelijking met de gazellen volgens de Vlaamse definitie en de populatie van alle ondernemingen

4.4.1. Berekeningswijze

De Studiedienst van de Vlaamse Regering (SVR) berekent jaarlijks het aantal gazellen in het Vlaams Gewest. Dit gebeurde tot 2009 in het kader van de monitoring van het Pact Van Vilvoorde. Vanaf 2010 zal dat gebeuren in het kader van de monitoring van het Pact 2020 op basis van een definitie waar nu aan gewerkt wordt.

De SVR hanteert een vaak toegepaste definitie die al eerder werd besproken (zie 2.2 hierboven op pagina 8). De studiedienst gebruikt hiervoor de Bel-First databank. Op basis van het zelfde zoekalgoritme kunnen we de populatie van gazellen dan afzonderen. De beschikbaarheid van de gegevens in Bel-First gaat vier jaar terug. Daardoor kunnen (enkel) de gazellen voor het jaar 2009 opgezocht worden.

De opzoeking heeft een aantal beperkingen. Voor de laatste berekeningen heeft de SVR in de praktijk geen rekening meer gehouden met het aantal werknemers. Bovendien dient opgemerkt dat niet voor alle ondernemingen op het moment van opzoeking de recentste balansgegevens in de databank zijn opgenomen. De cijfers kunnen dus in de praktijk betrekking hebben op een andere tijdspanne dan de recentste (2009-2005). Bovendien kunnen de berekeningen verschillen naargelang het moment waarop ze worden uitgevoerd, door het al dan niet beschikbaar worden van nieuwere balansgegevens. Ondanks deze mogelijke oorzaken van verschil is in de pragmatische benadering van het hanteren van de berekening met de gegevens die op dat moment beschikbaar zijn het meest aangewezen. De complexiteit en onvolmaaktheid van het zoeken van correcties daarop weegt niet op tegen de te verwachten grotere accuraatheid.

De opzoeking gebeurt als volgt, op basis van de gegevens van het laatst beschikbare jaar:

- Enkel ondernemingen in het Vlaams Gewest;
- Er wordt een groep ondernemingen afgezonderd die een balanstotaal heeft dat niet hoger ligt dan 27000000 euro OF een omzet die niet hoger is dan 40000000 euro; EN die NIET: een totaal der activa hebben dat lager ligt dan 5000000 euro of een omzet lager dan 7000000 euro. Deze groep is het totaal van de middelgrote ondernemingen;
- Binnen deze groep wordt een opzoeking gedaan van de gazellen zelf: ondernemingen die in de periode tussen het laatst gekende jaar en vier jaar ervoor een toename van hun omzet hebben gerealiseerd van 100% of meer.
- Het percentage gazellen is dan het percentage van de gazellen ten opzichte van de totale groep.

Voor 2009 levert deze afbakening een totale groep van 8531 middelgrote ondernemingen in het Vlaams Gewest. Daarbinnen zijn er 403 gazellen. Het aandeel gazellen is dan $403/8531 \cdot 100 = 4,72\%$.

Dat is duidelijk lager dan het percentage dat voor de voorbije jaren werd gerapporteerd door de SVR (zie Figuur 1 op pagina 10). Het lag voor 2006 op **11,2%**. Wanneer dit verschil zou veroorzaakt zijn door een andere berekening, in het bijzonder het al dan niet inbrengen van de limiet op basis van het aantal werknemers, dan zouden we eerder een lager percentage verwachten voor de voorbije jaren dan voor onze berekening voor 2009 waar geen limiet wordt gehanteerd. De economische crisis in 2008-2009 is allicht een afdoende verklaring voor dit grote verschil.

4.4.2. Vergelijkingsbasis

Op basis van de gegevens die we in de Bel-First kunnen terugvinden kunnen we een vergelijking maken tussen de populatie van gazellen volgens de definitie van de SVR en de Trends-Gazellen. Gezien de gazellen volgens de Vlaamse definitie enkel betrekking hebben op 2009 vergelijken we met de Trends Gazellen van 2009 in Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel, omdat deze laatste onze onderzoekspopulatie is.

Daarnaast maken we een vergelijking met de populatie van alle ondernemingen. Dat gebeurt eveneens op basis van de Bel-First databank. Daarin worden alle ondernemingen afgebakend die actief zijn, in het Vlaams Gewest zijn gelegen of in Brussel en de voertaal Nederlands hebben.

4.4.3. Spreiding volgens provincie

Eigen aan de Trends-Gazellen is dat er elk jaar evenveel zijn in elke provincie. Daardoor zijn er vooral in Antwerpen minder gazellen vergeleken met de Vlaamse definitie. Bijna de helft (45,2%) van de gazellen is in Antwerpen gehuisvest. Daarmee kent Antwerpen een relatieve oververtegenwoordiging vergeleken met de volledige populatie van ondernemingen met minstens één werknemer.

Tabel 15: Gazellen volgens de Vlaamse Definitie, Trends-Gazellen in het jaar 2009 en alle ondernemingen in Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel met minstens één werknemer: spreiding per provincie

	SVR 2009	Trends-Gazellen 2009 Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel	Trends-Gazellen 2009 Vlaams Gewest	Alle ondernemingen in Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel met minstens één werknemer
Brussel	---	5,2	---	3,4
Vlaams Brabant	18,1	19,0	20,0	14,1
Antwerpen	45,2	19,1	20,2	30,8
Limburg	7,2	19,0	20,1	11,9
West-Vlaanderen	14,4	19,0	20,1	20,4
Oost-Vlaanderen	14,9	18,6	19,6	19,4
Totaal	99,8	100	3,1	100,0
N	402	1050	995	93213

Bron: Bel-First, eigen berekeningen; Trends-Coface, eigen berekeningen.

4.4.4. Overlap

Door een koppeling van de ondernemingsnummers in beide bestanden kan nagegaan worden in welke mate er een voerlap is tussen de groep van de Trends Gazellen en de gazellen volgens de SVR-definitie.

Van de 403 SVR-Gazellen zijn er 139 die ook een Trends-Gazelle zijn (Tabel 16), dat is ongeveer een derde. De overlap is dus niet zo groot. Dat kan deels te maken hebben met een mogelijk verschil in de exacte data van de blansgegevens die bij de berekening gebruikt worden. Om een precieze berekening te doen zouden die op dezelfde gegevens moeten gebeuren.

Tabel 16: Overlap Trends- gazelles en Gazelles volgens de vlaamse definitie

Trends Gazelle in 2009		Gazelle volgens definitie SVR, 2009		Totaal
		Nee	Ja	
Nee	<i>Aantal</i>	0	264	264
	%	,0%	19,4%	19,4%
Ja	<i>Aantal</i>	957	139	1096
	%	70,4%	10,2%	80,6%
Totaal	<i>Aantal</i>	957	403	1360
	%	70,4%	29,6%	100,0%

Bron: Bel-First, eigen berekeningen; Trends-Coface, eigen berekeningen; Bel-First, eigen berekeningen.

4.4.5. Leeftijd in het jaar 2009

Eerder bleek al dat de Trends-Gazellen niet echt beantwoorden aan het profiel van 'jonge' ondernemingen. Dezelfde vaststelling kan gemaakt worden op basis van de afbakening volgens de Vlaamse Definitie. Zowel de gemiddelde leeftijd als de mediaan ligt daar slechts een tweetal jaar lager. Ook in de verdeling volgens decielen is het verschil van een tweetal jaar merkbaar over het volledige spectrum.

Beide populaties zijn merkbaar ouder dan het gemiddelde bedrijf. Via de toegang tot de jaarrekeningen kan de leeftijd berekend worden van de ondernemingen die een jaarrekening moeten neerleggen. In een notendop zijn dat alle ondernemingen waarvan de vennoten voor niet meer dan hun eigen inbreng in het kapitaal verantwoordelijk zijn. De exacte voorwaarden, inbegrepen de uitzonderingen zijn opgenomen in de bijlage "Wie moet een jaarrekening neerleggen?" op bladzijde 146 en volgende.

In Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel is een onderneming die een jaarrekening moet neerleggen gemiddeld 14,9 jaar oud, dat is ongeveer 10 jaar jonger dan de gemiddelde gazelle. Voor de mediaan is dat ongeveer 9 jaar verschil. Dit gaat dan wel over alle ondernemingen, dus ook de starters en de ondernemingen zonder personeel. Wanneer we een aantal selectiecriteria toepassen zien we de leeftijd stijgen: van 15 jaar naar 18 wanneer we de ondernemingen selecteren met minstens één werknemer *of* wanneer we vooropstellen dat de onderneming minstens vier jaar oud moet zijn, wat een veel voorkomend feitelijk criterium is in de verschillende definities van gazellen.

Wanneer beide selectiecriteria worden gecombineerd, dus alle ondernemingen met minstens één werknemer en een leeftijd van 4 jaar of ouder, dan is de gemiddelde leeftijd 18,6 jaar. De mediaan blijft echter op 16 jaar. Wanneer de selectiecriteria echter worden opgevoerd tot deze voor de populatie van de gazellen zelf, vier jaar oud zijn en minstens 20 werknemers hebben, dan ligt de leeftijd erg in de buurt van de gazellen: 26 à 27 jaar en een mediaan van 22 jaar. Om meer dan 20 werknemers te hebben moet een bedrijf blijkbaar al zeker 4 jaar oud zijn. Dat is enkele jaren ouder dan de gazellen. In die groep zijn de gazellen dus wel “eerder aan de jonge kant”.

Deze vaststellingen worden bevestigd wanneer de leeftijd berekend wordt van alle ondernemingen die BTW-plichtig zijn, wat een ruimere groep is dan de ondernemingen die een jaarrekening moeten neerleggen. De gemiddelde leeftijd van een BTW-plichtige onderneming, zowel natuurlijke personen als rechtspersonen, is voor het Vlaams Gewest 12,6 jaar (Tabel 18). Dat is ruim 2 jaar jonger dan de gemiddelde leeftijd van de ondernemingen die een jaarrekening moeten neerleggen. Gezien de plicht om een jaarrekening neer te leggen samen gaat met een zekere mate van kapitaalsinbreng of investering van een of meerdere personen kan ook hier de logica gezien worden dat groei enige tijd nodig heeft.

Hoe men het ook draait of keert, de Trends-Gazellen en de gazellen volgens de Vlaamse definitie zijn ouder dan het gemiddeld bedrijf. Ze beantwoorden zeker niet aan het profiel van een jonge, startende onderneming. Dat heeft voor een deel te maken met de basiscriteria (minstens 4 jaar oud, minstens 20 werknemers aangeworven hebben), waardoor men vanzelf in een populatie van oudere ondernemingen terecht komt.

Tabel 17: Gazellen volgens de Vlaamse Definitie en Trends-Gazellen in het jaar 2009 en de ondernemingen die een jaarrekening moeten neerleggen in Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel: Leeftijd in het jaar 2009

		SVR 2009	Trends-Gazellen 2009 Vl. en Nederlands-talig Brussel	Ondernemingen in Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel die een jaarrekening neerleggen					
				Allemaal	Minstens één werknemer	4 jaar of ouder	4 jaar of ouder en minstens één werknemer	Minstens 20 werknemers	Minstens 20 werknemers en 4 jaar of ouder
N		403	1048	295634	93205	247431	88380	11260	11045
gemiddelde leeftijd		23,5 jaar	25,5 jaar	14,9 jaar	17,8 jaar	17,5 jaar	18,6 jaar	26,2 jaar	26,6 jaar
mediaan		19 jaar	21 jaar	12 jaar	15 jaar	15 jaar	16 jaar	22 jaar	22 jaar
decielen	10	8 jaar	10 jaar	2 jaar	5 jaar	5 jaar	6 jaar	8 jaar	9 jaar
	20	11 jaar	13 jaar	4 jaar	7 jaar	7 jaar	8 jaar	12 jaar	13 jaar
	25	12 jaar	15 jaar	5 jaar	9 jaar	9 jaar	9 jaar	14 jaar	15 jaar
	30	14 jaar	16 jaar	7 jaar	10 jaar	10 jaar	11 jaar	16 jaar	17 jaar
	40	16,6 jaar	19 jaar	9 jaar	12 jaar	12 jaar	13 jaar	19 jaar	20 jaar
	50	19 jaar	21 jaar	12 jaar	15 jaar	15 jaar	16 jaar	22 jaar	22 jaar
	60	21 jaar	24,4 jaar	15 jaar	18 jaar	18 jaar	19 jaar	26 jaar	26 jaar
	70	25 jaar	30 jaar	19 jaar	21 jaar	20 jaar	21 jaar	32 jaar	32 jaar
	75	28 jaar	33 jaar	20 jaar	23 jaar	22 jaar	23 jaar	35 jaar	35 jaar
	80	34 jaar	36 jaar	22 jaar	25 jaar	24 jaar	26 jaar	38 jaar	38 jaar
	90	46 jaar	46 jaar	31 jaar	33 jaar	33 jaar	34 jaar	48 jaar	48 jaar

Bron: Bel-First, eigen berekeningen; Trends-Coface, eigen berekeningen; Bel-First, eigen berekeningen.

*: er kan geen onderscheid gemaakt worden tussen administratieve zetels, zelfstandige ondernemers zonder personeel of ontbrekende gegevens

Tabel 18: Gemiddelde leeftijd op 1/6/2009 van de BTW-plichtige ondernemingen

	Rechtspersonen		Natuurlijke personen		Totaal	
	Leeftijd	N	Leeftijd	N	Leeftijd	N
België	11,9 jaar	384316	13,2 jaar	364686	12,6 jaar	749002
Vlaams Gewest	11,9 jaar	236357	13,4 jaar	222123	12,6 jaar	458480
Waals Gewest	12,3 jaar	92056	13,6 jaar	117859	13 jaar	209915
Brussels Gewest	11,4 jaar	55903	9,9 jaar	24704	10,9 jaar	80607

Bron: Kruispuntbank Ondernemingen, bewerking Studiedienst van de Vlaamse Regering, Corve
De leeftijd kan maar berekend worden tot maximum 30 jaar. Voor de ondernemingen ouder dan 30 jaar werd een gemiddelde van 35 jaar aangenomen.

4.4.6. Sector en grootte

De Trends-Gazellen lijken wat de spreiding naar sector en grootte betreft vooral op de gazellen volgens de Vlaamse definitie. De X^2 waarde van de spreiding tussen beide tabellen is 0,344; er is dus geen significant verschil in de sector/groottespreiding *tussen* beide populaties.

We merken dat beide populaties een oververtegenwoordiging kennen van de industrie. Van de Trends-Gazellen is 32% actief in de industrie, van de gazellen volgens de Vlaamse definitie 24%. In de populatie ondernemingen met minstens één werknemer is 13% actief in de industrie.

Voor het vergelijken van de spreiding over grootte en sector kan er gebruik gemaakt worden van een ondergrens. In Tabel 21 is er geen ondergrens. Alle ondernemingen die een balans hebben ingediend worden hier meegeteld. Het valt op dat de helft van alle ondernemingen tot de groep van de kleine diensten zonder werknemers behoort. Wanneer de grens gelegd wordt op minstens één werknemer hebben, zoals in Tabel 22, dan zien we dezelfde verhoudingen terugkeren. Nog altijd is dan ruim de helft van de ondernemingen terug te vinden bij de kleine diensten. Het aandeel van de kleine diensten, met of zonder werknemers, is bijzonder groot, waardoor het aantal ondernemingen in de industrie (8,6% respectievelijk 13,2%) of het aantal grote ondernemingen (respectievelijk 0,3 en 0,9%) kleiner lijkt dan aangevoeld wordt in de economische realiteit.

Tabel 19: Gazellen volgens de Vlaamse Definitie in het jaar 2009 volgens grootte en sector

Grootte	Sector				Totaal
	prim en ind	bouw	diensten	OOSP	
1-9 wn	1,3%	,5%	13,5%		15,3%
10-49 wn	10,8%	2,4%	30,3%	,3%	43,8%
50-199 wn	10,8%	5,3%	20,1%	,3%	36,4%
200+ wn	,5%	,5%	3,2%	,3%	4,5%
Totaal	23,5%	8,7%	67,0%	,8%	100,0%

Bron: Bel-First, eigen berekeningen. N=379

Tabel 20: Trends-Gazellen in het jaar 2009 volgens grootte en sector

Grootte	Sector				Totaal
	prim en ind	bouw	diensten	OOSP	
1-9 wn	,1%	,1%	,2%		,4%
10-49 wn	10,0%	5,9%	22,3%		38,2%
50-199 wn	14,5%	5,2%	23,5%	,8%	44,0%
200+ wn	7,6%	1,2%	8,4%	,2%	17,4%
Totaal	32,2%	12,4%	54,4%	1,0%	100,0%

Bron: Trends-Coface, eigen berekeningen. N = 982, Vlaams Gewest en Brussel-Nederlands

Tabel 21: Ondernemingen in Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel volgens sector en grootte, 2009

Grootte	Sector				Totaal
	prim en ind	bouw	diensten	OOSP	
Geen*	4,3%	7,3%	50,3%	5,2%	67,1%
1-9 wn	2,7%	4,0%	17,5%	1,2%	25,4%
10-49 wn	1,2%	,9%	3,5%	,5%	6,1%
50-199 wn	,3%	,1%	,5%	,2%	1,1%
200+ wn	,1%	,0%	,1%	,0%	,3%
Totaal	8,6%	12,4%	71,9%	7,1%	100,0%

Bron: Bel-First, eigen berekeningen. N= 283100

*: er kan geen onderscheid gemaakt worden tussen administratieve zetels, zelfstandige ondernemers zonder personeel of ontbrekende gegevens

Tabel 22: Ondernemingen in Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel met minstens één werknemer volgens sector en grootte

Grootte	Sector				Totaal
	prim en ind	bouw	diensten	OOSP	
1-9 wn	8,1%	12,2%	53,2%	3,8%	77,3%
10-49 wn	3,7%	2,8%	10,5%	1,5%	18,4%
50-199 wn	1,0%	,4%	1,4%	,5%	3,3%
200+ wn	,4%	,1%	,4%	,1%	,9%
Totaal	13,2%	15,4%	65,6%	5,8%	100,0%

Bron: Bel-First, eigen berekeningen. N= 93185

4.4.7. Beursnotering

De BelFirst databank laat ook toe om na te gaan of een onderneming al dan niet beursgenoteerd is. Een aantal berekeningen op deze gegevens zijn te vinden in de volgende tabel.

Tabel 23: Beursgenoteerde ondernemingen en beursgenoteerde Trends-Gazellen 2003-2009, Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel, ondernemingen die één of meer keer Gazelle zijn geweest

Populatie	Beursgenoteerd	Aantal	Percent
Alle ondernemingen	Genoteerd	212	0,03%
	Niet (meer) genoteerd	665224	99,97%
	Totaal	665436	100,00%
Nederlandstalige ondernemingen in het Vlaams Gewest of Brussels Hoofdstedelijk Gewest	Genoteerd	84	0,02%
	Niet (meer) genoteerd	380660	99,98%
	Totaal	380744	100,0%
Nederlandstalige ondernemingen in het Vlaams Gewest of Brussels Hoofdstedelijk Gewest met minstens 20 werknemers	Genoteerd	47	0,34%
	Niet (meer) genoteerd	13941	99,66%
	Totaal	13988	100,00%
Nederlandstalige Trends Gazellen (2003-2009)	Genoteerd	20	0,58%
	Niet (meer) genoteerd	3407	99,42%
	Totaal	3427	100,00%

Bron: Trends-Coface en BelFirst, eigen berekeningen.

Er zijn in België 212 ondernemingen beursgenoteerd. Op een totaal van 665224 ondernemingen is dat 0,03%. We kunnen de populatie ook verder afbakenen zodat ze meer lijkt op die waaruit de Trends-Gazellen van ons onderzoek kunnen komen. Wanneer we ons beperken tot de Nederlandstalige ondernemingen die gelegen zijn in het Vlaams Gewest of in het Brussels Hoofdstedelijk gewest, dan zijn er nog 84 beursgenoteerde ondernemingen. Op een populatie van 380744 ondernemingen is dat 0,02%. Wanneer we verder selecteren op minstens 20 werknemers hebben (in het laatste gekende jaar voor BelFirst) dan zijn het er nog 47 of 0,34%.

Daarnaast kunnen we de populatie zetten van Nederlandstalige ondernemingen uit het Vlaams of Brussels Hoofdstedelijk gewest die in de loop van de periode 2003-2009 minstens één keer Trends-Gazelle zijn geweest. Daarvan zijn er 20 beursgenoteerd op een totaal van 3427, dat is 0,58%. Er zijn dus duidelijk meer beursgenoteerde bedrijven bij de Trends-Gazellen dan bij de volledige populatie van ondernemingen die aan de basisvoorwaarde voldoen. We kunnen niet nagaan of de koppeling tussen de balansgegevens en de Trends-Gazellen databank helemaal overeenkomt, maar we kunnen aannemen dat bijna 4 op de

10 beursgenoteerde bedrijven (Nederlandstalig en met minstens 20 werknemers) in de periode 2003-2009 minstens één keer Trends-Gazelle zijn geweest. Hoewel het steeds om kleine aantallen gaat kunnen we toch vaststellen dat er in verhouding veel beursgenoteerde bedrijven bij de Trends Gazellen te vinden zijn.

We kunnen ook nakijken hoeveel keer de beursgenoteerde Trends-Gazellen de titel behaald hebben en ook nagaan hoeveel Trends-Gazellen ooit op de beurs zijn genoteerd maar nu niet meer.

Tabel 24: Trends-Gazellen 2003-2009, Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel, ondernemingen die één of meer keer Gazelle zijn geweest: beursgenoteerd volgens aantal keer Trends Gazelle

Aantal keer Gazelle	Beursnotatie				Total
	Onbekend	Niet meer genoteerd	Genoteerd	Niet genoteerd	
1	2	7	8	1590	1607
2	0	1	1	790	792
3	0	2	4	459	465
4	0	1	4	286	291
5	0	0	1	125	126
6	0	0	2	111	113
7	0	0	0	46	46
Total	2	11	20	3407	3440

Bron: Trends-Coface en BelFirst, eigen berekeningen.

Opmerkelijk is dat de beursgenoteerde Trends-Gazellen niet noodzakelijk deze zijn die het vaakst Trends-Gazelle zijn geweest. Meer dan de helft (13 van de 20) zijn één tot drie keer Trends-Gazelle geweest. In verhouding is er wel een grotere kans op beursnotatie naarmate het aantal keer Trends-Gazelle zijn toeneemt. Opmerkelijk is dat er ook 11 Trends-Gazellen de beurs hebben verlaten. Naar de achtergrond daarvan hebben we het raden.

4.5. Profiel van de Trends-Gazellen

Op basis van de populatiestudie kan een algemeen profiel van de Trends-Gazellen gemaakt worden. De Trends-Gazellen zijn vaak meer dan eens Gazelle. Het zijn doorgaans private ondernemingen. De publieke ondernemingen zijn opvallend aanwezig in de populatie, maar vormen slechts een beperkte groep van 2%. Meer dan 9 op de 10 Trends-Gazellen overleven in de

bestudeerde periode. Er is maar een kleine groep die niet verder blijven bestaan als zelfstandige onderneming na hun succesvolle periode. Opmerkelijk is dat de Trends-Gazellen geen jonge ondernemingen zijn. De gemiddelde leeftijd kan met een jaar verschillen naargelang de berekeningswijze maar ligt dicht bij de 25 jaar. Ruim 8 op de 10 Trends-Gazellen zijn naar Vlaamse normen niet echt kleine ondernemingen, ze hebben 10 tot 199 werknemers. Ondernemingen die meer dan eens Trends-Gazelle zijn hebben dan wel meer werknemers. De grootte van de ondernemingen stemt in grote lijnen overeen met de indeling volgens de groepen die Trends heeft afgebakend – een grote omzet betekent ook veel werknemers. Dat betekent dat er geen tendens is waarbij een ‘papieren’ onderneming een grote omzet realiseert zonder dat daar personeel tegenover staat. Bijna zes op de tien Trends-Gazellen zijn actief in de dienstensectoren. Daarna volgt de industrie (bijna drie op de tien). In de OOSP vinden we nauwelijks Trends-Gazellen. Er zijn in verhouding meer beursgenoteerde bedrijven te vinden in de populatie van de Trends-Gazellen.

Wanneer we de Trends-Gazellen vergelijken met de gazellen zoals ze afgebakend worden met de definitie die door de SVR wordt gehanteerd dan valt op dat het hanteren van een vast aantal per provincie door Trends een duidelijk verschil maakt met de Vlaamse definitie. Bijna de helft van de gazellen is in Antwerpen gehuisvest. De leeftijd echter verschilt niet zoveel tussen de Trends-Gazellen en de Vlaamse definitie. In beide populaties zijn de ondernemingen 5 à 6 jaar ouder dan het gemiddelde van de volledige economie. De populatie van de Trends-Gazellen verschilt qua grootte en sector niet van de populatie van de gazellen volgens de Vlaamse definitie. We merken voor beide populaties wel een in verhouding grotere vertegenwoordiging van de industrie.

4.6. Conclusies

Trends-Gazellen, en in de mate dat ze als populatie niet zoveel verschillen, ook de gazellen volgens de Vlaamse definitie, verschillen niet zo sterk van gewone ondernemingen op basis van de kenmerken die we kunnen onderzoeken. Ze zijn niet veel jonger of ouder dan hun referentiegroep, ze gaan niet vaker over kop of worden niet vaker verkocht, ze wijken maar ten dele af wat de spreiding over sectoren betreft. Ze zijn wel relatief groter, wat deels te wijten is aan de ‘toetredingsvoorwaarden’. Veel Trends-Gazellen halen de titel meer dan eens en tonen zo aan geen toevalstreffers te zijn. Ze zijn gespreid over het land in overeenstemming met de spreiding van de economische activiteit al is er een zeker overwicht van de industrie. Op basis van een eerste voorzichtige toetsing aan de TOA-vragenlijst blijkt niet dat ze in organisatorisch opzicht sterk afwijken van de andere ondernemingen.

Trends-Gazellen lijken dus vooral op andere ondernemingen – maar ze zijn wel duidelijk en consistent succesvoller zowel wat zakencijfer als werkgelegenheid betreft. Om het echte verschil te vinden zullen we (een selectie van) de Trends-Gazellen ter plaatse moeten gaan bekijken.

5. Casestudies

5.1. Opzet

Over gazellen is redelijk wat bij elkaar geschreven. Er is echter nauwelijks literatuur te vinden die ingaat op de vraag hoe het nu komt dat die bedrijven zo groeien, welke strategie er gevolgd wordt en hoe ze hun organisatiestructuur aanpassen aan de omstandigheden. Om daar een begrijpend inzicht in te verwerven willen we ter plaatse gaan kijken en kiezen we voor een aantal casestudies.

Gegeven het onderwerp zijn de meest aangewezen gesprekspartners de zaakvoerders of bij grotere bedrijven de algemeen directeur, de CEO of iemand van het algemeen management. We gaan er van uit dat deze mensen druk bezet zijn en voor een onderzoek als dit wel wat tijd willen maken maar toch ook niet meer dan een tot anderhalf uur. Er werd overwogen om dan per case na te gaan of een gesprek met andere managers of werknemers opportuun zou zijn. Er bleek echter tijdens de eerste gesprekken voldoende informatie op te halen uit het gesprek met het management. De investering, zowel van de onderzoeker als van de aangesproken bedrijven, om nog verdere afspraken te maken en gesprekken te doen, leek in evenwicht met de te verwachten extra informatie die opgehaald zou worden.

5.1.1. Selectie van Trends-Gazellen

5.1.1.1 De lijst met Trends-Gazellen

De Trends-Gazellen lijst heeft al een opdeling. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de vijf Vlaamse provincies en Brussel. Ook Wallonië heeft Gazellen, maar die worden hier verder buiten beschouwing gelaten. Daarnaast wordt een opdeling gemaakt tussen de grootte van de onderneming, op basis van omzetcijfers. Schematisch ziet dat er als volgt uit.

Tabel 25: Schematische voorstelling van de jaarlijkse Trends-Gazellenpopulatie

Provincie / Grootte	Klein	Middelgroot	Groot	Totaal
West-Vlaanderen	25	75	100	200
Antwerpen	25	75	100	200
Oost-Vlaanderen	25	75	100	200
Vlaams-Brabant	25	75	100	200
Limburg	25	75	100	200
Brussel	25	75	100	200
Totaal	150	450	600	1200

Bron: eigen berekening op basis van de Trends-Gazellen criteria

Er zijn dus jaarlijks 1200 Trends Gazellen in Vlaanderen en Brussel. De helft daarvan zijn grote ondernemingen. Uit elke provincie en Brussel zijn er evenveel. Wat de sector betreft wordt er geen voorafgaande selectie gemaakt. Dat heeft onder meer als gevolg dat er een aantal overheidsbedrijven tussen zitten, zoals de AG Verba in Antwerpen of De Lijn. Verder heeft het vaste aantal per provincie als gevolg dat de criteria niet in elke provincie even zwaar doorwegen. In theorie kan een bedrijf in West-Vlaanderen een Trends-Gazelle zijn terwijl het dat in Antwerpen met dezelfde cijfers niet zou geweest zijn. Op basis van de puntenscore die in de gepubliceerde lijst van Trends-Gazellen is terug te vinden zit daar inderdaad een verschil op. In welke mate dat ook een verschil in bedrijfspraktijk van enig gewicht vertegenwoordigt kunnen we niet nagaan.

De populatie van Trends-Gazellen werd hierboven in dit dossier beschreven (zie paragraaf 3.11, vanaf p.29).

De vraag is in welke mate we deze opdeling volgen. We hebben geopteerd om de definitie van de Trends-Gazellen te hanteren. Het lijkt voor de hand te liggen dat we deze logica dan ook doortrekken. Dat houdt dan in dat we verder geen extra selectie maken op basis van sector en dat we streven naar een evenwichtige spreiding volgens de indeling die door Trends is gemaakt wat grootte en provincie betreft. Gezien het hier om een kwalitatief onderzoek gaat is er echter een meer dwingende behoefte aan een selectie die voldoende gediversifieerde informatie oplevert eerder dan een representatieve steekproef.

De redactie van Trends selecteert per provincie en grootteklasse bovendien ook nog eens een aantal Gazelle-Ambassadeurs. Dat zijn de snelste groeiers. Die krijgen in de redactionele pagina's extra aandacht.

Op basis van deze overwegingen en de eerste bevindingen uit de literatuurstudie en de statistische analyse komen we tot een gewenste spreiding van de cases op basis van de volgende selectiecriteria.

5.1.1.2 Criteria

We zoeken naar een evenwichtige spreiding volgens:

- De grootte (aantal werknemers);
- Het aantal keer dat ze gazelle zijn geweest;
- Het feit of ze dit jaar wel of niet gazelle zijn;
- De leeftijd (oprichtingsjaar);
- Type activiteit en sector. Overheid en social profit selecteren we niet. We veronderstellen dat dit een andere logica heeft en hun aandeel in de totale populatie is te beperkt.

De spreiding over de provincies vinden we niet belangrijk.

De selectie maken we op basis van de volledige lijst van Trends Gazellen 2003-2009, aangevuld met de Gazellen van 2010, voor zover ze bekend werden gemaakt in de looptijd van dit onderzoek. We hebben tevens gebruik gemaakt van een aantal suggesties van de Trends redactie en de sociale partners.

Op die manier kan de populatie van de Trends-Gazellen gereflecteerd worden, zonder echter een vorm van representativiteit in de statistische betekenis na te streven.

5.1.1.3 Werkwijze

De cases werden telefonisch gecontacteerd. Er werd gevraagd naar een gesprek met de zaakvoerder, algemeen directeur, de CEO of iemand van het algemeen management. De gesprekken werden voorzien voor een uur, meestal uitlopend tot anderhalf uur. Het gesprek verliep aan de hand van een itemlijst (zie bijlage op bladzijde 150). Niet alle items werden besproken. Afhankelijk van de positie van de gesprekspartner lag de nadruk op verschillende items. Na enkele gesprekken werd besloten om de cases tot deze interviews te beperken. De belangrijkste informatie kon op deze manier opgehaald worden. Meer detailinformatie kon enkel opgehaald worden door meerdere gesprekken. De verhouding tussen de tijdsinvestering, ook voor de bezochte bedrijven, en de relevantie voor het onderzoek was zodanig dat er is geopteerd om wat meer bedrijven te bezoeken.

De meeste aangesproken ondernemers bleken bereid om aan het onderzoek mee te werken. De enkele weigeringen hadden vooral te maken met ondernemingen waar men momenteel met een aantal moeilijkheden kampt waardoor men het niet opportuun vond om met een 'succesverhaal' in de belangstelling te komen.

Het bleek echter onmogelijk om gesprekken te krijgen bij **vestigingen van grote buitenlandse bedrijven**. Daar lijkt het moeilijk om iemand in de Belgische vestiging te vinden die kan, mag of wil spreken namens het hele bedrijf. Dit heeft vooral met de items te maken die we willen bevragen, omdat die in het buitenlandse hoofdkantoor worden uitgezet (sommige van deze gecontacteerde bedrijven willen wel hun medewerking geven als het om specifieke items gaat zoals aspecten van personeelsbeleid). In sommige gevallen zijn die ook beursgenoteerd waardoor men extra voorzichtig is. Dit type bedrijven ontbreekt dus in de cases.

5.1.1.4 Overzicht cases

In de volgende tabel staat een overzicht van de Trends Gazellen die zijn bezocht.

Tabel 26: Overzicht van de bezochte cases

Naam	provincie	Trends groep	grootte	Gazelle in	opgericht	Activiteit	Verslag
De Lindeboom	ANT	G	181 wn	2009 2010	1953	Apotheek keten	p. 65
Damhert	LIM	M	33 wn	2007	1986	Producent en verdeler van gezonde voeding	p. 73
GFI	VLB	M	29 wn	2003 2010	1993	IT oplossingen	p. 79
Joos Consulting	ANT			2006 2007 2008 2009 2010	1998	Detachering van financiële professionals	p. 89
Optimal Parking Control	VLB	K	51 wn	2009	2002	Parkeerbeheer voor steden en gemeenten	p. 93
Somati	OVL	M	202 wn	2007 2008 2010	2000	Systemen voor en beheer van brandbeveiliging	p. 100
Vanreusel Snacks	LIM	G	142 wn	2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010	1976	Productie van vleessnacks voor de frituur	p. 100
Vento	OVL	M	82 wn	2006 2007 2008 2009 2010	1927	Producent holle hoekbuizen voor verluchtingssystemen	p. 112
Vyncke energietechniek	WVL	G	92 wn	2004 2007 2008 2009 2010	1992	Verbrandingsovens	p. 119
Wever & Ducreé	WVL	G	67 wn	2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010	1972	architecturale verlichting	p. 123

5.2. Caseverslagen

Op de volgende bladzijden staan de integrale verslagen van de verschillende cases. Ze zijn door de bezochte bedrijven nagelezen en gecorrigeerd maar blijven de weergave van de onderzoeker. De structuur van de verslagen en de mate waarin de verschillende items aan bod komen kunnen verschillen volgens de nadruk die in de verschillende gesprekken is gelegd op bepaalde onderwerpen. De gegevens uit de balans zijn afkomstig van de BelFirst publicatie, editie juni 2010.

5.2.1. De Lindeboom

Sector	Groothandel in farmaceutische producten en Apotheken
Grootte	181 werknemers
Gazelle	2006 2007 2008 2009 2010
Opgericht	1953
Contact	De Lindeboom Apotheek Antwerpsesteenweg 259 2800 MECHELEN België 015 281940 http://www.delindeboom.be Gesprek met Alg. Directeur Jan Kuyps

Figuur 3: Basisgegevens balans De Lindeboom



Bron: balansgegevens via BelFirst (gegevens juni 2009), eigen verwerking

5.2.1.1 Product en achtergrond

Product of dienst

De Lindeboom is een keten van apotheken onder de vorm van een Naamloze Vennootschap. De verschillende apotheken worden door apothekers uitgebaat die in loondienst zijn van De Lindeboom. Ook het personeel in de apotheken is in loondienst bij De Lindeboom. Verder zijn het klassieke apotheken onder de naam Vivantia of De Lindeboom. De Lindeboom heeft ook een eigen groothandel die levert aan de apotheken.

Oorsprong en achtergrond van het bedrijf

De Lindeboom is een NV met drie aandeelhouders: de Christelijke Mutualiteiten (CM), het ACW en Arco. De stakeholders zijn dus sociale ondernemingen.

CM Mechelen heeft in de jaren '50 een reeks apotheken opgericht, onder de naam 'Volksmacht' in Mechelen. Op het eind van de jaren '90 waren er een 20-tal apotheken in beheer. Deze werkten als coöperatieve vennootschappen en kenden een systeem van *ristorno's*, waardoor ze de concurrentie aangingen met zelfstandige apotheken. In de loop van de jaren '80 begon echter de crisis toe te slaan en verzandden de apotheken in financiële moeilijkheden. Het RIZIV, die de belangrijkste betaler is van apotheken via de derdebetalersregeling, raakte zelf in ademnood. Daardoor werd er op het geneesmiddelenbudget bespaard, wat onder meer tot gevolg had dat de marges voor de apothekers werden beperkt. De inkomsten daalden en de kosten stegen. De situatie was niet meer houdbaar.

De CM plooidde zich in die tijd bovendien toe op zijn zorg-kerntaken. De positie van de apotheken werd in vraag gesteld. In 2000 werd de huidige directeur weggeplukt uit de banksector. Hij kreeg de opdracht en de kans om een nieuw financieel en operationeel plan uit te werken. Indien dat niet tot een zelfbedruipende situatie zou leiden overwoog men de apotheken af te stoten. Optieken werden sowieso verkocht. De thuiszorgwinkels werden afgesplitst van de apotheken en ondergebracht in een aparte C.V.

Gezien de aard van de aandeelhouders was een sociale aanpak gewenst, een loutere sanering zou niet geaccepteerd worden. Het plan bestond uit een groeistrategie en het verhogen van de rendabiliteit. Beide aspecten konden niet los van elkaar worden gerealiseerd.

In de bestaande apotheken werd daarom gezocht naar alle mogelijkheden om op personeel te besparen zonder ontslagen. Alle middelen zoals deeltijds werken en tijdskrediet werden daarvoor maximaal ingezet. Meer dan 83% van de werknemers zijn vrouwelijk, wat deze opties beter mogelijk maakte. Een beperkt aantal werd op brugpensioen gestuurd (58 jaar of ouder) en er waren ook spontane vertrekken en een aantal naakte ontslagen. De personeelskost, die 75% van de kosten bedraagt – de meeste werknemers hebben een universitair niveau – kon zo op zijn minst tijdelijk drastisch naar beneden. Enkele verlieslatende apotheken werden verkocht.

Groei

Naast de kostreductie was er ook nood aan een groei van de inkomsten. In de apothekerswereld is er sinds 1977 een vestigingswet. Het aantal apotheken is vastgelegd. Er kunnen er geen nieuwe meer bij komen. Overkopen van of fuseren met een andere apotheek is de enige mogelijkheid om te groeien. Dat is dan ook een voorname activiteit geweest sinds 2000. Daarvoor wordt er permanent aan prospectie gedaan. Men kijkt uit naar apothekers die stoppen en probeert in deze zeer competitieve markt een goed aanbod te doen.

Er wordt niet zomaar gelijk welke apotheek overgenomen. Er wordt gezocht naar 'blinde vlekken' in de portfolio. De over te nemen apotheken moeten ook een vrij grote omzet hebben. Bij voorkeur zijn er in de regio nog geen andere apotheken die met restorno's werken, zodat men er een concurrentiële voordeel heeft dat lange tijd blijft verder werken.

Daarnaast wordt de groei gerealiseerd door het aangaan van fusies met kleinere apotheekgroeperingen van andere regionale CM ziekenfondsen (vb. Aalst: 2 apotheken, Oudenaarde : 3 apotheken, Antwerpen : 10 apotheken, Waasland : 9 apotheken)

De groei is voor deze apotheken maar mogelijk geworden doordat de aandeelhouders bereid waren om winst als een eerste doelstelling te zetten en dan pas de sociale doelen. Het vergt wel een permanent overtuigen van de aandeelhouders dat bedrijfseconomische doelstellingen op termijn zullen leiden tot de sociale doelstellingen of er zelfs een noodzakelijke voorwaarde voor zijn. Het is een goede toepassing van *corporate governance* en het *stakeholdersmodel*: het in ere houden van de belangen van personeel, klanten en aandeelhouders.

De groeiambitie blijft. Voor de CM is het beheren van eigen apotheken nog altijd een vreemde eend in de bijt, maar het geeft hen wel een zicht op de markt van de geneesmiddelen. Het onder één paraplu brengen van alle apotheken in de zuil is een mogelijk groeipad. De overnamemarkt ligt nu stil. Groei zal dus van elders moeten komen.

Markt

De markt kan op twee niveaus bekeken worden: die van de apotheken onderling en die van de consumenten.

De markt van apotheken

De apotheken zijn grofweg op te delen in drie groepen. Er zijn de zelfstandige apotheken die vaak een familiezaak zijn. Soms zijn die georganiseerd in miniketens. Een tweede groep zijn de commerciële ketens, zoals Lloyds Pharma. Samen vormen deze twee groepen ongeveer 80% van de markt en zijn doorgaans aangesloten bij de beroepsvereniging APB. De derde groep zijn de Coöperatieve apotheken, zoals Multipharma (van de socialistische zuil) en De Lindeboom – al is deze laatste nu een NV. Deze zijn aangesloten bij de

beroepsvereniging OPHACO. Tussen de beide beroepsfederaties is er vaak enige animositeit doordat ze deels verschillende belangen hebben. Dit maakt het kopen of overnemen van een apotheek uit de andere groep vaak moeilijker.

De meeste apotheken die over te nemen zijn waren tot daarvoor zelfstandige apotheken. Zelfstandige apotheken verkopen niet graag aan ketens. Er zijn vaak ideologische bezwaren of historische aversies. Apotheken bleven vaak lange tijd in de familie en die hebben in de loop der jaren de concurrentie van de ketens met lede ogen aangezien. Die loyaliteit laat men niet zomaar los.

Een apotheek kan overgenomen worden, waarbij men volledig eigenaar wordt. Een alternatief is fusie, waarbij de apotheker in de groep stapt en de waarde van zijn apotheek in aandelen van de groep krijgt.

De markt van de apotheken is wettelijk gereguleerd, er zijn wettelijk geregelde prijzen voor de overname van een apotheek. In theorie is er daardoor eigenlijk geen concurrentie als het op overnames aankomt. Een apotheek is echter meer dan een handelsfonds alleen, er is ook de inrichting van de winkel en het pand. De prijzen daarvan kunnen wel schommelen. Bovendien kunnen die in een aparte onderneming ondergebracht zijn, die dan mee overgenomen moet worden. Daardoor is er in de praktijk toch een onderhandelingsmarge wanneer een apotheker verschillende kandidaten overweegt. In elk geval is de prijs van een apotheek als gevolg van de vestigingswet bijzonder hoog. Voor een zelfstandige apotheker is een apotheek haast onbetaalbaar geworden.

Naast de beperkingen die de wetgever oplegt in de vestigingswet zijn er ook de wettelijke regels over de uitbating van een apotheek. Een apotheek valt onder de verantwoordelijkheid van één apotheker. Er mag voor geneesmiddelen op voorschrift slechts aan één apotheek rechtstreeks geleverd worden, een superstructuur voor geneesmiddelen die dan doorlevert aan andere apotheken is niet toegestaan. Dat beperkt de mogelijkheden om door bijvoorbeeld bulkinkoop voordelen van schaal te creëren: het kan enkel voor OTC's die echter maar een beperkt aandeel van de marge uitmaken. Synergieën zijn moeilijk. Uitzonderlijk kan men die bereiken door twee apotheken tot één samen te voegen.

De verkoop in de apotheken

Ongeveer 70% van de verkoop in apotheken (in het algemeen) bestaat uit geneesmiddelen op voorschrift. Het RIZIV is in dat opzicht de belangrijkste betaler. "Over The Counter" geneesmiddelen (OTC, vrije verkoop zonder terugbetaling) vormen ongeveer 25% van de verkoop en tenslotte is er de parafarmaceutica die de laatste 5% uitmaakt. Op de voorschriften en de OTC is er ongeveer 20% marge, op de parafarmaceutica ongeveer 50%. Die laatste zijn dus belangrijk voor de marge, maar er zit niet veel groei in. Bovendien heeft men voor die producten de concurrentie van de gewone winkels. Er zit ook een Europese wetgeving aan te komen die de verkoop van OTC buiten de apotheek wellicht mogelijk maakt. Dat kan ook een flinke concurrentieslag worden.

De markt van de verkoop is stabiel. Door de vergrijzing is er een toename van de terugbetaalde geneesmiddelen, maar door de druk op de financiering van de sociale zekerheid zijn de regels strenger en wordt er druk gezet op de prijs, door generische geneesmiddelen te promoten of te werken met een referentieprijs: men krijgt een bedrag terugbetaald op basis van de goedkoopste versie van een geneesmiddel, wil men toch een duurder dan krijgt de patiënt toch maar een terugbetaling op het niveau van het referentiegeneesmiddel. Bij de OTC's is er dan weer een prijsdaling. Er wordt dus wel meer verkocht, maar de marges dalen zodat er geen groei is.

Er is tenslotte nog een andere markt voor de apotheken: de zorginstellingen. Sommige zorginstellingen bestellen al hun geneesmiddelen bij een apotheek. Het kan dan om grote volumes gaan. Er kan dan wel veel extra werk bij komen kijken, waardoor niet alle apotheken vragende partij zijn.

Innovatie

Men is altijd op zoek naar nieuwe producten of diensten om op veranderingen in de markt te kunnen inspelen of om een strategisch voordeel te kunnen halen.

De belangrijkste innovatie die men nu heeft ingevoerd is de robotisering van het afleveren van individuele verpakkingen voor rust- en verzorgingstehuizen. In die tehuizen is het toedienen van de medicatie voor elke patiënt een belastende taak waar nog redelijk wat vergissingen mee gebeuren die kunnen leiden tot een ziekenhuisopname. Nu worden de medicijnen per patiënt gesorteerd in schaalpjes. De verpleegkundigen steken veel tijd in het openmaken van de verpakkingen en het ordenen per toedieningsmoment. Het volledige proces kost op die manier veel tijd.

Dat uit individuele verpakkingen halen is nodig omdat in België geneesmiddelen enkel in de gekende doosjes verkocht mogen worden, niet in bulk of 'groothandelsverpakking'.

De Lindeboom heeft in Nederland een techniek ontdekt die dit alles automatiseert. De technologie is in een van de apotheken geïnstalleerd. Het gaat om een behoorlijk omvangrijke installatie, die de medicijnen 'ontblistert' (uit de doordrukverpakking haalt), sorteert in voorraden, en dan per patiënt een strip maakt (zoals die van de snoepjes in de supermarkt) met per toedieningsmoment de nodige medicijnen. Die strips komen in een dispenser voor elke patiënt, waar de verpleegkundige dan op het toedieningsmoment een strip afscheurt, de medicijnen er uit haalt en toedient. Op elke aparte eenheid van de strip staat dan de naam van de patiënt, het tijdstip van toedienen en welke medicijnen er in zitten.

Dergelijke installatie moet in aparte ruimtes staan, een voor elke stap, in condities te vergelijken met een labo. Het is nu geïnstalleerd in de ruimte achter een apotheek die aan tehuizen levert. Ze moet door een gediplomeerd apotheker bediend worden.

De installatie vergde een aanzienlijke investering van rond de vijfhonderdduizend euro. Het zal dus wel een tijd duren vooraleer die is terugverdiend. Het kan wel tot een aanzienlijke besparing leiden, er komt daardoor in een tehuis tot anderhalve fulltime equivalent aan verplegend personeel vrij. Gezien het tekort aan verplegend personeel dat men liever voor de zorgtaken zelf inzet is het een hot item. Bovendien leidt het tot een beperking van de verkwisting omdat geen halfgebruikte verpakkingen meer moeten weggegooid worden. Wanneer een dokter nu een medicijn voorschrijft dan moet er altijd één verpakking voor worden aangekocht (en aangerekend aan het RIZIV), men mag geen verpakkingen gebruiken voor meerdere patiënten. Er zullen dus op termijn minder medicijnen omgezet worden met deze toepassing.

Rond het herverpakken zijn er wel een aantal wettelijke beperkingen. Nu mag een apotheek herverpakte geneesmiddelen niet doorleveren aan een andere apotheek. Vanuit De Lindeboom is er gelobbyd om dat geregeld te krijgen, er zou nog dit jaar een KB rond verschijnen.

Zonder groei zou een investering als deze niet mogelijk geweest zijn. Het systeem is ook 'versturend' in de markt. Het zorgt voor een besparing, niet alleen voor de klanten en de apotheken, maar ook voor de sociale zekerheid indien de wetgever de "tarificatie op maat" zou mogelijk maken. Het is wel nadelig voor de farmaceutische industrie, die daardoor minder zal verkopen. Een dergelijke technologie kan daardoor bijna alleen door een bedrijf met sociale stakeholders gelanceerd worden.

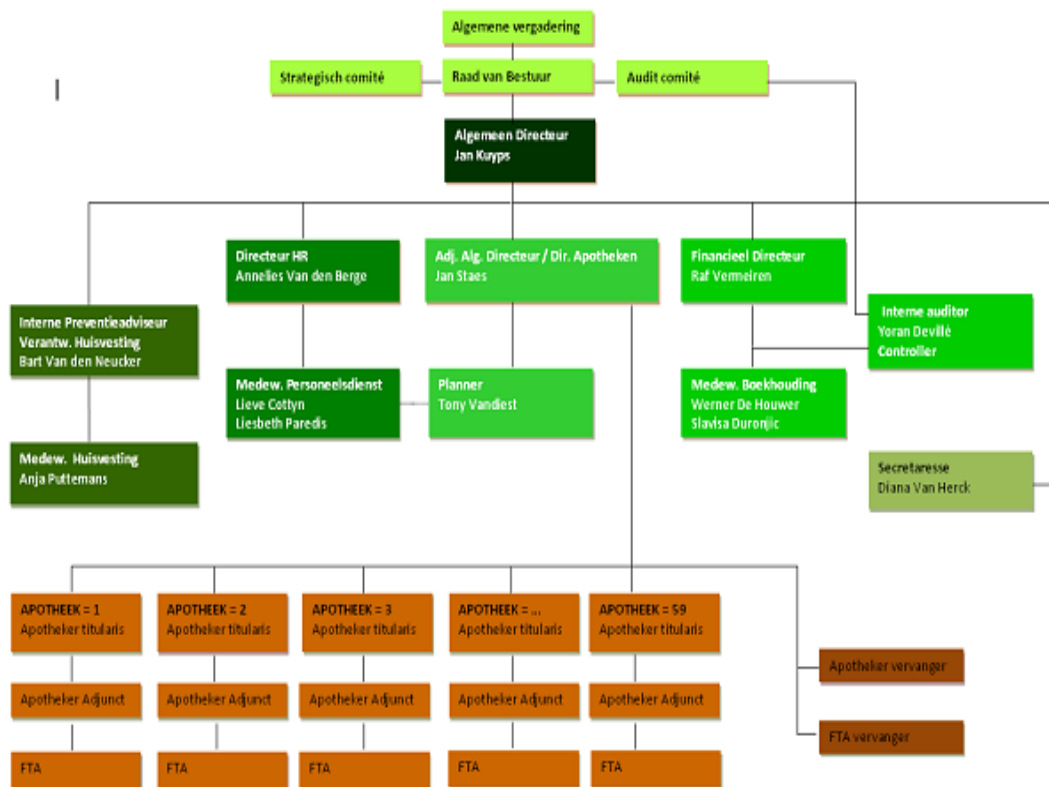
Andere innovaties waar men aan denkt hebben voornamelijk te maken met het inspelen op verwachte veranderingen in de markt.

5.2.1.2 Bedrijf

Productieorganisatie

Er zitten nu 60 apotheken in De Lindeboom groep voor een totaal van ongeveer 230 werknemers. Die 60 apotheken vormen allemaal kleine eilandjes die zelfstandig werken. Er zijn geen regiomanagers of andere tussenliggende niveaus. Dat is een bewuste keuze. Middenmanagers kosten veel geld. Bovendien kan op deze manier de afstand tussen groep en apothekers zo klein mogelijk gehouden worden.

Figuur 4: Organogram De Lindeboom



In de loop der jaren is het aantal medewerkers op het hoofdkantoor in verhouding in dezelfde mate toegenomen als het aantal apotheken. Het schaalvoordeel is daar dus beperkt. Bovendien zijn alle externe consultants afgebouwd. Zo kan men beter werken en aansturen. Daarin zit het strategische voordeel van een groep: men heeft een sterke interne opbouw van kennis en competentie, ook buiten het louter farmaceutische, die een zelfstandige apotheker extern moet inhuren. Hier kan men zelf kennis accumuleren en voor elke taak gespecialiseerde werknemers inzetten. Dit leidt tot wat men hier noemt een sterke focus op de werkprocessen.

De apotheken zelf werken allemaal zelfstandig, zoals een gewone zelfstandige apotheek. Er moet in elke apotheek een titularis zijn – dat is wettelijk verplicht. Die heeft de leiding over drie tot vier apothekersassistenten.

Arbeidsorganisatie

De apotheken zijn eenvoudig in hun structuur: een titularis, eventueel een adjunct-apotheker en assistenten. De assistenten kunnen bachelors zijn of een diploma technisch onderwijs. Het is wel noodzakelijk dat in elke apotheek een apotheker aanwezig is, anders mag de apotheek niet opengaan. Daarvoor zijn er de vliegende apothekers die door het hoofdkantoor kunnen ingezet worden. Zoals in andere handelsbedrijven zijn er ook hier pieken in het werk, zoals op

zaterdagmorgen. Door het vele deeltijds werk is er vanzelf veel flexibiliteit. De meeste werknemers realiseren zich dat de werkomstandigheden als werknemer in een keten gunstiger zijn dan bij een zelfstandige apotheker – met name het kunnen vervangen worden en deeltijds werken is bij een zelfstandige apotheker niet zo vanzelfsprekend. Daardoor is de bereidheid om in niet traditionele uurroosters te werken groot.

Het werken met werknemers is een bewuste keuze van De Lindeboom. Commerciële ketens houden er vaak een andere filosofie op na. Bij de overname van een apotheek worden bij De Lindeboom alle werknemers overgenomen aan dezelfde voorwaarden als in de rest van de keten. Dat is niet altijd voor iedereen een vooruitgang, maar men wil absoluut dat elke werknemer aan dezelfde voorwaarden werkt om onenigheid te voorkomen. Soms betekent dit dat werknemers niet meestappen in de nieuwe apotheek. Er zijn echter ook veel apothekers die er na de overname mee stoppen. Meestal vertrekken hun werknemers dan ook.

Personeelsbeleid

Personeelsbeleid is in deze onderneming een strategische aangelegenheid. Door opleiding probeert men het verschil te maken. Die opleiding wordt georganiseerd door De Lindeboom maar uitgevoerd door externen, meestal zijn dat dan wel mensen van de centrale aankoopdienst (deels eigendom van de CM). Die ontwikkelen zelf opleiding, onder meer over productkennis en de opleidingen die horen bij de producten en diensten die door die centrale dienst worden geleverd, zoals hard- en software.

Apothekers zijn een knelpuntberoep, maar niet bij De Lindeboom. Door de arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden hebben ze een goede naam als werkgever.

5.2.2. Damhert

Product	Groothandel in gezonde voeding, productie van gezonde voeding, groothandel voor apotheken
Grootte	33 wn
Gazelle	2007
Opgericht	1986
Contact	Damhert Nutrition nv Kapelstraat 154 B-3550 Heusden-Zolder 011 425039 http://www.damhert.be Gesprek met Grete Remen, zaakvoerster

Figuur 5: Basisgegevens balans Damhert



Bron: balansgegevens via BelFirst (gegevens juni 2009), eigen verwerking

5.2.2.1 Product en achtergrond

‘Damhert’ is opgericht in 1986 door de ouders van de huidige zaakvoerster. Het was in oorsprong een distributiebedrijf voor natuurvoeding. In 1997 hebben kinderen het roer overgenomen.

Onder haar impuls zijn er steeds meer activiteiten bij gekomen. Daarvoor zijn er aparte bedrijven opgericht. Alle activiteiten zijn ondergebracht in de holding Biofood invest. Daaronder zitten dan Damhert (distributie naar supermarkten), Haagland Reform (distributie naar natuurwinkels), 2pharma (distributie naar apotheken) en Nutrilab (ontwikkelen en produceren van eigen grondstoffen en voedingsproducten). Er is nu ook een zetel van de holding in Nederland

(Barneveld). De drie distributiekkanalen leveren aan ongeveer 3500 verkooppunten.

De activiteiten zijn in aparte bedrijven ondergebracht omdat ze naast het oorspronkelijke Damhert zijn ontstaan, met een eigen financiële logica en een eigen markt. Men wil de filosofie in die aparte bedrijven afstemmen op de markt. Het type personeel in de filialen is ook verschillend. Ook de risico's worden zo gespreid. In de praktijk zijn ze op dezelfde locatie gehuisvest en is er maandelijks overleg om af te stemmen.

Product of dienst

Er zijn producten die men zelf produceert en er zijn de producten die men verdeelt, waarbij sommige door Damhert zelf worden verpakt.

De meeste bio-producten worden in bulk aangekocht en door Damhert zelf verpakt. Daarvoor is er één verpakkingsmachine die door enkele arbeiders wordt bediend. Voor de bio-producten zijn er strikte voorschriften die onder meer vereisen dat er een lange tijd tussen het verpakken van verschillende producten op dezelfde lijn zit. Daar moet tijdens de planning rekening mee gehouden worden. De machine die men zelf heeft kan een brede variatie aan verpakkingen aan, maar er zijn bepaalde types van verpakking die toch moeten uitbesteed worden, zoals de dispensers van de met de Tagatose-zoetjes, of de sticks voor losse Tagatose bij de koffie (zoals de suikerstaafjes).

De eigen producten zijn enerzijds de Tagatose zelf en de voedingsmiddelen geproduceerd op basis van de Tagatose, de andere zijn ontwikkelingen op basis van andere ingrediënten. Van de Tagatose is er nog een grote voorraad, die met het patent werd overgenomen. Daar komt men nog een tijdje mee toe. Het is de bedoeling de Tagatose zelf in productie te hebben vooraleer de voorraad is uitgeput.

Tagatose is een zoetstof die gewonnen wordt uit koemelk. Tagatesse, het poeder in consumentenverpakking op basis van Tagatose en voedingsvezels, heeft een zoetkracht die dubbel zo sterk is als deze van suiker. Het kan ook voor warme bereidingen gebruikt worden. Het heeft met die eigenschappen een paar troeven tegenover de meer bekende zoetstoffen en is geschikt voor diabetici.

Tagatose is ontwikkeld door Biosferix, een bedrijf uit de Verenigde Staten. Zij slaagden er in om de zoetstof via een chemisch proces uit de koemelk te halen. Ze zijn er echter niet in geslaagd om het commercieel te ontwikkelen, gezien de hoge productiekost. Het patent en de voorraad zijn dan overgenomen door het Deens bedrijf Arla in samenwerking met Nordsucker, een Duitse suikergigant. Ook zij konden het productieproces niet rendabel maken. Het zijn de mensen van Nutrilab, het R&D bedrijf van Damhert die dan het product Tagatose onder zich hebben genomen, in 2006. Samen met de mensen van de Hogeschool St Lieven Gent en onderzoekers van de Universiteit van Luik, wordt aan een veel goedkoper productieproces gewerkt op basis van enzymen. het product onder hun vleugels hebben genomen. Het productieproces wordt nu verder op punt

gesteld. Ondertussen lopen de aanvragen voor de diverse toelatingen en keuringen.

De verwachtingen van het product zijn groot, ook buiten het bedrijf. Dat moet blijken uit de reacties van de suikergiganten en producenten van andere zoetstoffen, die op vinkeslag zitten. Een verwijzing naar een concurrerend product op de verpakking wordt meteen voor de rechter gebracht.

Markt

De markt zit de laatste jaren goed voor dieetproducten: steeds meer mensen hebben een allergie en het aantal diabetici stijgt snel. Tagatose is voor diabetici een bruikbare zoetstof. In het algemeen drijven de welvaartsziektes de mensen naar dieetvoeding, maar de crisis drijft de mensen terug naar het vertrouwde. Dat maakt het wel veel moeilijker om nieuwe producten te lanceren, zeker als die dan ook nog eens duurder zijn. Expansie zit vooral in het uitbreiden van de distributiekanaalen zodat de afzetmarkt groter wordt. De bio-markt groeit momenteel niet. De producenten zoeken nog naar het meest geschikte kanaal, want in tegenstelling tot bijvoorbeeld Duitsland of Nederland betaalt de Belg niet meer voor bio.

Het distributiekanaal is in deze markt zeer belangrijk. De grootwarenhuizen kunnen zorgen voor een grote en stabiele afname, maar de primaire verkoop ligt toch nog altijd in de gespecialiseerde voedingswinkels. In die winkels krijg je ook meer terugkoppeling van de klanten en kan de vinger aan de pols van de markt houden. Er is nu een samenwerking met Java uit Rotselaar (bekend van de koffie) die distribueren naar ziekenhuizen en verzorgingsinstellingen. Die nemen nu ook producten van Damhert mee. Dat vergt geen investering, geen extra volk, dat is pure groei.

Voor de apothekersproducten komt het er op aan om een aantal producten in exclusiviteit te hebben, die alleen zij kunnen leveren.

Innovatie

Het basisproduct, Tagatose, is een innovatief product. Het is wel niet door het bedrijf zelf ontwikkeld. De zaakvoerster heeft op het juiste moment contact gevonden met de onderzoekers die met de verdere ontwikkeling bezig waren. Het risico heeft ze volledig zelf genomen. Zij zet het product in de markt en ontwikkelt er afgeleiden van. Daarvoor is er een apart bedrijf opgericht (Nutrilab), wat in feite een overname is van een oude producent van dieetvoeding (Delaan).

Er was een kleine bonus vanwege het IWT.

De innovatie zit dan verder in het voortdurend ontwikkelen van nieuwe producten. De vraag is altijd of het zal opbrengen. Een product moet kunnen verkocht worden. Om dat te kunnen inschatten moet de markt voortdurend afgetast worden. Belangrijk is dat Damhert een product kan ontwikkelen maar ook de capaciteit bezit om een innovatie te commercialiseren én op de markt te

brengen door het grote afzetkanaal dat Damhert inmiddels heeft verworven, samen met Haagland, Damhert bv en 2 Pharma.

Groei

Het bedrijf was Trends-Gazelle in 2007, meer bepaald voor Damhert. Het werd daarmee gehonoreerd voor de groei in de periode 2001-2005, die duidelijk is af te lezen in de grafiek. Sindsdien is het geen Trends-Gazelle meer geweest. De groei is immers in iets mindere mate verdergezet, gezien de torenhoge investeringen die Damhert voor haar rekening nam. De opwaartse knik in de cijfers is doch bijna volledig toe te wijzen aan de verkoop van Tagatose. Dat heeft geleid tot een expansie in omzet en aantal werknemers. De groei daarna is minder sterk; er zijn niet in dezelfde mate werknemers bijgekomen en de opbrengsten van de groei worden voortdurend opnieuw geïnvesteerd in nieuwe producten en het onderzoek naar de productie van de Tagatose. Daardoor scoort Damhert voorlopig lager in de ranking van Trends.

Verder groeien, innoveren en telkens het verschil maken (differentiëren), is wel degelijk de bedoeling, daarvoor is de ontwikkelingsafdeling opgericht.

5.2.2.2 Bedrijf

Organisatie en arbeid

Ondanks de relatief beperkte omvang van het bedrijf is er als gevolg van het opsplitsen in verschillende aparte ondernemingen een behoorlijk complexe structuur. Alle ondernemingen zijn gehuisvest op dezelfde locatie. Elk bedrijf een eigen administratieve dienst (receptie, boekhouding, aankoop, verkoop, marketing, export).

Aan het hoofd van de onderneming(en) staat de zaakvoester, samen met haar echtgenoot. Ze wordt omringd door een administratieve dienst. Daaronder staan de verschillende bedrijven, die elk een aantal verkopers hebben en hun eigen arbeiders in het magazijn en eigen chauffeurs. Alle afdelingen vallen onder de bevoegdheid van zaakvoester voor wat Damhert en Haagland betreft. Voor Nutrilab en 2 Pharma zijn er andere leidinggevenden, die wel in rechtstreekse communicatie staan met de zaakvoester. In principe gaat men uit van een horizontale structuur met weinig hiërarchie. Hiervoor wordt bewust gekozen om een vlottere communicatie én handeling in de hand te werken.

Maar meer en meer voelt men wel de drang naar 'gezonde hiërarchie', dit geeft voor het personeel ook meer duidelijkheid. Zo is er in het magazijn 1 'aanspreekpunt' die dan ook verantwoording geeft aan het kader (zaakvoester en echtgenoot). Hetzelfde geldt voor de chauffeurs, de vertegenwoordigers en de administratie.

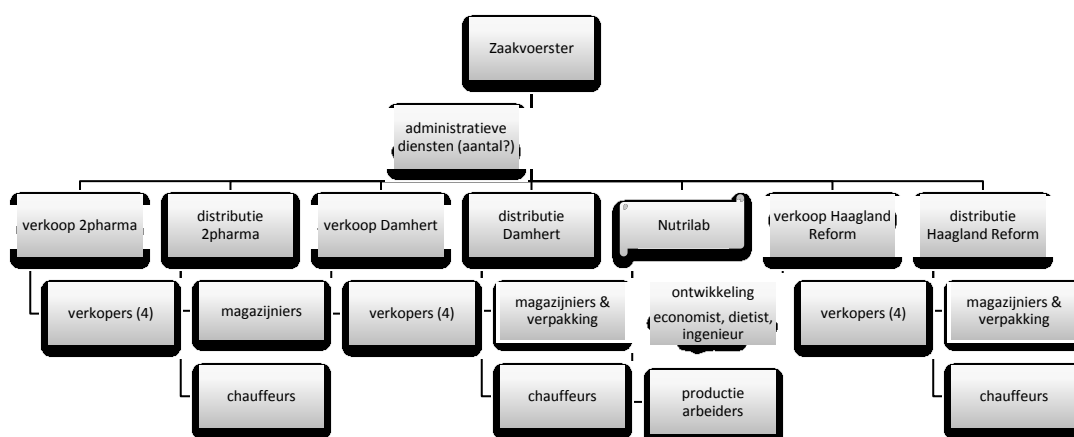
Open communicatie en horizontale structuur zijn bij de verschillende bedrijven heel belangrijk. De activiteiten op de werkvloer van het magazijn (orderpicking) en van de verpakking lopen door elkaar. Het een kan niet zonder het ander. De

distributie verloopt via eigen vervoer en eigen mensen; deze mensen hebben een constante communicatie met degenen van het magazijn, zit een schakel verkeerd kan het ganse systeem mislopen.

In principe werken de verschillende chauffeurs voor 1 bedrijf. De inhoud van het werk bij Damhert is ook verschillend met deze van de chauffeurs bij Haagland. Bij Damhert is de taakomschrijving eerder als 'rackjob'; goederen worden rechtstreeks per winkelpunt afgezet maar ook in de winkelrekken geplaatst met een full merchandising (eigen schapmaterialen enz.). Bij Haagland gaat het om louter afleveren in de winkels (natuurwinkels). Eerder bij uitzondering en om louter commerciële en economische redenen worden de taken gecombineerd en rijdt men ook voor het zuster- of moederbedrijf.

De boekhouding van de verschillende bedrijven wordt strikt gescheiden gehouden, eerder uit praktisch belang. Wat betreft de rest van de administratie, geldt een multifunctioneel gebruik (van gebouw, informatica, telefoon, fax, mailverkeer enz.) en dat vooral uit economisch belang.

Figuur 6: Organogram Damhert



De inhoud van de functies verandert nauwelijks als gevolg van de groei. Het extra werk wordt opgevangen door extra aanwervingen, de taken van ontwikkeling voor Nutrilab zitten in een aparte eenheid. De werkvoorwaarden worden wel strikter ingevuld. Er is meer standaardisering en disciplineren. De autonomie verandert daarom niet zozeer, er wordt nog altijd verwacht dat ze de dagelijkse werking zelf invullen. Het evenwicht tussen strikter – efficiënter – autonomie is wel steeds moeilijker te bewaren. Er is nog altijd een grote behoefte aan flexibiliteit, ook dit type voeding kent immers verschillende verkoopspeken. De handel gaat mee met de consument.

Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid is het moeilijkste aspect van het ondernemen. De zaakvoerder doet zelf alle finale rekruterings- en selectiegesprekken zodat ze iedereen persoonlijk heeft gezien en kan inschatten of er de 'klik' is met de bedrijfscultuur. Sinds de crisis zijn de verwachtingen van de personeelsleden ook veranderd. Die liggen nu meer in de lijn van grotere ondernemingen of ambtenaren. Men wil meer zekerheid en minder flexibiliteit, maar dat zijn verwachtingen waar men heel moeilijk kan op ingaan. Ook de genderproblematiek speelt steeds meer. De vraag naar deeltijds werken komt er meer. Er is veel begrip voor maar de werkomstandigheden maken het moeilijk om de betrokkenheid te behouden van iemand die minder dan vier vijftien werkt. Met de veranderende verwachtingen omgaan vergt steeds meer energie.

Er zijn geen evaluatiegesprekken. Wel zijn er vierwekelijkse salesvergaderingen met alle betrokken verkopers én 2 wekelijkse kadermeeting, met de leidinggevendenden van Nutrilab en Damhert, de verantwoordelijken magazijn en administratie en vertegenwoordigers.

5.2.3. GFI

Product	IT oplossingen
Grootte	29 wn
Gazelle	2003 2010 (Adelior in 2003, EMD ook al eens)
Provincie	Vlaams-Brabant
Opgericht	1993
Contact	Technologielaan 11b102 3001 HEVERLEE 016 38 11 11 http://www.gfi.be Gesprek met Pascal Meyers, gedelegeerd bestuurder

Figuur 7: Basisgegevens Balans GFI



Bron: balansgegevens via BelFirst (gegevens juni 2009), eigen verwerking

5.2.3.1 Product en achtergrond

Oorsprong en achtergrond van het bedrijf

De oorsprong van het bedrijf (in feite de geschiedenis van het BTW-nummer) ligt bij de firma Natsystems, opgericht in 1993. Het oorspronkelijke product was een eigen ontwikkelomgeving (programmeeromgeving waarin toepassingen worden geschreven). Die is in 1998 samen met het bedrijf overgenomen door het Canadese Cognicase. De Canadezen hadden filialen in meerdere landen, waaronder Frankrijk. Het Belgische filiaal werd in de structuur onder het Franse geplaatst. In 2002 slaat de economische crisis toe in de IT sector. De Canadezen

starten de verkoop van hun Franse en dus ook Belgische filiaal in 2003. Dit verloopt echter niet goed en men vreest voor een slechte afloop. Het Belgische management besluit daarop hun eigen bedrijf over te nemen. Drie vennoten nemen Cognicase België over en verkopen meteen door aan de Franse groep Adeliior. In de periode 2004-2006 ontstaat er een samenwerking met EMD NV, wat in 2006 uitmondt in een fusie.

Het gefuseerde bedrijf wordt samengebracht onder de groep van GFI. Er zijn twee Belgische bedrijven in deze groep, deze in Leuven en een in Waver. Samen behoren ze tot de groep GFI Belux.

In de overnamegeschiedenis zijn er twee kantelmomenten. De eerste is wanneer de Canadese Cognicase groep beslist zich uit Frankrijk en dus ook België terug te trekken. Dat gebeurde naar aanleiding van het ineensinken van de markt in 2002, na een periode van organische groei sinds 1998. Een twintigtal Canadese werknemers die in België werkten vertrekken mee met het moederbedrijf, wat de terugval van het aantal werknemers verklaart in 2003. Het management van het Belgische bedrijf gaat dan zelf op zoek naar een oplossing, die er pas komt nadat ze eerst zelf het bedrijf hebben overgenomen om het dan aan Adeliior door te verkopen. Het bedrijf wordt onder de nieuwe vlag wel Trends-Gazelle in 2003, een beloning voor de groei in de periode voorafgaand aan de crisis op de markt en het vertrek van de Canadese moedermaatschappij.

Het tweede belangrijke moment komt er wanneer er door een fusie aansluiting wordt gezocht met EMD NV (Trends Gazelle in 2004). Beide bedrijven zijn complementair aan elkaar: Adeliior is sterk in nieuwe technologie en software, het ontsluiten van oude softwaresystemen en bracht ook de kennis van de IBM architectuur mee. EMD was vooral gericht op het beheren van workflow en processen. Adeliior had de kennis om met gestructureerde data te werken, EMD had de kennis om niet-gestructureerde data in een structuur te gieten. De fusie van beide geeft daardoor een grote meerwaarde.

Markt

De ICT markt is op zich redelijk stabiel gebleven. Ze is tot op zekere hoogte gevoelig voor conjunctuurschommelingen. Groei voor een onderneming moet dus komen van het verruimen van een marktaandeel, fusies of joint ventures. Adequaat reageren op veranderende vragen in de markt is van belang om de positie te verdedigen.

Product of dienst

GFI levert geïntegreerde informaticaoplossingen voor ondernemingen om hun bedrijfsprocessen te informatiseren. Daarvoor maken ze gebruik van de bestaande of in het bedrijf van de klant aanwezige 'oude' software - wat een specialisatie op zich is, implementeren nieuwe software of schrijven zelf een aantal toepassingen. Ze richten zich uitsluitend op de verwerking en structurering van bedrijfsgegevens, niet van productieprocessen.

Ze vertrekken daarvoor van de beschrijving van de bestaande toestand, zowel de werkprocessen als de software die daarbij gebruikt wordt (de toestand 'as is'), doen verbetervoorstellen, zowel wat software als processen betreft (naar een toestand 'to be'), ontwerpen en installeren de toepassing en meten daarna de effecten van de verbetering. Op basis van die meting kan eventueel een nieuw proces van verbetering gestart worden. In de praktijk wordt niet altijd de volledige cirkel doorlopen en/of worden slechts enkele processen aangepast.

Een voorbeeld is het installeren van een OCR toepassing in een boekhoudafdeling. In de bestaande situatie worden facturen ingetikt, soms tot twee keer toe, waarna ze genummerd, betaald en geklasseerd worden. Met een OCR toepassing kunnen de facturen automatisch ingescand worden, waarna de inhoud wordt gelezen door de software en ingevoerd in het boekhoudsysteem en de gescande facturen worden gearhiveerd. Op die manier wordt de verwerking van facturen volledig geïnformatiseerd en kan de inhoud ook gekoppeld worden aan andere software.

Er zijn drie types van projecten. Er zijn de *kostreducerende* projecten, zoals de digitalisering van de facturenstroom. Binnen deze projecten wordt er gewerkt met gekende toepassingen en procedures en ligt in zekere zin het eindresultaat vast. Daarnaast zijn er *innoverende* projecten, zoals de uitwerking van een elektronisch onderhoudsboekje voor auto's. Daarvoor vertrekt men van een idee van de klant, dat dan door GFI wordt uitgewerkt en vaak in wisselwerking nog wordt uitgebouwd. Hiervoor wordt bestaande software in een nieuwe context toegepast. Tenslotte zijn er de *R&D-projecten* waarin een volledig nieuwe toepassing wordt ontwikkeld, bijvoorbeeld een 'dashboard' (een internettoepassing) voor lokale overheden waarmee een nieuw idee via sociale netwerken op een snelle manier kan afgetoetst worden. Hiervoor wordt een volledig nieuwe toepassing geschreven. In deze projecten is er sprake van een consortium. Europese subsidies liggen vaak aan de basis van de financiering. Deze projecten worden nog niet in de balans geactiveerd.

Innovatie en kennis

De software die men verkoopt of implementeert (in het kader van een project) is op zich niet altijd uniek, wel de kennis om die op de beste manier te installeren, te combineren met het bestaande en in het bedrijfsproces te integreren. Elk project mondt uit in een nieuwe configuratie op maat, anders was het een softwarepakket dat in de winkel ligt.

De innovatie schuilt in het opvolgen en kunnen toepassen van nieuwe ontwikkelingen in de informaticamarkt. Zo is het inbouwen van een chat-toepassing in het kader van een samenwerkingsomgeving (collaboration) voor een aantal types van bedrijven een belangrijke nieuwigheid. Men probeert om dergelijke nieuwigheden ook en bij voorkeur eerst intern toe te passen.

Men moet ook de nieuwe versies van de software die men installeert voortdurend bijhouden. Daarvoor is er zeer veel opleiding voorzien. Die opleiding wordt gegeven door de leverancier van de software.

Om de evoluties te kunnen bijhouden is het belangrijk om het softwarelandschap voortdurend in de gaten te houden. De juiste focus onderhouden is van levensbelang. Enkel binnen een focus kan er voldoende expertise opgebouwd worden. Dit houdt ook in dat af en toe toepassingen terug buiten de focus vallen. Nieuwe elementen binnen de focus brengen duurt heel lang, als men de boot gemist heeft kan dat zware gevolgen hebben.

Groei

Organische groei

De groei van het bedrijf is deels een gevolg van de fusies die er in de loop van de historiek geweest zijn, maar elk van de gefuseerde bedrijven was op zichzelf ook al eens Gazelle geweest: EMD was zelfs ambassadeur, Adeliar was Gazelle in 2003.

Fusies

De sterkte van de onderneming vandaag ligt in de combinatie van de expertise in het documentenbeheer en die in de werkstroombeheersing. Door de combinatie van beide kan er aan de klanten een verregaande oplossing aangeboden worden. Daarmee beantwoordt men aan een vraag op de markt, het zijn de klanten die deze integratie hebben gevraagd. Daardoor is men met EMD gaan samenwerken en uiteindelijk gefuseerd. Een dergelijke fusie heeft vele dimensies. Het gaat om meer dan een louter financiële operatie. Zo is er bijvoorbeeld de samenvoeging van de kantoren. Men is met beide ondernemingen verhuisd van Brussel naar Leuven. De kantooromgeving in Brussel heeft slechts een meerwaarde voor de uitstraling, maar een stad als Leuven heeft het voordeel van de betere bereikbaarheid en de goedkopere kantorenmarkt. Ook de bedrijfsstructuur zoals die nu bestaat is het gevolg van de fusie. Hoe kunnen twee ondernemingen met een eigen werkwijze en een verschillende set van competenties samengebracht worden? Dit heeft geleid tot de constructie van COC's (zie verder) wat in de huidige IT- en arbeidsmarkt een sterk punt blijkt te zijn. Tenslotte zorgde de fusie er voor dat er nieuwe producten konden aangeboden worden. Een intranet opzetten van A tot Z kon geen van beide oorspronkelijke bedrijven alleen.

Daartegenover staat dat fusies sociaal zeer moeilijk zijn. Iedereen wil graag de beste van de oorspronkelijke regelingen. Men moet daar de tijd voor nemen en pragmatisch tewerk gaan. Teveel toegevingen en teveel fouten kan men zich niet veroorloven.

Een tweede sterk punt van GFI is dat men heel actief is op het vlak van de collaboratie. Men was daar al lange tijd intern mee aan het werken en blijkt daar nu voorloper in geweest te zijn. Dat geeft hen zowel een voordeel op de markt als voor de interne werking van het bedrijf.

Toekomstige groei

Voor de toekomst zal er meer gewerkt worden aan een synergie met de overkoepelende Adeliar groep. Bij Adeliar heeft een nieuwe CEO daarvoor een nieuwe structuur uitgewerkt waarbij er met een matrixorganisatie wordt gewerkt: een combinatie van sectoren, landen en producten. Voor elke combinatie ervan wordt een eenheid gecreëerd, die daarom niet fysiek bij elkaar moeten zitten (dankzij de nieuwe ICT kan er gewerkt worden met videoconferenties over internet etc). Naast die operationele structuur komt er dan een groepering van accounts per klant. Veel klanten hebben filialen of vestigingen in verschillende landen. Alle producten voor die klant worden nu samengebracht in één account. Zo kan er door de integratie voor de klant een beter product aangeboden worden en heeft men zelf een schaalvoordeel. Dat betekent ook dat een filiaal zoals dat in Leuven nu ondersteuning zal krijgen om grote bedrijven, die bijvoorbeeld in Frankrijk al klant zijn, ook voor de Belgische markt in de portefeuille te krijgen. Als die dan binnenkomen moet de dienst dan ook wel effectief geleverd worden.

Als de groei die men verwacht zich doorzet zonder aan de organisatie te werken dan dreigt men een dalend rendement te hebben. Nu is er door de overhead en de werkwijze een lineaire relatie tussen meer werk en meer kosten: een groei van 10% betekent 10% meer FTE, en in de praktijk 20% meer personeelskost op maandbasis tegen het einde van het jaar, uitgaande van lineaire aanwerving doorheen het jaar. Om de groei door te trekken moet men daar uit los komen en dat kan door de integratie met de groep waardoor eindelijk schaalvoordeel kan genomen worden. Schaalvoordeel haalt men onder meer uit diensten die een grote groep kan ontwikkelen, zoals een 'software factory' in Rijsel, waar bepaalde onderdelen van software geschreven worden. Een heel groot project kan dan gedeeltelijk uitbesteed worden binnen de groep, waardoor een project waar normaal 20 man zou moeten aan werken – die dan riskeren 'on the beach' te komen na de opdracht – door 2 man kan afgewerkt worden in Leuven en een deel in Rijsel. Zo komt men tot een jobless growth.

5.2.3.2 Bedrijf

Organisatie en arbeid

Het bedrijf draait op het werk van consultants, die in het kader van projecten bij klanten werkprocessen in kaart brengen en/of de software implementeren en/of schrijven. Daarvoor zijn ze vaak bij een klant ter plaatse aan het werk. In tegenstelling tot wat de naam doet vermoeden zijn het meestal (ongeveer 80%) eigen werknemers en in beperkte mate (20%) zelfstandigen. De productieorganisatie, die nauw verweven is met de arbeidsorganisatie, is opgebouwd volgens de volgende elementen.

De **algemene leiding** van het bedrijf ligt bij de CEO. Daaronder situeren zich twee groepen: de **verkoop** en de **'operations'**.

Sales en pre-sales

De eigenlijke verkoop gebeurt door de CEO. Er is wel een team van pre-sales consultants en sales. Die houden de markt in de gaten en gaan op zoek naar nieuwe klanten. Daarvoor geven ze onder meer seminars rond bepaalde pakketten. Ze gaan nooit bij de klant werken. Ze gaan gericht op zoek naar projecten die passen bij het personeel dat op een bepaald moment ter beschikking zal zijn. Ongeveer 30% van de werknemers werkt in de pre-sales. De verkoopstaf werkt nauw samen met de 'pre-sales'. Deze presales hebben specifieke kennis rond een bepaalde technologie of oplossing, terwijl de competentie van de sales eerder gericht is op het onderkennen van de behoeften van de klant (bvb specifieke sector kennis)

'Centres of Competence'

Het primair proces is georganiseerd rond vijf 'Centres of Competence' (COC). In een COC worden de consultants gegroepeerd op basis van de software waarmee ze werken. Elk COC heeft een Technische Coach (TC), een ervaren consultant die problemen kan oplossen en de andere consultants bijstaat – iemand met een 'guru' status. De TC heeft geen hiërarchische rol en wordt ook niet als zodanig betrokken bij de evaluaties. Wel evalueert hij de projecten op zich en geeft trainingen. Hij werkt soms mee in projecten, ook bij de klanten.

Eén van de COC's is het COC projectmanagement. De consultants daarin werken ook mee, soms bij de klant, maar zijn wat ouder en hebben een bepaalde uitstraling. Zij hebben een belangrijke rol bij de evaluatiegesprekken en leiden de projectteams.

Projectteams

Per project – een opdracht bij een klant - wordt een team samengesteld op basis van de nodige competenties. Doorgaans komen die uit meerdere COC's. Ze worden geleid door een teamleider uit het COC Projectmanagement.

Een team werkt autonoom, maar wel volgens bepaalde algemene standaardmethodes. Die standaarden zijn algemeen bekend in de IT sector. Een standaardmethode bevat werkprocessen: een omschrijving van wat er gedaan moet worden, in welke volgorde en door wie. Ook de onderlinge afstemming is erin vastgelegd. Er zijn voor elk type project meerdere standaarden die in aanmerking komen. Ook vergt niet elke opdracht het volledig afwerken van een standaard.

Elk projectteam begint daarom met het kiezen van de standaardmethode die ze gaan toepassen en welke stappen er uit nodig zijn. Van dan af worden de voorgeschreven procedures gevolgd.

Wanneer het project is afgewerkt worden de teams ontbonden en komen de consultants terug vrij voor nieuwe projecten.

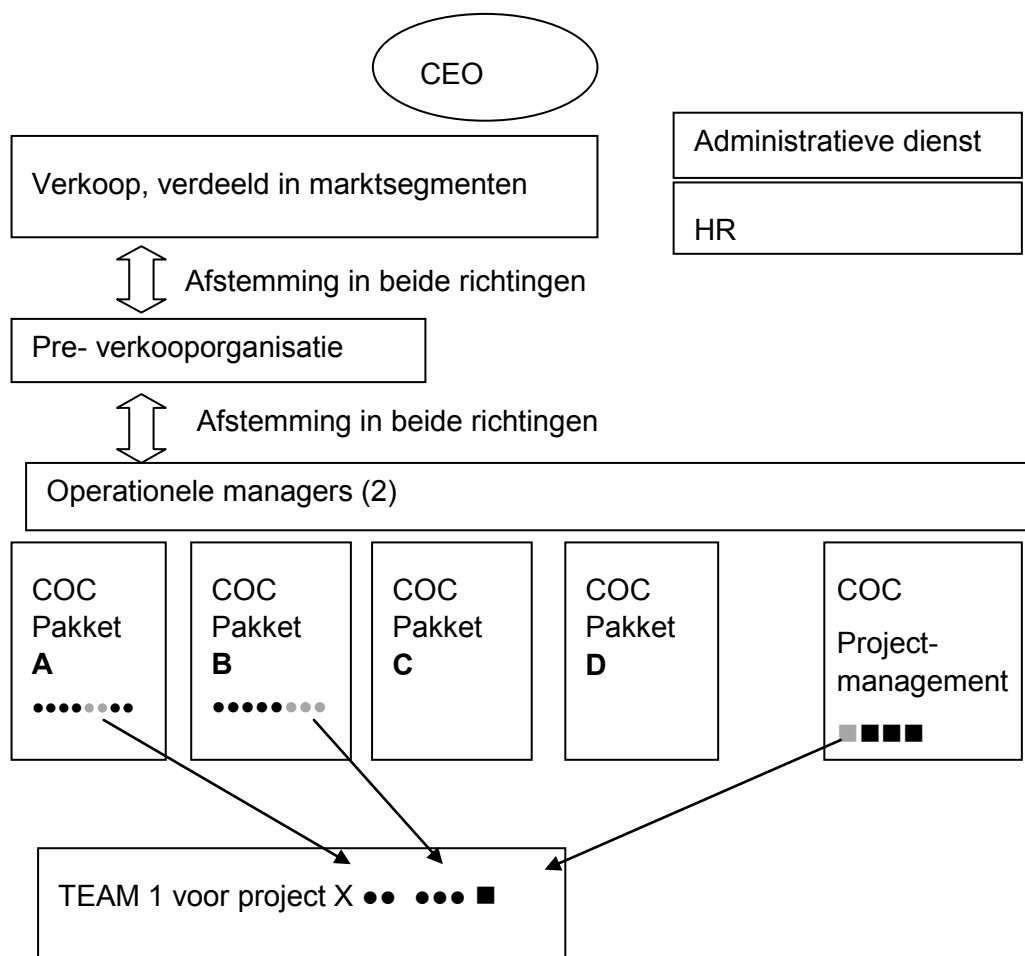
Operationele managers

Er zijn twee operationele managers. Zij hebben een hiërarchische rol. Ze stellen de teams samen, zorgen voor de planning en sturen de loopbaanontwikkeling van de consultants.

Afstemming tussen verkoop en operations

De rendabiliteit van de onderneming staat of valt met de optimale bezetting van het personeel. Een consultant die *'on the beach'* zit – geen project heeft om op de werken – kost handenvol geld en brengt niets op. De mogelijkheden om die dan een opleiding te laten volgen zijn beperkt. Het in overeenstemming brengen van vraag en aanbod is een permanente zorg. Daarvoor is er een voortdurende afstemming tussen de verkoopsafdeling en de operationele managers. De bedoeling is dat de verkoopsafdeling gericht op zoek gaat naar projecten waarbij de competenties nodig zijn die op een bepaald moment vrij komen. De bezettingsgraad per persoon wordt voorop gezet, rekening houdend met zijn competenties, nood aan opleiding, vragen vanuit de sales en de loopbaanontwikkeling van de consultants. Soms is een consultant er bijvoorbeeld aan toe om eens te werken aan een groot project. Dan wordt in overleg met de verkoop gezocht naar een grootschalig project om binnen te halen.

Figuur 8: Organogram GFI Leuven



Personeelsbeleid

Gebaseerd op competenties

Het personeelsbeleid draait volledig rond de competenties van de consultants. Er is een rechtstreeks verband tussen de competenties van de consultants, hun inzetbaarheid en het rendement van de onderneming.

De aard en het niveau van kennis dat vereist is maakt dat een consultant in slechts enkele domeinen de nodige grondige kennis kan hebben. De inlooptijd is twee tot drie jaar. Een consultant binnen een bepaald COC kan niet overgeplaatst worden naar een ander COC. Er is wel variatie in het aantal taken dat de consultants binnen hun COC aan kunnen.

Om de competenties up-to-date te houden is er jaarlijks zeer veel opleiding voorzien. Voor sommige werknemers kan dat oplopen tot 30% van hun werktijd.

Dit zorgt, samen met de frictietijd tussen het ene en andere project, voor een zekere kost. Om 100 effectieve mandagen te presteren in projecten moeten er 120 mandagen ingezet worden.

De ontwikkeling van de competenties hangt nauw samen met de focus die het bedrijf heeft op een aantal softwareomgevingen. Er is een dermate groot aanbod aan omgevingen dat een bedrijf die nooit allemaal kan aanbieden, er moet dus een keuze gemaakt worden. Dat is dan de focus van het bedrijf. Om die focus actueel te houden moet men voortdurend de softwaremarkt in de gaten houden. Het wordt wel moeilijk wanneer een softwarepakket stilaan uit de focus geraakt. De consultants die er op werken zijn niet zomaar inzetbaar op een ander project en kunnen niet op een redelijke termijn omgeschoold worden. Meestal voelen ze zelf al de bui hangen en geven er voor het zover is zelf de brui aan en gaan op zoek naar ander werk, soms buiten de sector.

Optimale inzet van personeel

Deze nodige specialisatie van de consultants en het voortdurend veranderende softwarelandschap zorgt ervoor dat een goede focus noodzakelijk is. Het ideaal zou een bedrijf zijn met consultants die allemaal uitwisselbaar zijn, maar dat is een utopie. Er is altijd een historiek bij een bedrijf die een focus met zich heeft meegebracht. Sommige snelle groeiers in de sector houden weinig rekening met het sociaal passief: ze werven aan per project en zorgen niet voor afstemming, maar zitten van zodra de markt keert met een groot aantal werknemers waar ze geen werk voor hebben. Daardoor gaan ze dan overkop. De overheadlast is dus noodzakelijk om het bedrijf op termijn draaiende te houden.

Retentiebeleid

Consultants in sommige domeinen zijn zeer gegeerd, zeker als ze ervaring hebben. Een retentiebeleid is daarom zeer belangrijk. De onderneming investeert jaarlijks zeer veel in de opleidingen, zowel formeel als door de inlooptijd. Een werknemer die vertrekt betekent daardoor een groot verlies. Jobhoppen probeert men tegen te gaan door goede werkomstandigheden.

Toch moet men soms een beroep doen op zelfstandige consultants, omdat zij vaak specifieke kennis hebben. Men werkt liever met eigen werknemers. De zelfstandige consultants kunnen niet op dezelfde manier gestuurd worden als de werknemers. Dat maakt de kwaliteitscontrole ook veel lastiger. Gezien hun competenties kan het bedrijf echter niet zonder hen. Het zijn dan ook meestal consultants die zelden of nooit 'on the beach' terechtkomen.

Ecosysteem

Om in het werken met zelfstandigen wat structuur te brengen tracht men een 'ecosysteem' op te bouwen. Dat is een online platform (website) waarop vraag en aanbod van zelfstandige consultants kan worden afgestemd, waarbij prospecteren en ad hoc contact nemen geïntegreerd wordt. Zo wil men meer

greep krijgen op de markt van de zelfstandige consultants door ze permanent bij te houden.

2 jaarlijkse formele gesprekken

Per jaar zijn er twee formele gesprekken. In het functioneringsgesprek (counseling) is het de consultant die praat over zijn competenties, verwachtingen, visie op zijn loopbaan. In het evaluatiegesprek wordt de consultant geëvalueerd door de operationele managers, de HR, zijn peers (rechtstreekse collega's), verkoopsmensen en ook de klanten. De voorbereiding ervan gebeurt elektronisch. Dit kan leiden tot actiepunten, cursussen of aanpassingen van het loon. Met de zelfstandigen zijn er geen dergelijke gesprekken.

Competentiemanagement

GFI werkt met en verkoopt kennis, gebaseerd op de competenties van de consultants die bij hen werken. Daarom is competentie management hier meer dan een element van personeelsbeleid, het is in feite een vorm van productieorganisatie.

Competentieprofielen

Van elke consultant is een zeer uitgebreid competentieprofiel opgemaakt. Dat bevat de competenties gelinkt aan software waar hij of zij mee werkt, het type klant of project waar hij ervaring mee heeft of sterk in is: alle technische competenties. Daarnaast zijn er ook een aantal softskills of persoonlijke competenties. Die databank is door de werknemers zelf ingevuld, samen met de operations managers.

Competentiedatabank, wiki, blog en chat

Al de technische competentieprofielen zijn voor alle collega's raadpleegbaar in een online databank. Die is gekoppeld aan de bedrijfskalender, een chatomgeving met telefonie en een kennisdatabank. Dat stelt collega's in staat om in deze geïntegreerde omgeving collega's te raadplegen, onafhankelijk van waar ze zijn. Wanneer iemand een vraag heeft over een specifieke situatie kan die in die databank opzoeken wie er iets over weet, gekoppeld aan de domeinen waar die sterk in is, en kan dan meteen zien of die persoon aan het werk is en zo ja waar. Dan kan er via chat of telefoon meteen contact opgenomen worden. Er zijn ook wiki's waar vragen en antwoorden bijgehouden worden en die opzoekbaar zijn. Sommige consultants schrijven ook een blog over hun projecten of oplossingen die ze gevonden hebben. Men kan dus vertrekken van een technische vraag en via de competentiedatabank uitkomen bij vragen en antwoorden die over het onderwerp zijn gegeven in het verleden. Men gebruikt dit ook voor interne procedures. Zo kan ook HR er informatie op zetten, bijvoorbeeld over hoe het precies in zijn werk gaat om een vergadering op te zetten. Alle wiki's kunnen – zoals dat eigen is aan een wiki – door iedereen aangepast worden. Er is geen toezicht, alleen de sociale controle onder elkaar

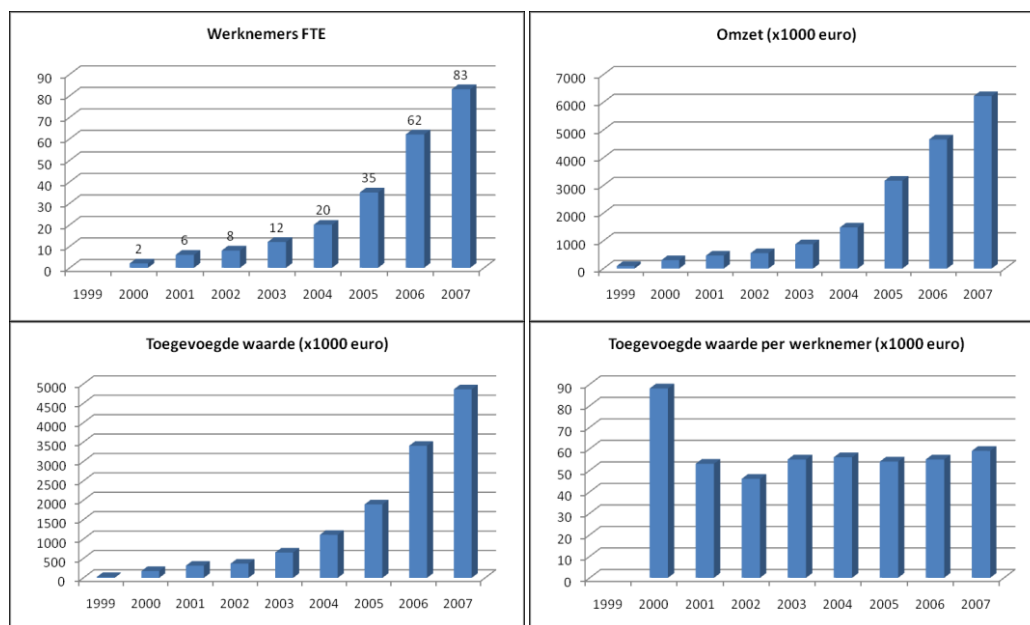
volstaat. Dat zorgt ervoor dat er nauwelijks drempels zijn en er zeer snel informatie wordt opgezet.

Dit is een ver doorgedreven vorm van online samenwerken (collaboration). Op die manier kan er aan kennisdelen en kennisopbouw gedaan worden, ook al zitten de consultants fysiek ver uit elkaar. Het is de 'dada' van het bedrijf zelf geworden, waardoor men ook voorloper is om het te installeren bij klanten.

5.2.4. Joos Consulting

Grootte	130 wn
Gazelle	2006 2007 2008 2009 2010
Provincie	Antwerpen
Product	Detachering van financiële professionals
Opgericht	1998
Contact	Joos Consulting Galileïlaan 18 2845 Niel 03 448 38 64 http://www.joosconsulting.be Gesprek met Johan Van Damme, Managing Director

Figuur 9: Basisgegevens Balans Joos Consulting



Bron: balansgegevens via BelFirst (gegevens juni 2009), eigen verwerking

5.2.4.1 Product en Achtergrond

Product of dienst

Joos Consulting levert medewerkers op tijdelijke basis voor opdrachten in verband met financiële zaken en boekhouding. Bedrijven kunnen op Joos Consulting een beroep doen wanneer hun eigen personeel tijdelijk vervangen moet worden of wanneer er tijdelijk nood is aan een specifieke expertise, zoals bij fiscale dossiers.

De consultants (profiel master in handel, economie of TEW, ook bachelors en graduatoren) zijn in vaste dienst bij Joos Consulting en werken bij de klant op basis van een project waarvoor ze gedetacheerd worden.

Oorsprong en achtergrond van het bedrijf

De zaakvoerder heeft zelf een achtergrond bij de financiële sector. Daar merkte hij dat er vaak een capaciteitsprobleem was bij ondernemingen bij het afronden van boekhoudingen, het voorbereiden van fiscale dossiers of naar de boekhouding vertalen van nieuwe of uitzonderlijke situaties. Vroeger werden die kwesties door een bedrijfsrevisor opgelost, maar door de wetswijziging in 1998 is de taak van de bedrijfsrevisor strikt beperkt tot het reviseren zelf en mag hij of zij geen andere taken uitvoeren.

Groei, markt

Het bedrijf kent sinds de oprichting in 1998 een gestage, organische groei. Het was de eerste aanbieder van deze diensten. Inmiddels zijn er meer bedrijven in deze markt actief geworden. Joos Consulting is de marktleider. Daarnaast zijn er nog twee andere grote aanbieders. De andere zijn zo goed als allemaal zelfstandigen of kleine startups.

Het ziet er naar uit dat de markt stilaan naar een verzadigingspunt groeit. Er komen dan geen nieuwe klanten bij. Het zal er dan op aankomen om het marktaandeel te vergroten. Daardoor zal de concurrentie harder worden en zal er meer op segmenten van de markt gewerkt worden. Joos Consulting richt zich nu voornamelijk op de grote tot zeer grote bedrijven.

Volgens de zaakvoerder is het sterke punt van Joos Consulting de naam en uitstraling van het bedrijf en de kwaliteit van de mensen die er werken. In deze sector is dat belangrijk. Het gaat om vertrouwensfuncties.

In een dienstenmarkt als deze is het vooral de zaak om een grote poule van consultants te hebben die men flexibel kan inzetten. Consultants die niet aan het werk zijn ('op de bank zitten') kosten handenvol geld. Er is daardoor een permanente afweging tussen groeien en dus aanwerven of niet groeien.

Innovatie

Het innovatieve van Joos Consulting ligt in het ontwikkelen en aanbieden van een nieuwe dienst. De dienst op zichzelf is vrij eenvoudig (wat niet wil zeggen dat

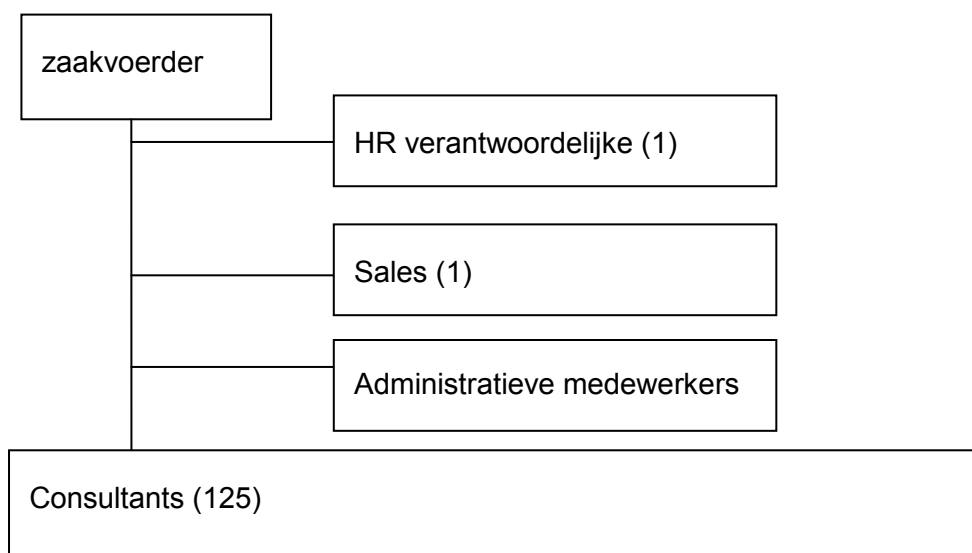
het door de consultants uitgevoerde werk eenvoudig is). Veel mogelijkheden tot vernieuwing van de dienst zijn er momenteel niet.

Bedrijf

Productieorganisatie

De productieorganisatie is gebaseerd op het uitzenden van de consultants, die zelfstandig bij een klant werken. Er is de zaakvoerder, met een kleine staf, bestaande uit een HR-verantwoordelijke, een verkoper en enkele administratieve krachten. Daaronder zitten meteen de consultants. Er zijn geen tussenliggende hiërarchische niveaus.

Figuur 10: Organogram Joos Consulting



Arbeidsorganisatie

De consultants werken op locatie bij de klant en werken zelfstandig. De aard van het werk noopt niet tot samenwerking onderling, er zijn geen kwesties die in overleg met andere collega's moeten opgelost worden.

Wie welke opdracht gaat uitvoeren hangt af van de beschikbaarheid en de aard van de opdracht. Voor verschillende opdrachten zijn er verschillende kwalificaties nodig. Men probeert om door opleiding de consultants in zoveel mogelijk domeinen in te werken, zodat ze breed inzetbaar zijn. Men probeert ook de aard van de opdrachten aan te passen aan de voorkeur van de consultants (moeilijk/standaard, de duur, enzovoort).

Opleiding gebeurt meestal on-the-job. Een nieuwe medewerker gaat een tijd mee met een ervaren medewerker. Daarnaast zijn de opleidingen zeer gericht. Interne opleidingen bestaan uit een dag waarop de medewerkers terug binnen worden geroepen. Meestal is er dan een spreker die een aantal nieuwe evoluties komt

toelichten. Daarnaast worden de kosten terugbetaald van opleidingen die de werknemers op eigen initiatief na de uren volgen.

Er is een intranetsysteem waar de voornaamste informatie kan opgezocht worden.

Personeelsbeleid

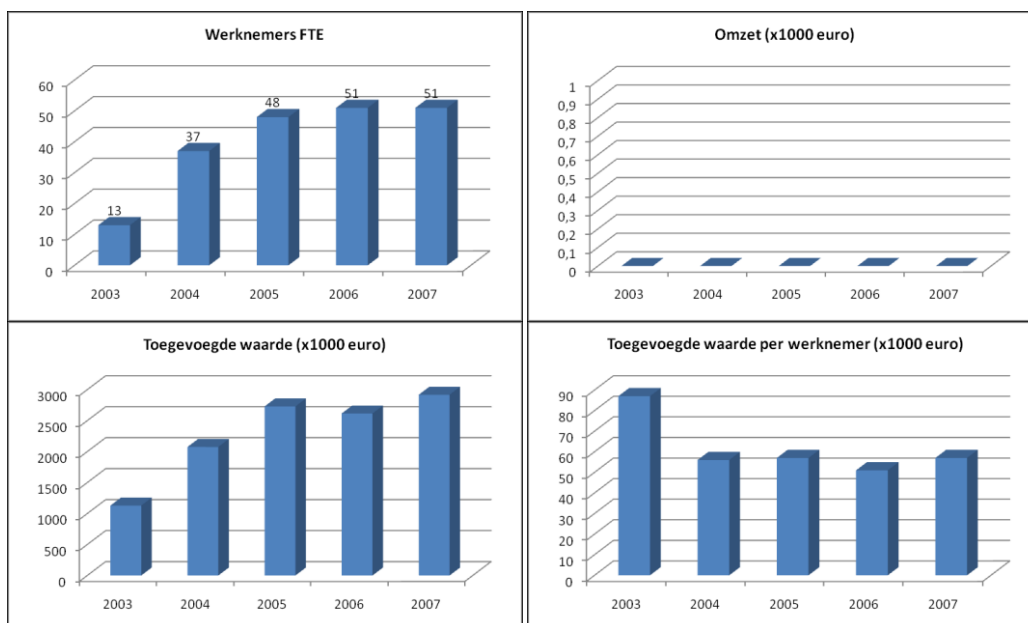
De uitdaging voor het personeelsbeleid van Joos Consulting ligt in de nood aan flexibel personeel, dat bereid is om zeer mobiel te zijn, en een retentiebeleid. Omdat er vaak op andere plaatsen gewerkt wordt en dat in verplaatsing nogal kan doorwegen trekt men vooral jonge werknemers aan, die dan na verloop van tijd toch de voorkeur geven aan een minder flexibele job. Er is dus een permanente uitstroom. Om die toch binnen de perken te komen is er veel aandacht voor retentie. Dat bestaat uit een transparant loonbeleid, veel aandacht voor de aanwervingen waarbij de verwachtingen concreet worden gesteld, permanente opleiding, inhoudelijk interessant werk en een doorgedreven feedback. Ook het aanbeiden van een contract van onbepaalde duur, ook al werkt men steeds op tijdelijke projecten, past in dat kader. Gezien de vertrouwelijke aard van het werk mag het zeker geen 'duiventil' worden, continuïteit en stabiliteit zijn belangrijk.

Een essentieel punt van het personeelsbeleid is de evaluatie. Elke zes maand worden de consultants geëvalueerd op basis van een evaluatie door de klant waar ze werken en de HR-verantwoordelijke. Op basis van die evaluatie kan de consultant een niveau stijgen of dalen in de loonschaal. De evaluatie door de klant is belangrijk, omdat de consultants bij hen werken. Ze zijn daardoor het gezicht van Joos Consulting. Het betekent ook dat er geen buffer is om bij te sturen wanneer er problemen zouden zijn met het functioneren: er zijn geen andere jobs of functies waar men iemand naar kan verplaatsen.

5.2.5. Optimal Parking Control

Sector	Integraal parkeerbeheer in concessie van steden en gemeenten
Grootte	20-49 wn
Gazelle	2009
Provincie	VLB
Opgericht	2002
Contact	Tildonksesteenweg 62 3020 HERENT België 016 284 477 http://www.parkeren.be Gesprek met Peter Lamens, Zaakvoerder

Figuur 11: Basisgegevens Balans



Bron: balansgegevens via BelFirst (gegevens juni 2009), eigen verwerking

5.2.5.1 Product en achtergrond

Product of dienst

De voornaamste activiteit van Optimal Parking Control (OPC) is het leveren van een volledig parkeerbeheer voor steden en gemeenten. Dat houdt in het adviseren van het parkeerbeleid, het plaatsen, onderhouden en beheren van parkeermeters en signalisatie, controleren op het betalend parkeren, uitschrijven en innen van retributies, communicatie met de bevolking, aannemen en opvolgen van klachten en het uitbaten van parkeergarages. Sinds enige tijd wordt ook het bouwen en uitbaten van parkeergarages aangeboden en is er één parkeergarage

die gebouwd zal worden. Gemeenten kunnen dus hun volledige parkeerbeleid uitbesteden. Tot nu toe zijn er 28 steden en gemeenten waar OPC een concessie heeft.

OPC koopt en plaatst de parkeermeters. Dat gebeurt door personeel van OPC zelf, behalve de eventuele grondwerken, die aan een aannemer worden uitbesteed. Eens geplaatst worden de toestellen door OPC beheerd. Dat houdt onder meer in onderhoud en herstellingen, het leegmaken van de geldschuiven en het centraal bijhouden van gegevens over het gebruik. Ook de bijhorende handcomputers waarmee wagens gecontroleerd worden en de retributies worden ingegeven worden door OPC gekocht en geïnstalleerd. OPC doet ook het beheer van bewonerskaarten, zowel het uitreiken als het centraal bijhouden in een register. Dit houdt in dat er in elke gemeente waar OPC een concessie heeft een 'parkingshop' is waar de inwoners terecht kunnen voor het aanvragen en krijgen van hun bewonerskaart, voor informatie of klachten en voor de betaling van de retributie.

De inbreng van OPC is dus een dienst. Er worden door OPC zelf geen toestellen of producten gemaakt. Ook de software die alle parkeergegevens voor de verschillende gemeenten beheert wordt extern geschreven, uiteraard volgens de vraag van OPC. Wat OPC levert is de integratie en het beheer van alle aspecten van parkeerbeheer.

Het bedrijf bestaat sinds 2001. De zaakvoerder werkte daarvoor bij een zeer grote parkeerbeheerfirma, die zich echter niet op de markt van het integrale parkeerbeheer van steden en gemeenten had gericht. De zaakvoerder heeft hier een mogelijkheid gezien en is als eerste gestart met parkeerbeheer. De groei van het bedrijf is volledig toe te schrijven aan het verwerven van nieuwe concessies. Inmiddels zijn ook andere ondernemingen op deze markt actief geworden, er zijn er nu een vijftal.

Volgens de zaakvoerder is het sterke punt van OPC dat ze als kleine onderneming snel en flexibel kunnen werken. De zaakvoerder gaat zelf mee onderhandelen met de ambtenaren van de gemeenten. Tijdens de gesprekken kunnen de overeenkomsten meteen getekend worden. Bij andere bedrijven moeten de vertegenwoordigers veel meer terugkoppelen en is de beslissingsstructuur veel langer. Het rechtstreekse contact met de eindverantwoordelijke is bovendien een factor van vertrouwen.

Na de installatie van de infrastructuur is het proces zeer arbeidsintensief: de voornaamste activiteit is dan het controleren van geparkeerde voertuigen en het al dan niet invoeren van te betalen retributies. Daarnaast moeten de parkeermeters onderhouden, hersteld en leeggemaakt worden. De marges zijn nogal klein. De kunst bestaat er in om de overheadkosten zo beperkt mogelijk te houden. Daar slaagt OPC volgens de zaakvoerder veel beter in dan de concurrentie.

Het opstarten van een concessie kost niet zoveel tijd. Enkele weken na de toekenning kan men al werken. Het plaatsen van parkeermeters en het huren van een locatie van de parkeershop nemen het meeste tijd in beslag.

Het aantal steden en gemeenten is in België eindig. Weliswaar komen er af en toe concessies terug vrij, waar men dan kan op intekenen. Evenzeer kunnen er echter concessies wegvallen. De verdere groei ziet OPC op drie terreinen: het in projectontwikkeling plaatsen en achteraf beheren van parkeergarages, groei in het buitenland en het aanbieden van nieuwe diensten.

Het in projectontwikkeling nemen van parkeergarages kan een lucratieve bezigheid zijn, die bovendien in het parkeerbeheer kan opgenomen worden waardoor de overheadkosten alweer beheersbaar zijn.

De groei in het buitenland kan mogelijk een kans zijn voor OPC. Het concept van het uitbesteden van het parkeerbeheer is voorlopig een exclusief Belgische aangelegenheid. Er zijn mogelijkheden in Frankrijk en Italië, al moeten nog een aantal wettelijke drempels weggewerkt worden.

Het aanbieden van nieuwe diensten kan nog voor groei zorgen binnen de bestaande markt en mogelijk zelfs binnen de bestaande concessies. Binnen het parkeerbeheer zijn er nog heel wat knelpunten en problematieken die met een gelijklopende technologie kunnen aangepakt worden. Hier komt het er op aan om goed te luisteren naar wat de klant vraagt en er een oplossing voor te zoeken, die dan aan andere klanten kan aangeboden worden. Zo stapt men over van maatwerk naar seriewerk. Daarnaast is er vanuit de steden en gemeenten steeds meer vraag naar statistische gegevens over het parkeren.

Voor de ontwikkeling van het dienstenpakket is er geen beroep gedaan op overheidssteun of de samenwerking met kennisinstellingen.

Er zijn een aantal hindernissen bij de groei. Vooral in de beginjaren waren er moeilijkheden met het wettelijk kader. Particulieren hadden klacht ingediend omdat een privaat bedrijf kon beschikken over de gegevens van de nummerplaten, wat een schending van de privacyregels was. Daar was nogal wat commotie rond, tot en met groepen op Facebook. Ondertussen is daar, mede door de actieve inzet van de zaakvoerder, een wetswijziging geweest. Dat heeft wel veel voeten in de aarde gehad. De traagheid en logheid waarmee dergelijke wetswijzigingen doorgevoerd worden is niet bevorderlijk voor het ondernemingsklimaat. Een tweede probleem is dat de activiteit dermate nieuw is dat er geen Paritair Comité voor bestaat. De sector is blijkbaar ook niet groot genoeg om er een nieuw PC voor op te richten. Daardoor is OPC onder het algemene PC voor de bedienden gestoken. Dat PC heeft een aantal specifieke beperkingen wat flexibiliteitsregels betreft die het OPC extra moeilijk maken.

5.2.5.2 Bedrijf

Het bedrijf is een familiebedrijf, eigendom van de zaakvoerder en zijn echtgenote. Er zijn geen andere bedrijven overgenomen.

Het bedrijf is jong en zit als een van de pioniers in een groeimarkt die ze grotendeels zelf gecreëerd hebben. Groei is voor de komende jaren een vanzelfsprekendheid, het buitenland is de volgende stap. Het is daarbij een voortdurende zorg om de overhead zo beperkt mogelijk te houden. Daarvoor is de sfeer in de onderneming zeer belangrijk, iedereen mee krijgen. Daarom is het noodzakelijk om problemen en kwesties snel op te lossen. Bij het grote parkeerbedrijf waar de zaakvoerder vroeger werkte werd er zeer sterk top-down gewerkt. Iedereen moet er voor gelijk welke beslissing kunnen verantwoorden. Dat heeft als averechts effect dat een idee van de 'bottom' nooit 'up' raakt. Een loden structuur leidt tot agenda's. Een nieuwe dienst zoals bij OPC wordt geleverd zou men daar nooit op eigen initiatief ontwikkeld krijgen.

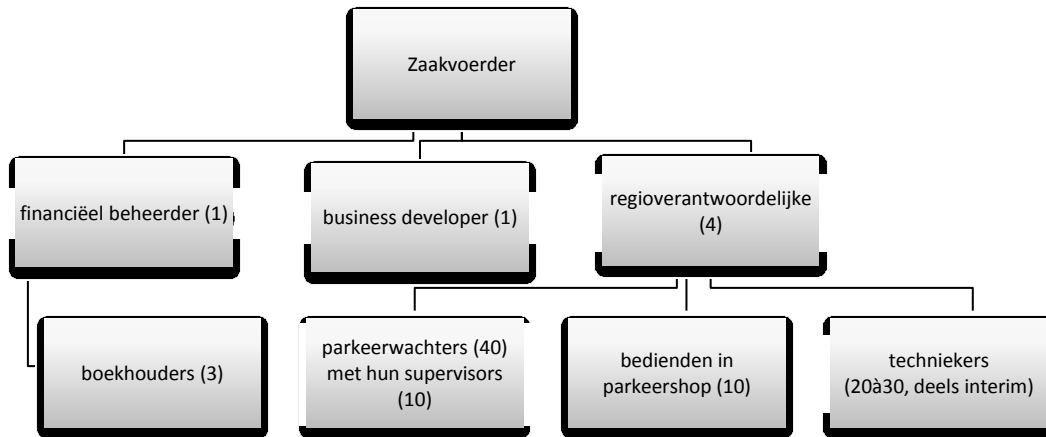
Gazelle zijn is een eer voor het bedrijf – de trofee siert de onthaaldesk. Het is iets waar men graag mee uitpakt. Groeien brengt een zeker prestige mee. Groei geeft voldoening, het is een vorm van zelfvoldoening en daar wordt men gelukkig van.

Organisatie en arbeid

In het hoofdkantoor huist de zaakvoerder, samen met de administratieve diensten zoals boekhouding, een business developer die de nieuwe concessies voorbereidt en de verbinding maakt met de softwareleveranciers. Daarnaast zijn er vier regiomanagers, die de concessies beheren voor de Oost-Vlaanderen, West-Vlaanderen, Brussel/Brabant en Limburg.

In elke gemeente waar een concessie zijn er een aantal bedienden die de parkeershop bemannen. Binnen elke regio zijn er dan parkeerwachters die een of meerdere gemeenten bedienen. Ze worden geleid door een supervisor, die zelf ook meewerkt. Er zijn een 50-tal parkeerwachters (supervisors inbegrepen). Daarnaast zijn er 20 tot 30 medewerkers die naargelang de nood zich voordoet via interim ingezet worden. Daar zitten ook een aantal mecaniciens bij die de parkeermeters onderhouden.

Figuur 12: Organogram Optimal Parking Control



De organisatie steekt vrij eenvoudig in elkaar. Het grote voordeel hiervan is dat een nieuwe concessie zeer snel kan opgezet worden, met doet een ‘copy/paste’ van de bestaande structuur.

De jobs zijn vrij eenvoudig. Ze kunnen in enkele dagen in een on-the-job opleiding aangeleerd worden. Toch doet de ene het beter dan de andere.

Personeelsbeleid

Het personeel heeft een eerder specifiek profiel. Voor de parkeerwachters, die de grootste groep vormen, heeft men graag werknemers ouder dan 50. Gezien de speciale werkomstandigheden op straat is het nodig dat ze een zeker gezag en maturiteit uitstralen en dat lukt het beste met oudere werknemers. Ze zijn eerder bezadigd en hebben geen kapsones. Bovendien is er een nood aan flexibiliteit, zoals werken in het weekend en 's avonds, de controles kunnen niet alleen overdag tijdens de kantooruren gebeuren. Oudere werknemers hebben daar vaak minder moeite mee, ook omdat ze deeltijds willen werken. Helaas zijn ze niet zo gemakkelijk te vinden. Er worden nu meer jongeren aangeworven.

Dit profiel is in de loop der jaren niet veranderd. Ook de functie-inhoud is ongewijzigd gebleven.

De voornaamste zorg bij het personeelsbeleid is er voor zorgen dat de mensen hun tijd efficiënt besteden, vandaar dat er cursussen time management worden gegeven. De voornaamste wijzigingen in de arbeid op de werkvloer (in dit geval voornamelijk de straat) hebben te maken met efficiëntie bij de uitvoering van het werk zelf. Er is geen impact van de groei op de arbeidsorganisatie op dit moment.

Zeker de parkeerwachters zijn nogal zelfstandig in hun werk. Ze moeten ook vaak beslissingen ter plaatse nemen. Parkeren is niet altijd zo zwart-wit als het lijkt. Wat met een auto die net niet tussen de lijnen staat? Wat met een chauffeur die wanneer de controleur er aan komt net van de parkeermeter lijkt terug te komen? Zo zijn er elke dag een groot aantal twijfelgevallen, die ze op een redelijke manier moeten oplossen. Dat vergt een zeker maturiteit. Het ontwikkelen van de bedrijfscultuur is daarbij zeer belangrijk. De zaakvoerder is rechtstreeks aanspreekbaar, ook voor de parkeerwachters. Er is een 'management by objectives' waarbij de resultaten van het werk belangrijker zijn dan de exacte uurschema's. Dat kan alleen als er een sfeer van vertrouwen heerst in de onderneming. Door de regioverantwoordelijken worden jaarlijks functionerings- en evaluatiegesprekken gevoerd.

Soms loopt het ook al eens mis, bijvoorbeeld bij de technici die de parkeermeters leegmaken. Oorspronkelijk waren die toestellen voorzien van een plastic zak, die dan werd leeggegoten in een kluis. Dan gebeurde het al wel eens dat er 'geld naast de kluis was gevallen'. Uiteindelijk zat er niet veel anders op dan de parkeermeters te voorzien van verzegelde dozen. Volle verzegelde doos er uit, lege verzegelde doos er in. De verzegelde dozen worden dan met een veiligheidsfirma naar de bank gereden. Dergelijke systemen zijn ook belangrijk voor de klant (de gemeenten), zodat die zeker is dat alle centen die in de parkeermeter terecht komen ook naar hen gaan. Zo worden ook de werkschema's voor de parkeerwachters op toevalsbasis opgemaakt door de regioverantwoordelijken. Parkeerwachters weten nooit op voorhand welke rondes ze gaan doen. Dat moet vermijden dat er 'afspraken' gemaakt worden met geïnteresseerde parkeerders.

Het personeel, voornamelijk de parkeerwachters, moeten ook veel kunnen verdragen. Ze worden vaak neerbuigend aangesproken, beledigd of uitgescholden. Elk jaar belandt er ook wel iemand in het ziekenhuis. Om hen daar beter tegen te wapenen krijgen ze een cursus omgaan met agressie van twee dagen. Daarbij worden onder meer acteurs ingezet die op overtuigende wijze een agressieve klant spelen. Naast de cursus is er ook voor gezorgd dat ze altijd per twee werken.

Voor de Franstalige klanten zijn de functies van het callcenter uitbesteed aan een onderaannemer in Marokko.

Belemmeringen voor de groei

Er zijn ook een aantal belemmeringen voor de groei. Er is de vermelde problematiek van het PC. Daarnaast is er ook de moeilijkheid van de ontslagregelingen. Gezien de nogal specifieke doelgroep van werknemers, vooral bij de mecaniciens, is er een problematiek van vertrouwen en de daaruit voortvloeiende conflicten omtrent ontslag wegens dringende redenen. Dat is aan nogal wat strenge regels verbonden die zeer alert moeten nageleefd worden wil men niet met een onmogelijke opzegtermijn zitten. In het algemeen is de arbeid ook nogal duur – maar dat is voor iedereen in de sector hetzelfde. Het staat wel

in schril contrast met de subsidies voor kapitaalsinvesteringen die men gemakkelijk kan krijgen.

Ook de politieke traagheid kan remmend werken. Het heeft voor de zaakvoerder zeer lang geduurd vooraleer men overging van een politiek akkoord over het laten koppelen van nummerplaatgegevens aan adresgegevens door een private onderneming – waar hij zelf heeft actief heeft aan meegewerkt – naar een decreet waardoor het in werking kon treden. Die traagheid kan erg ontmoedigend zijn.

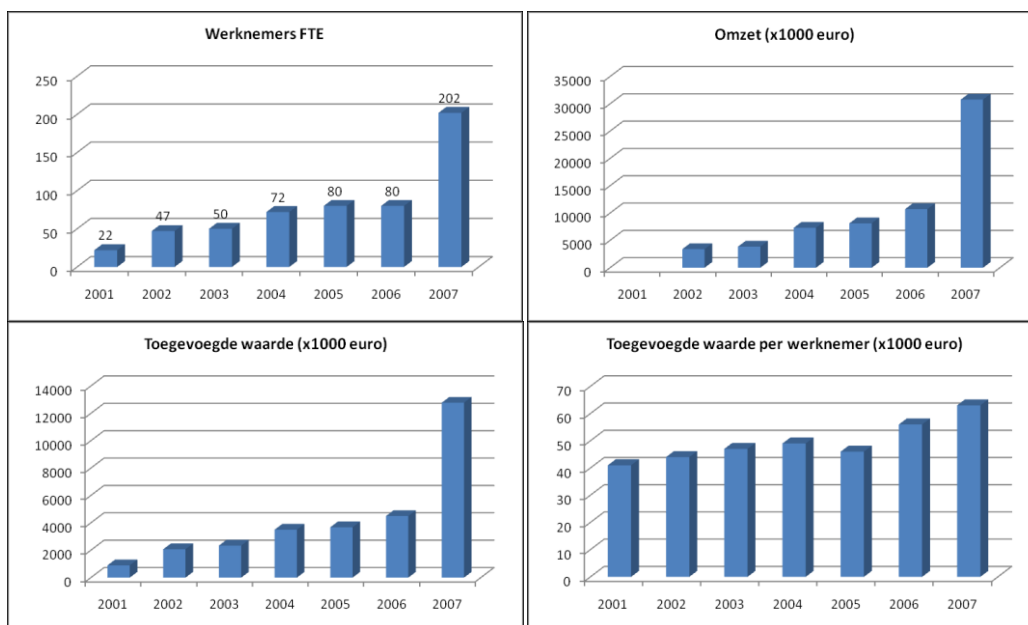
Kennisontwikkeling

Er wordt niet echt gebruik gemaakt van kenniscentra. Wel neemt de zaakvoerder zeer regelmatig deel aan studiedagen en seminars. Hij is ook een van de trekkers om in samenwerking met een hogeschool een opleiding 'parkeerwachter' te organiseren.

5.2.6. Somati

Grootte 202 wn
Gazelle 2009
Provincie OVL
Product Brandbeveiliging
Opgericht 2000
 Somati nv
 Industrielaan 19 - 9320 Erembodegem
 Tel +32(0)53 83 32 32
<http://www.somati.be>

Figuur 13: Balansgegevens Somati



Bron: balansgegevens via BelFirst (gegevens juni 2009), eigen verwerking

5.2.6.1 Product en achtergrond

Product en achtergrond

Product of dienst

Somati is een leverancier van brandbeveiliging, gaande van de brandblussers over brandweerwagens tot volledig geïntegreerde detectie- en alarmsystemen voor grote gebouwen. Sinds kort zit ook de ombouw van voertuigen tot politiewagens en ambulances en de plaatsing van veiligheidssystemen in hun aanbod.

Oorsprong en achtergrond van het bedrijf

Het bedrijf is opgericht in 1962 door de vader van de huidige Executive President. Het begon met de verkoop van brandblussers. Na verloop van tijd werd de vraag van de klanten ruimer en toen al heeft men besloten om resoluut voor de groei te kiezen. Zo werden er al vrij snel brandweerwagens verkocht die men importeerde uit Duitsland. De onderneming kwam in een stroomversnelling in 1967. Naar aanleiding van de tragische brand in de *Innovation* werd een brandveiligheidsbeleid opgezet. Dat leidde tot veel gezamenlijke aankopen via de centrale overheid waardoor er met aanbestedingen werd gewerkt, waarbij na verloop van tijd de lokale waarde ging doorwegen in de toekenning. Toen heeft Somati een deel van de assemblage zelf op zich genomen. Na enkele jaren had men voldoende kennis om zelf de brandweerwagens te gaan bouwen.

Groei

De groei van de recente jaren is te danken aan de voortdurende professionalisering van de sector en het toenemende belang van brandbeveiliging. Ook de uitbreiding van het gamma en de internationalisering leidden tot de groei.

Op heden zijn er twee verschillende bedrijven, een voor het plaatsen en beheren van brandbeveiliging in gebouwen (Somati NV) en een voor de voertuigen (Somati Vehicles). Systemen en Services zijn in 2009 samengevoegd, onder meer om de resultaten geconsolideerd te kunnen voorstellen maar ook omdat de logica van twee verschillende bedrijven voor de klanten vaak verwarrend was, ze waren vaak bij beide klant en vonden het dan vreemd om voor producten die vanuit hun standpunt gelijkaardig zijn bij een andere firma met dezelfde naam te moeten zijn.

Door de internationale groei is er sinds 1997 ook een vestiging opgericht in Brno, Tsjechië. Deze vormt enerzijds een productieafdeling voor brandwerende deuren voor de Somati-groep en anderzijds een verkoops- en installatieafdeling voor de lokale markt. Op heden is 80% omzet lokaal centraal-Europees.

Het bedrijf is in 1962 opgericht door de vader van de huidige bedrijfsleider. Hij is aan het hoofd gekomen in 1980 na het vroegtijdig overlijden van de vader en is er in geslaagd om een gestage groei neer te zetten. Dat is nochtans niet zonder groeipijnen gegaan. In de periodes 1992-1995 en 2006-2007 heeft het bedrijf met een aantal groeipijnen te kampen gehad. Die waren te wijten aan een snelle groei zonder dat er voldoende eigen financiering tegenover stond. Groei in productiecapaciteit en in personeel, in binnen- en buitenland vraagt een belangrijke aanpassing van het bedrijf, o.a. qua management. Dat heeft dan langer geduurd dan wenselijk was.

De ondernemer merkt op dat er voor groeibedrijven die door zo een flessenhals heen moeten er weinig steun of aandacht is. Wanneer men in de 'zeven vette jaren' zit is er aandacht en ondersteuning alom, wanneer de 'zeven magere jaren' aanbreken dan staat men er alleen voor.

Markt

De markt van brandbeveiliging groeit. De vernieuwing van de wetgeving op industriële en logistieke gebouwen zorgt er voor dat nieuwe technologieën gemakkelijker hun weg naar de toepassing vinden.

Een van de voornaamste klanten zijn nu de projectontwikkelaars. Daar probeert men van bij het begin van het ontwerp van grote projecten mee aan tafel te zitten, zodat de brandveiligheid al van in de ontwerpfase wordt meegenomen. Daarvoor heeft men de nodige kennis nodig en moet men actief aan prospectie doen. Het gaat bijvoorbeeld om het ontwerp van parkeergarages, waarbij de hoogte van de plafond/vloerplaten optimaal moet zijn voor brandveiligheid, maar laag genoeg voor de het economisch optimum. In de ontwerpfase kunnen ook heel wat aspecten van de plaatsing van de uitrusting zoals ventilatoren en detectie meegenomen worden. De moeilijkheid is wel dat vaak geëist wordt dat de ontwerpers verschillen van de uitvoerders.

De volgende stap was het aanbieden van veiligheidssystemen. De technologie is vaak sterk gelijklopend: netwerken, bewegingsdetectoren, sensoren, camera's... Sinds de invoering van de IP-netwerken kunnen al die toestellen nu in een netwerk geïntegreerd worden. Beide netwerken worden in nieuwe gebouwen gepland bij de ontwerpfase. Brand en veiligheid hebben vaak tegengestelde vereisten: voor de brandveiligheid moet liefst elke deur open, voor de inbraakbeveiliging liefst elke deur dicht.

Somati groeit niet alleen door nieuwe technologie maar door nieuwe markten te betreden. Zo is Somati Tsjechië opgericht in 1997, en Somati BV in Nederland in 2002

Innovatie

Nieuwe regels en technologie

Somati assembleert voornamelijk elementen van andere bedrijven. Innovatie zit dan vaak in het implementeren van vernieuwingen in hun producten. Steeds meer is Somati echter ook eigen ontwikkelingen beginnen doen waarbij een stap verder wordt gezet dan het installeren van producten die op de markt zijn. Dat kunnen eigen ontwikkelingen zijn of de combinatie van bestaande toepassingen die nog niet eerder zijn gebeurd. Zo is men voor de opbouw van politiewagens een van de meest gespecialiseerde leveranciers.

Ook de integratie van brand- en fysieke veiligheid in één netwerk is een belangrijke nieuwe evolutie in de technologie.

Nieuwe ideeën worden voornamelijk opgedaan op beurzen en congressen waar aanbieders en klanten elkaar ontmoeten. Klanten krijgen hierdoor zicht op de nieuwe mogelijkheden, wat op zijn beurt vraag creëert. Om dat snel te kunnen toepassen wordt er met prioritaire leveranciers gewerkt, waar men een langdurige samenwerking mee heeft, zodat er flexibel met wederzijds begrip kan gewerkt worden. Soms zijn er ook producten die niet bestaan maar waar toch

naar gevraagd wordt, zoals brandwerende schuifdeuren. Die ontwikkelt en produceert men dan zelf.

Innovatie is voor Somati vooral een kwestie van een sfeer te scheppen en een kader te creëren. De sector is op zichzelf vrij conservatief daarin. Daardoor moet men vaak op zijn hoede zijn om de kaas niet van het brood te laten eten. Een voorbeeld is het 'Clockwise' project naar aanleiding van de nieuwe regelgeving over de brandweer. Die moet nu binnen de 12 minuten ter plaatse kunnen zijn. Een belangrijk element om die tijd te kunnen halen is de communicatie over het incident. Somati heeft daarvoor een toepassing ontwikkeld waardoor de gegevens van de alarmcentrale (waar, wat is er gemeld, beelden...) rechtstreeks naar de brandweer kunnen gestuurd worden. Dat is een toepassing waar veel bedrijven van buiten de brandsector ook graag mee aan de slag willen.

Samenwerking

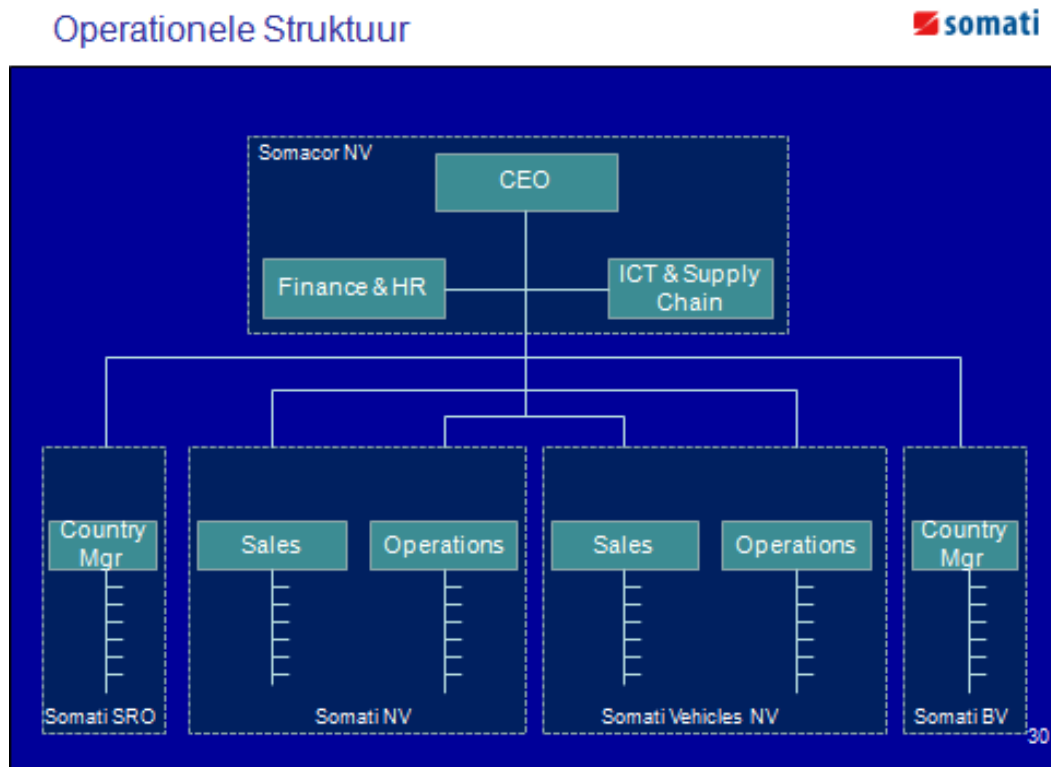
Er lopen verschillende projecten samen met het IWT, de Universiteit Gent, de KAHO Sint Lieven. Met het IBBT heeft men een project over 3D cameratechniek.

Een van de studies waar men met het IWT heeft samengewerkt ging over het *performance based* maken van brandveiligheidsvoorschriften in plaats van *normatieve*. Normatieve voorschriften gaven bepalingen omtrent de middelen bv over de breedte van deuren en te gebruiken materialen in het kader van brandveiligheid. Performance based betekent dat men de voorschriften opstelt in functie van het te bereiken resultaat : In plaats van de breedte van deuren komt men dan tot een norm die voorschrijft in hoeveel tijd een bepaalde ruimte moet kunnen ontruimd worden. Deze omslag in de Belgische wetgeving is er gekomen mede door het lobbywerk van de sector in het 'FireForum', dat door Agoria onder voorzitterschap van Somati werd getrokken. Samen met de andere ondernemingen uit de sector werd er beleidsvoorbereidend werk gedaan, wat voor kabinetten of administraties onbegonnen werk bleek. Door die omslag is het nu mogelijk geworden om veel meer nieuwe technologieën in de markt te brengen dan ervoor. Het heeft de sector in zijn geheel een duw in de rug gegeven. Ook Europees is er wat dat betreft vooruitgang geboekt.

5.2.6.2 Bedrijf

Productieorganisatie

Figuur 14: Organogram Somati



Als gevolg van de groei in de voorbije decennia is de organisatiestructuur stelselmatig uitgebouwd en complexer geworden. Vanaf het punt waarop men ongeveer 120 werknemers heeft moet men volgens de ondernemer een duidelijke managementstructuur gaan opbouwen en de afstand tegenover de directe operationele leiding laten groeien. Er komen nieuwe problemen zoals de vraag naar rapportering, organisatie, controle, afstemming. Dat is niet evident. Er is de spontane neiging om mensen te laten doorgroeien op basis van het vertrouwen dat men er in heeft eerder dan op basis van hun competenties. Dat is de weg van de minste weerstand voor de werkgever maar kan bij werknemers een averechts effect hebben. Men ziet dan ook vaak mensen die het bedrijf verlaten. Er is dan ook nog de intrede van de vakbondsvertegenwoordiging als een nieuw gegeven waar men moet leren mee omgaan. Bovendien is er dan ook nog de problematiek van het familiebedrijf. Na verloop van tijd moet men het management de-familialiseren en daarna ook het kapitaal. Er komen dus veel veranderingen tegelijk af op een groeiend bedrijf. Daarom is het belangrijk om op zo een kantelpunt een duidelijke ondernemingsstrategie in een uitgeschreven beleid uit te werken.

De productie binnen de verschillende afdelingen is in de praktijk strikt gescheiden, al probeert men nu om steeds meer onderling overleg te stimuleren.

Branddetectie in gebouwen is iets helemaal anders dan de opbouw van een brandweer- of politiewagen, maar er zijn toch technologische aanknooppunten.

Arbeidsorganisatie

Er zijn nu ongeveer 81 arbeiders in dienst en 99 bedienden. Het aantal arbeiders neemt af ten opzichte van het aantal bedienden. Dat heeft grotendeels te maken met de gewijzigde aard van het werk: meer studie en projectleiding.

In de verschillende afdelingen wordt er op een vrij traditionele manier gewerkt. Men tracht wel om de uitwisseling tussen de afdelingen te vergroten, zodat er meer kennisoverdracht is. Alleen al bij elkaar te rade gaan om ad hoc problemen op te lossen blijkt al vrij efficiënt te zijn. Op die manier probeert men de autonomie op de werkvloer te vergroten. Er zijn geen teams in de productie, maar er zijn wel teams bij tijdelijke projecten waarbij nieuwe producten worden gemaakt.

Personeelsbeleid

Door de niet aflatende stroom aan nieuwigheden is het ook voor het personeel noodzakelijk om mee te gaan met de ontwikkelingen. Er is een permanente afweging tussen het laten doorstromen van werknemers of aanwerven. Om de flexibiliteit en de uitwisseling van kennis te stimuleren wordt er geprobeerd om arbeiders van de ene naar de andere afdeling te laten schuiven. Niet iedereen is daar happig op, hoewel het door de onderneming wordt gesteund. De werknemers waar potentieel in zit worden gestimuleerd om opleiding te volgen. De doorstroom ligt ondanks de inspanningen nog niet op het niveau dat men zou willen.

5.2.7. Vanreusel Snacks

Product	Productie, distributie en verkoop van vleesproducten voor de frituur
Grootte	142 wn
Gazelle	2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010
Provincie	Limburg
Opgericht	1976
Contact	Vanreusel Snacks NV Lozenweg 30 3930 Hamont http://www.vanreusel.eu/ Gesprek met Paul-Emmanuel Vanreusel

Figuur 15: Basisgegevens Balans Vanreusel Snacks



Bron: balansgegevens via BelFirst (gegevens juni 2009), eigen verwerking

5.2.7.1 Product en achtergrond

Product of dienst

Vanreusel is van oudsher vooral bekend als producent van frituursnacks: gehaktproducten, gepaneerde producten, kipproducten, gespiesde producten (brochettes), voorgebraden producten, worsten en kroketten.

Vandaag biedt zij, dank zij een jarenlange productie know-how en modern productieapparaat, haar producten ook aan op nieuwe doelmarkten: business to business en catering over gans Europa. Recent introduceerde de groep Vanreusel onder een nieuw merk (Amuso) een assortiment tussendoor of party-snacks.

Alle producten worden naar eigen recepten dan wel tailor-made klaargemaakt en vervolgens ingevroren. Betreffende frituursnacks is Vanreusel Snacks marktleider in België, met een marktaandeel van ongeveer 75% voor de gehaktballen en 45% voor de andere producten. Dit is deels te danken aan het zeer uitgebreide gamma. De voornaamste concurrent is Mora. Onderscheidend hierbij is dat andere fabrikanten via de retail ook leveren aan de consument. Vanreusel doet dit niet. De omvang van de retailmarkt is weliswaar interessant maar de distributie ervan is veel complexer, de kwaliteitsnormen en de verpakking zijn anders. Dit zou een geheel andere organisatie vergen. Vanreusel is ook actief in Nederland, waar het bedrijf zit in de positie als uitdager op een markt die gekenmerkt wordt door een groot aantal kleinere familiale bedrijven.

Oorsprong en achtergrond van het bedrijf

Het bedrijf is en wil bewust een familiebedrijf blijven. Het is opgericht in 1953. In zijn huidige economische vorm (het BTW-nummer) bestaat het sinds 1976. Het maakt het mogelijk om op lange termijn te denken en een lange termijnrelatie met klanten en leveranciers uit te bouwen. Centraal hierbij staat een visie die lange termijn gericht is. Dit vertaalt zich in een open en trouwe band met alle stakeholders: personeel, klanten, leveranciers,...

Sinds enkele jaren is het bedrijf overgegaan naar de derde generatie, wat gepaard ging met een aanpassing van strategie en werking. De huidige generatie is begonnen met het aanbrengen van meer structuur en heeft een meer innovatief productbeleid op poten gezet. Er is onder hun impuls ook een productievevestiging in Hongarije opgestart.

Groei

Vanreusel is zeven keer gazelle in de periode 2003 tot 2009 en behaalde ook de titel in 2010. De steeds toenemende groei is duidelijk af te lezen in de omzetcijfers. Vanreusel groeit in een markt die in zijn geheel groeit. Het aantal frituren is afgenomen, maar de sector kent een sterke professionalisering. De overblijvende frituren zijn vrij groot en modern met een uitgebreid en zich steeds vernieuwend gamma. De sector groeit ook door de zich verder zettende trend van het buitenshuis eten. Per frituur wordt er nu veel meer verkocht dan vroeger.

Groei wordt daarnaast gecreëerd door nieuwe producten te introduceren die door de frituren worden aangeboden en door het aanboren van een nieuwe markt onder een andere merknaam (Amuso). Men richt zich daarbij op eenvoudig te bereiden snacks voor party's, horeca en verenigingen.

Markt

Frituren kiezen hun producten vrij, er is geen binding met een bepaalde leverancier. Ze kiezen zelf uit het aanbod van de leveranciers en stellen zelf een gamma samen. Voor de basisproducten blijven ze wel trouw aan hun eerste leverancier. Een klant verwacht bijvoorbeeld altijd dezelfde frikadel. Van elk type

product is er ook meestal maar één in huis, met zal in een frituur niet snel een gehaktbal van merk A naast een van merk B vinden.

Snackfabrikanten moeten daarom de vraag in de markt goed opvolgen en aanvoelen wat de klant in de frituur wil. Daarom heeft Vanreusel een team van verkopers die de frituren aandoen en luisteren naar wat de klanten in de frituur blijken te vragen.

Voor Vanreusel is ook het familiale karakter van het bedrijf belangrijk. Men straalt geen 'corporate culture' uit, wat door de frituristen gewaardeerd wordt. Het is een belangrijke gunfactor: men zal een nieuw product van Vanreusel gemakkelijk eens uitproberen al was het maar uit sympathie. Dat de meeste verkopers van Vanreusel zelf friturist zijn geweest (en soms terug worden) zal daar niet vreemd aan zijn. Ze zijn zeer goed vertrouwd met de speciale wereld van de frituur.

Innovatie

Vanreusel heeft lange tijd zijn groei gekend op basis van het 'copycat' model: het namaken van andere succesvolle producten. De laatste jaren is men meer zelf gaan investeren in productontwikkeling. Daarvoor is nu een full-time productontwikkelaar in dienst.

Ideeën komen vooral vanuit de klant. Zo was er recent een vraag naar een meer pittig gekruid product, wat dan is ontwikkeld. Het ontwikkelen van een product kan relatief snel gaan en kost in de productie geen grote omschakeling: de basisingrediënten zijn dezelfde, de vormen kunnen gemakkelijk variëren. Het zijn vooral de bijkomende smaakmakers die veranderen.

Naast de productinnovatie is er ook de marketinginnovatie. Vanreusel pikt in op de professionalisering door acties te ondernemen voor de frituristen, zoals het aanbieden van een website of het opzetten van acties. Ook de presentatie van de producten wordt regelmatig opgefrist.

Recent was er ook een succesvolle actie in samenwerking met Sony Pictures. Voor de film 'Het Regent Gehaktballen' is er een schoteltje samengesteld met een vijftal snacks in die ook in de film voorkomen. Dit wordt in de frituur afgeleverd in een doosje met beelden uit de film. Er is begeleidend promotiemateriaal voor in de frituur om reclame te maken.

5.2.7.2 Bedrijf

Productieorganisatie

Bij het bedrijf komen de ingrediënten (vlees, kruiden, meel...) binnen en gaan de afgewerkte producten diepgevroren buiten.

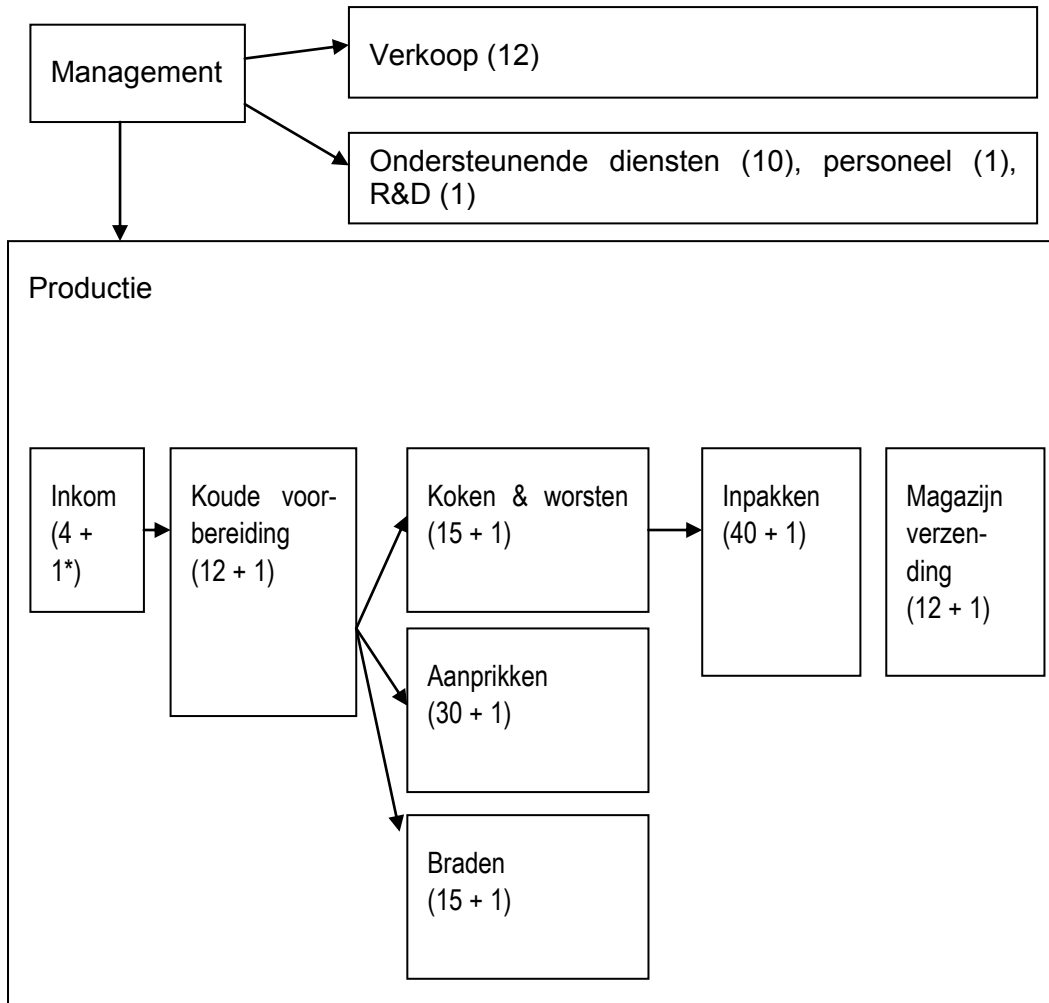
Via de afdeling ontvangst goederen worden de grondstoffen naar de afdeling koude voorbereiding, waar het in de gewenste formaten gesneden en gemalen wordt. Dan zijn er drie mogelijke lijnen zijn, afhankelijk van het type bereiding. Er is een kooklijn, waar hamburgers, gehaktballen enz. worden gemaakt. Er is een aanpriklijn waar vlees en andere ingrediënten op prikkers worden gestoken.

Tenslotte is er de braadlijn. Daarna komt de inpaklijn, waar onder meer de afgewerkte producten door een vriestunnel worden geleid. De voorraad afgewerkte producten worden opgeslagen in een vriesruimte alvorens de bestellingen worden klaargemaakt in de diepgevroren klaarzetruimte.

De aanpaklijn en de inpakafdeling zijn zeer arbeidsintensief, daar werkt samen bijna de helft van alle personeel. De kook- en braadlijn zijn in sterke mate gemechaniseerd en geautomatiseerd. In elke lijn wordt er een onderscheid gemaakt tussen de standaardproducten, die meestal vrij eenvoudig zijn, en de speciale producten, die complexer zijn van samenstelling en ook vaker veranderen en waar de nieuwe producten worden gemaakt.

De eindproducten zijn diepgevroren en daardoor in principe zeer lang houdbaar. Maar de kwaliteit van de producten gaat achteruit naarmate ze langer zijn bewaard. De voorraad wordt daarom beperkt. Pieken in de productie (voornamelijk de zomermaanden, onder meer door de festivals) zijn echter relatief voorspelbaar worden opgevangen door een grotere tijdelijke stock en het inzetten van uitzendkrachten. Er wordt nu ook overwogen om met een langere shift te werken.

Figuur 16: Organogram Vanreusel Snacks



*: Afdelingshoofd

Arbeidsorganisatie

De uitvoerende functies in de productie zijn bijna allemaal vrij eenvoudig en eerder repetitief van aard gezien men afgezien van de aanprikafdeling en de verpakking voornamelijk met automaten werkt. Per productie-eenheid werkt men in groepen van ongeveer 12 werknemers, met een supervisor. De supervisors zijn meestal doorgegroeide arbeiders. Sinds enige jaren kunnen de arbeiders ook wisselen tussen de productie-eenheden.

De voorbije jaren is er gewerkt aan een duidelijker structuur met een betere afbakening van de functies. Daardoor zijn voor iedereen de verwachtingen duidelijker en is er een betere onderlinge afstemming. Het nadeel daarvan is dat er nu veel meer tijd gestoken wordt in vergaderen en overleggen. De overheadkost is daardoor gestegen.

Niettemin is in de balansgegevens te zien dat de toegevoegde waarde per werknemer en de toegevoegde waarde in zijn geheel toenemen met hetzelfde

ritme als de omzet, terwijl er in de periode 2002-2005 een afname was. De veranderingen hebben blijkbaar vruchten afgeworpen.

Het rendement van de onderneming wordt gemaakt door de productieorganisatie en de mensen die in de productie werken. Op de kwaliteit of prijs van de grondstoffen zit er weinig rek.

Personeelsbeleid

Sinds de omwenteling van enkele jaren geleden is er ook een personeelsbeleid op poten gezet dat gebaseerd is op **competenties**. De aanleiding daarvoor was de vaststelling dat er in de productie af en toe iets mis liep als gevolg van een gebrekkige communicatie tussen de supervisors en de arbeiders. De supervisors zijn meestal doorgegroeide arbeiders die in hun loopbaan nooit de kans hebben gekregen om veel communicatievaardigheden aan te leren. Door het werken aan die competenties heeft men de productie efficiënter kunnen maken. Nu breidt men het competentie management uit naar alle arbeiders.

De eerste stap was echter het opmaken van **functiebeschrijvingen**, die dan in een tweede stap aan competentieprofielen werden gekoppeld. Er zijn nu ook voor het eerst (jaarlijkse) functioneringsgesprekken gehouden, die dienen als basis voor het uitstippelen van een loopbaantraject.

Daarnaast zijn er nog een aantal nieuwe aspecten van personeelsbeleid. Om te beginnen is er nu een fulltime **personeelsverantwoordelijke**. Er is de mogelijkheid voor de arbeiders om van **post of afdeling te wisselen**. Dit dient een dubbel doel: enerzijds is er daardoor een flexibeler inzet mogelijk van het personeel en anderzijds zou dit de motivatie moeten vergroten. Niet alle werknemers zijn echter vragende partij voor het veranderen of uitbreiden van taken. Er is ook een **peter/metersysteem ingesteld**, waarbij nieuwe werknemers een tijd lang door een ervaren werknemer worden begeleid.

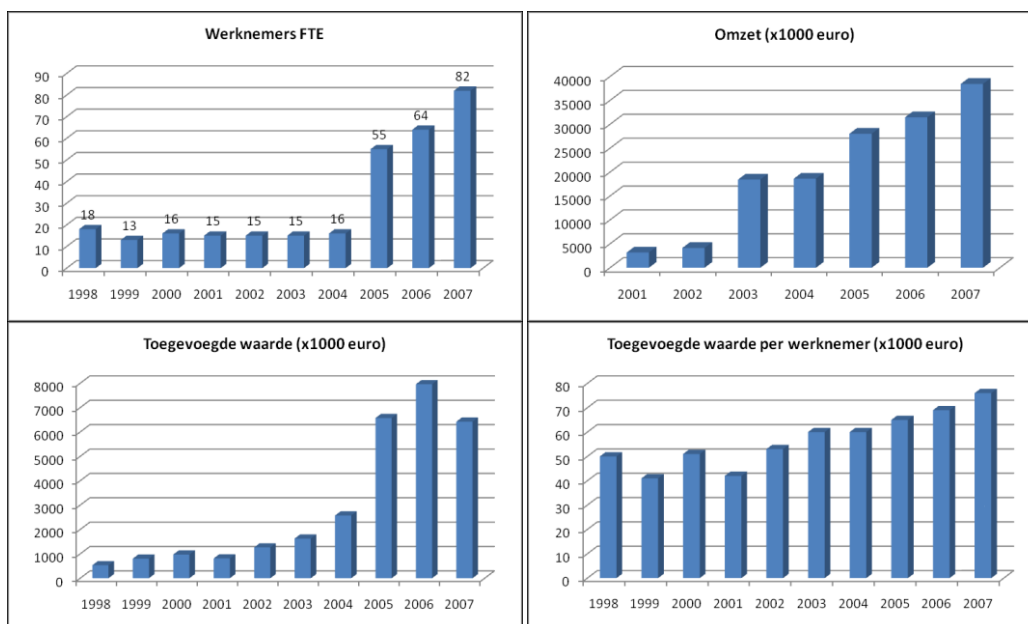
Recent is er een psychosociale analyse geweest (uitgevoerd door Idewe). Daaruit bleek een grote tevredenheid over de functioneringsgesprekken en het voorafgaande traject van functie- en competentiebeschrijvingen. Vooral de duidelijkheid bleek motiverend. Er bleek uit het onderzoek ook een behoefte aan meer **communicatie**. Daarvoor is nu een personeelskrantje ontwikkeld, dat naast de klassieke familiale berichten vooral focust op de klanten waarvoor men werkt en de ontwikkelingen in de markt. Het onderzoek heeft naar eigen zeggen geleid tot een beter wederzijds inzicht.

Er is een syndicale delegatie en een ondernemingsraad. De overlegcultuur wordt positief ervaren maar leidt wel tot nog meer vergaderingen...

5.2.8. Vento

Product	Productie en verkoop van holle buizen voor de hoekstukken van verluchtingskanalen
Grootte	Van 50 tot 99 personen
Gazelle	2006 2007 2008 2009 2010
Provincie	Oost-Vlaanderen
Opgericht	1927 (Tubel)
Contact	Bedrijvenpark Coupure 5 9700 Oudenaarde 055 30.47.20 http://www.vento.be Gesprek met Pieter Tsjoen

Figuur 17: Balansgegevens Vento



Bron: balansgegevens via BelFirst (gegevens juni 2009), eigen verwerking. Gegevens gaan terug op het overgenomen Tubel.

5.2.8.1 Product en achtergrond

Product of dienst

Vento maakt onderdelen van verluchtingskanalen: hoeken of bochten en koppelstukken om de overgang te maken van de ene naar de andere diameter, al dan niet met een rubberen afsluiting. Verluchtingskanalen kennen een aantal standaardformaten, uitgedrukt in centimeters voor de Europese en in inches voor de Amerikaanse markt. Er is een beperkt aantal variaties.

Bij Vento komen rollen staal van verschillende diameters binnen en gaan de stukken in dozen buiten. Uit het vlakke staal worden met matrijzen de vormen geperst, die dan aan elkaar worden gelast en eventueel nog een nabewerking ondergaan, zoals het aanbrengen van een rubberen afsluitring, het ombuigen van de scherpe rand zodat installateurs er zich niet meer aan snijden, of een inkeping maken rondom waardoor de buizen beter in elkaar passen of klikken. Dan worden ze verpakt en in een automatisch magazijn gestockeerd.

Dergelijke onderdelen worden met relatief grote volumes gekocht (een doos van...), wegen weinig (er wordt voornamelijk lucht getransporteerd in die dozen) en veranderen niet. Ze kunnen dus gemakkelijk in voorraad gehouden worden.

Kwaliteitsverschillen zitten voornamelijk in de toleranties die men heeft. Toleranties hangen af van de werkwijze (van de kwaliteit van de mensen dus) en het onderhoud aan de matrijzen.

Staal is de basisgrondstof voor Vento. Daardoor is het bedrijf sterk afhankelijk van de prijs van staal op de internationale markt. Die kan snel schommelen. In 2008 was er een scherpe daling van de staalprijs. Men had kort daarvoor een grote lading gekocht, die echter een half jaar onderweg zou zijn. Daarop heeft men een aanzienlijk verlies geleden. Om dit in de toekomst te voorkomen is de CEO zelf rechtstreeks gaan aankopen bij de Aziatische staalproducten, zodat dan toch al de kosten van tussenpersonen worden uitgespaard en een betere prijs kon onderhandeld worden.

Naast het staal zijn ook de matrijzen een essentieel element van de productie en een zware investering. Er zijn een veertigtal basismatrijzen en een kleinere reeks kleine matrijzen, die in de grotere geplaatst kunnen worden. Ze worden op specificaties van Vento door een bedrijf in Zweden gemaakt. Intern worden de matrijzen wel onderhouden en gereviseerd. Bij een bepaald slijtageniveau worden de matrijzen vervangen door nieuwe. Sommige concurrenten doen dat niet, die blijven er mee werken tot ze stuk gaan. Ondertussen lopen de toleranties wel erg op. Dat is een keuze die men moet maken.

De matrijzen van Vento zijn allemaal voor ronde buizen. Tot voor enkele jaren werden verluchtungskanalen in rechthoekige vormen gemaakt. Ronde buizen zijn efficiënter en veroveren stilaan de volledige markt. De matrijzen voor ronde buizen zijn wel veel duurder.

Oorsprong en achtergrond van het bedrijf

Vento is een familiebedrijf. De CEO is de zoon van de oprichter van een ander bedrijf, dat onder meer luchtkanalen installeert. Daardoor kende men de markt en is men bepaalde onderdelen zelf gaan produceren. Vento is opgericht in 1999, maar in zekere zin gaan de roots terug naar de onderneming van de vader. De geschiedenis en de kennisopbouw dateren dus van lang voor de oprichting.

Kort na de oprichting, in 2001, werd een ander bedrijf (Tubel in Gentbrugge) overgenomen en later is er een fusie gekomen (2005). Tubel maakte stalen buizen die gebruikt worden voor onder meer tuinafsluitingen of auto-uitlaten.

Dat bedrijf was al enige tijd verlieslatend en men hoopte het terug op de rails te krijgen. Dat is echter mislukt. Het product was kwalitatief hoogstaand maar te duur. De producten uit Azië kunnen een weliswaar slechtere kwaliteit verkopen aan een prijs die onder de grondstofprijs ligt die men hier voor staal moet betalen. Automatiseren en robotiseren zou de prijs hebben kunnen doen dalen, maar daarvoor was de ruimte op de site te krap. Bovendien zou men dan ook 's nachts moeten kunnen werken en dat was op die plaats, midden in een bewoond gebied, niet mogelijk. Uiteindelijk heeft men het bedrijf gesloten en de 13 werknemers op basis van collectief ontslag moeten laten gaan. Het Gazelle zijn is deels te 'danken' aan de overname – later fusie, ook al zijn er grote kosten voor gemaakt en heeft men er uiteindelijk verlies door geleden. Een (te groot) deel van de winst werd naar Tubel gedraineerd. Gezien de vertraging die op de berekening zit verwacht men vanaf volgend jaar minder goed te eindigen in de rangschikking van Trends (nochtans ook in 2010 Gazelle). Er is wel een toename van het aantal werknemers in de periode 2007-2010, die echter nog niet in de cijfers of de gazelle-berekening is af te lezen.

Bij de oprichting van Vento zelf werd voorberekend dat men bij een rendabele productie ongeveer 30% van de omzet aan het andere familiebedrijf zou kunnen leveren. 70% van de omzet moest dus elders gevonden worden.

Markt

De markt van Vento is sterk internationaal, 90% is voor de buitenlandse markten. De onderdelen die men maakt zitten in een nichemarkt. Er zijn een zestal spelers wereldwijd, Vento zit afhankelijk van de berekening op positie 2 of 3. De concurrentie kwam vroeger vooral uit de Scandinavische landen. Bij het bedrijf van de vader had men al langer in de gaten dat de enkele scandinavische spelers niet het onderste uit de kan haalden wat de prijs betrof. De vader, zaakvoerder van een installatiebedrijf, merkte dat de leveranciers zelf op de Belgische markt actief werden. Bij gebrek aan valabele andere leveranciers is men de productrange gaan bestuderen en heeft men beslist zelf ook te produceren. Men zou eenzelfde kwaliteit zelf goedkoper kunnen produceren, wat in de praktijk ook bleek. Intussen is het zwaartepunt van de concurrentie verschoven naar de Aziatische markt. Van zodra men een product in die landen aflevert wordt het gekopieerd.

In Azië (voornamelijk India, China) worden de producten een maand na levering al in eigen productie te koop aangeboden voor een prijs die vele malen lager ligt. Daar zijn verschillende verklaringen voor. Vooreerst is er de loonkost: als men in Oudenaarde met drie mensen aan een gerobotiseerde lijn in één uur tijd 2500 stuks maakt, dan maken ze er in China met twaalf mensen 200. En toch zijn ze goedkoper. Dat komt door de loonkosten die er veel lager liggen, de veel lagere marges die men er hanteert en de invoerrechten. China hanteert een invoertaks van 21%, wij rekenen in België maar 2,7% aan. Dat is een enorm verschil.

De voornaamste concurrent voor deze buizen in België plaatst ook zelf volledige systemen. Wie bij hen koopt loopt het risico dat ze na verloop van tijd hun eigen

markt gaan bezetten. Vento levert aan kleinere KMO's, die installeren maar zelf geen kanalen produceren. Men wil dit ook zo houden om die markt te kunnen blijven bedienen.

Innovatie

Het product op zich is niet innovatief te noemen. De hoekstukken en overgangsstukken zijn vrij eenvoudig. Innovatie zit voornamelijk in het productieproces: robots en het volledig geautomatiseerde magazijn. Die werden aangekocht.

De voornaamste verbetering aan het product, het ombuigen van de randen zodat die niet meer zo scherp zijn, werd al doorgevoerd. Installateurs kunnen het wel appreciëren dat ze zich niet meer snijden, maar een meerprijs kan men er niet voor vragen. Het vergt wel een tot twee extra bewerkingen.

Men verwacht wel nog dat er innovatie mogelijk is bij de gebruikte materialen. Zo zijn er milieuvoorschriften in de EU die het gehalte aan schadelijke stoffen in het metaal, zoals chroom, beperkt houden. Aziatische producten hebben geen dergelijke normen. Bij het bewerken van het metaal wordt olie gebruikt. Daar is men nu overgeschakeld op plantaardige olie, die onschadelijk is voor het milieu zowel bij de productie zelf als in de installatie zelf – het zijn nog altijd ondedelen voor verluchtungskanalen die gemaakt worden, mensen ademen de lucht in die er door komt.

Groei

De markt was groeiend, maar de rek is er uit. Tot op zekere hoogte kan men nog aan productvernieuwing doen, maar daar is zeer weinig ruimte. Er is een ruimte voor groei dankzij de trading (inkoop/import en herverkoop van onderdelen die men zelf niet maakt). Uiteindelijk is de groei in winst belangrijker dan de groei in omzet. Door nog efficiënter te produceren kan men nog verder vooruit gaan in winst maar niet in omzet. Verschillende productielijnen zijn volledig gerobotiseerd en geautomatiseerd. Een robot vervangt drie fulltimes (1 per ploeg) maar dan moet die ook lange tijd draaien. Bij een continuproductie is de investering op om en bij de twee jaar terugverdiend. Een robot is echter maar rendabel als er voldoende productie mee kan gedraaid worden.

Omzetgroei is nochtans noodzakelijk om ook meer winst te kunnen maken. Die zoekt men vooral in het buitenland. Daar is nog een transitie bezig van rechthoekige verluchtungskanalen naar de ronde. Ronde kanalen zijn veel arbeidsintensiever dan ronde. Ze zijn ook niet in die sterke mate gestandaardiseerd. Ronde zijn wel sneller te plaatsen en goedkoper in aankoop. Rechthoekige kanalen vindt men dus vooral in landen waar de arbeidskost laag is.

Een mogelijke groeimarkt zoude VS kunnen zijn. Daar werkt men echter met inches in plaats van centimeters. Daardoor zijn alle producten verschillend en is het ondoenbaar om die hier te produceren. Een oplossing zou kunnen bestaan in

het samenwerken met een lokale producent. Dat is voorlopig nog niet gelukt. Dat ligt deels aan de andere manier van zaken doen in een markt die sterk is afgeschermd.

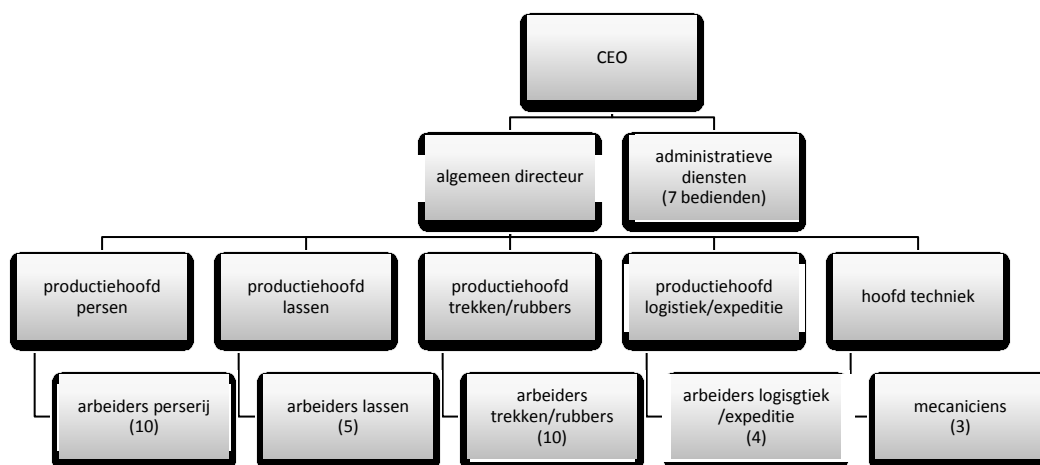
Door een verbetering van de bestaande producten (steviger, veiliger), een aantal andere grondstoffen en bewerkingsmiddelen kan mogelijk nog een beperkt marktvoordeel gerealiseerd worden binnen de bestaande markten.

5.2.8.2 Bedrijf

Productieorganisatie

De productie wordt centraal gestuurd door de algemeen directeur. Daarbij wordt zwaar gesteund op een ERP. Er worden voorraden van alle producten bijgehouden. De piek in de verkoop valt samen met die van de bouwmarkt, met een terugval in de wintermaanden en een piek in de zomermaanden. In de rustige maanden wordt er voorraad geproduceerd, in de drukke maanden wordt die aangesproken. Het magazijn is volledig geautomatiseerd. Dozen met producten krijgen automatisch een plaats toegewezen en door een robot geplaatst; ze worden aan het magazijn aangeboden door Automated Guided Vehicles (AGV's, afstandsbediende en automatisch gestuurde transpaletten). Die AGV's zorgen er ook voor dat de arbeiders niet meer van hun plaats weg moeten voor het brengen en halen van onderdelen.

Figuur 18: Organogram Vento



Een goede productieorganisatie is essentieel voor het inkorten van de levertijd. Die is bij Vento tot de helft korter dan bij de concurrenten.

Robotisering en automatisering is van bij het begin de bedoeling geweest en is zelfs een voorwaarde voor rendement en het beheersen van de kostprijs. Een

robot vervangt (in een ploegensysteem) drie mensen. Bovendien maakt die bijvoorbeeld in het magazijn bij de picking geen fouten, wat in een internationale markt zeer belangrijk is. Een stuk nasturen omdat er een fout zat bij de levering is geen probleem in België, maar als één stuk naar het ander eind van de wereld moet dan kost dat veel geld en tijd, men kan zich dat niet veroorloven. Mensen zullen altijd fouten maken.

Of een werkpost al dan niet wordt gerobotiseerd heeft vooral te maken met de complexiteit van de handeling. Sommige bewerkingen zijn toch nog te moeilijk voor een robot. Men zoekt nochtans steeds opnieuw naar nieuwe technieken. Een voorbeeld daarvan is het fotograferen van een losliggend stuk op een rolband dat moet opgepikt worden door een robot. Op basis van de foto kan berekend worden hoe het stuk precies ligt en kan de robot het opnemen en plaatsen in de volgende machine. Ook de invoering van de AGV's was een procesinnovatie die er toe geleid heeft dat de arbeiders steeds minder verplaatsingen moeten doen en meer tijd aan de werkpost werken.

Arbeidsorganisatie

De CEO heeft de praktische organisatie van de onderneming in handen gegeven van een algemeen directeur. Die heeft onder zich vijf diensthoofden: een voor elk van de onderdelen van het productieproces: persen, lassen, trekken en expeditie, aangevuld met een diensthoofd voor de techniek.

De productiehoofden hebben onder zich een tiental arbeiders. Hun functies zijn eenvoudig, kortcyclisch en gestandaardiseerd: plaatsen van onderdelen, soms twee onderdelen samenvoegen alvorens ze te plaatsen. Ze hebben geen specifieke orders of bestellingen af te werken, ze beginnen aan het werk dat voor die post is voorzien door het productiehoofd, ze werken de hoeveelheid stuks af die door een AGV wordt aangebracht. Hun inlooptijd bedraagt enkele weken. Omstellingen aan de machines gebeuren door het productiehoofd of een van de technici.

De groei is hier gerealiseerd met een stabiel aantal werknemers. De toename van het aantal werknemers zoals is af te lezen in de balans was een gevolg van de overname van Tubel. Hogere productie wordt vooral door robots en automaten gedraaid. Dat heeft nog niet tot afvloeiingen geleid. Wiens job vervangen wordt door een robot krijgt een andere functie in het bedrijf. Wel heeft men vorig jaar een groot aantal uitzendkrachten opgezegd omdat de marges drastisch waren gedaald. Dan verlaagt men de productie en put men de voorraad uit.

In het personeelsbestand zijn er enerzijds de arbeiders en daarnaast een beperkte groep van hooggeschoolden. In de hooggeschoolden moet men investeren omdat zij de productie sturen en regelen.

Personeelsbeleid

Het werk in de productielijn is niet lastig, maar wel vrij saai. Dat leidt tot veel verloop. Men probeert dit op te vangen door taakroulatie maar met beperkt succes. Vrouwen lijken dit werk beter vol te houden.

Technische kennis is hier voor de arbeidersfuncties niet zo belangrijk, de werkingesteldheid weegt veel zwaarder door. Het gaat dan om basisattitudes zoals op tijd komen en redelijk zijn met ziekteverlof en dergelijke. Vooral bij de jongste werknemers kunnen zich qua disciplineren vaak nog verbeteren...

Ondanks de strategie om via voorraadbeheer productiepieken door voorraadbeheer uit te vlakken is er behoefte aan flexibiliteit. Die wordt bereikt door de inzet van uitzendkrachten. Wanneer er vaste posities vrij komen dan wordt er uit de uitzendkrachten geput. Daar is men strikter in geworden, in de zin dat men niet sowieso iemand aanneemt die er is. Vooral het werkethos liet het soms afweten, nu wordt daarop geselecteerd. Uitzendarbeid wordt hier voor de drie klassieke motieven tegelijk ingezet: als buffer, als rekruteringskanaal en als opvang van productiepieken.

Daarnaast probeert men voor de weinige hogere functies de interne doorgroei zoveel mogelijk te stimuleren. Als er iemand uit de productie potentieel heeft dan wordt die aangemoedigd om de stap te wagen.

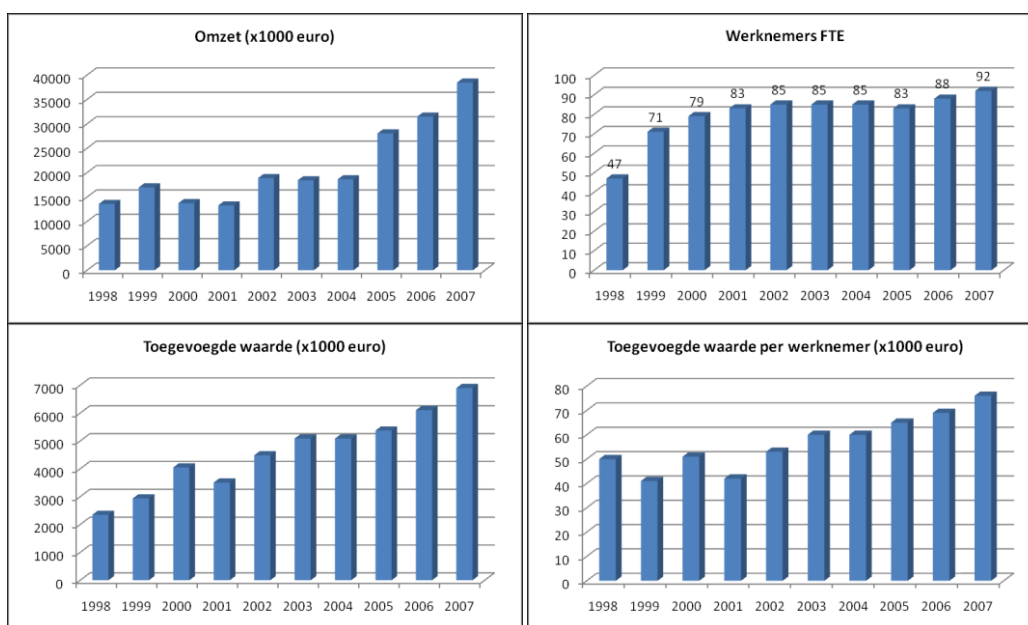
Als ondernemer wordt men vaak pas na verloop van tijd met een aantal personeelskwesties geconfronteerd die men tevoren niet had ingeschat, zoals hoe een ontslag voor dringende redenen precies moet verlopen of de nood aan een goedkeuring van de vakbonden vooraleer uitzendkrachten kunnen ingezet worden. Ook collega-ondernemers staan er vaak niet bij stil tot de situaties zich voordoen. Zo gaat dat ook met het sociaal overleg. Vorig jaar konden er voor het eerst sociale verkiezingen gehouden worden. Er zijn nu twee verkozenen in het CV. Men zou er naar eigen zeggen zou er kunnen voor opteren om het bedrijf op te gaan splitsen om daar aan te ontkomen maar er is hier beslist om het zijn gang te laten gaan. Er komen in het CV regelmatig relevante kwesties aan het licht, zeker als het om veiligheid gaat (kledij, aanpassingen) is dat vruchtbaar.

Er is een jaarlijks evaluatiegesprek voor elke werknemer, in december. Er is een tweewekelijks overleg tussen de verantwoordelijken voor productie, planning en logistiek.

5.2.9. Vyncke energietechniek

Product Verbrandingsovens
Grootte 92 wn
Gazelle 4 keer
Provincie West-Vlaanderen
Opgericht 1992
Contact Vyncke Energietechniek Gentsesteenweg 224
 8530 Harelbeke
 056 73 06 30
<http://www.vyncke.be>
 Gesprek met CEO Peter Vyncke

Figuur 19: Basisgegevens Balans Vyncke Energietechniek



Bron: balansgegevens via BelFirst (gegevens juni 2009), eigen verwerking

5.2.9.1 Product en achtergrond

Oorsprong en achtergrond van het bedrijf

Het bedrijf gaat terug tot 1912. De oorsprong ligt in de vlasindustrie. In de jaren '20 was die in volle ontwikkeling. Er werd overgestapt van het roten van vlas in de rivier de Leie naar het roten in grote kuipen. Die dienden verwarmd te worden. Daarvoor werd stoom gebruikt. Louis Vyncke heeft een boiler ontworpen die kon werken op de resten van het vlas. Bioafval werd zo omgezet in energie. Dat bleek zeer rendabel. In wezen zijn het nog altijd dezelfde ovens die gemaakt worden, weliswaar met de technologie van vandaag. Wanneer de industrie van vlasleem overschakelde op hout voor de productie van platen is Vyncke

meegegaan en heeft de ketels voor die industrie aangepast zodat ze konden werken met houtafval. Het maakt nu nog de helft van de omzet uit. Het product is dermate flexibel dat het in een ruim scala van toepassingen kan ingezet worden, van houtafval tot afval bij de productie van luiers. Het bedrijf is nog steeds een familiebedrijf. De huidige bedrijfsleiders zijn de derde generatie.

MVO

Vyncke legt zich toe op MVO, meer bepaald 'Corporate Social Responsibility'. Men is lid van Incofin, Ex-change en een partner van Forbes Marshall in India. Forbes baat een lokaal ziekenhuis uit voor de werknemers, hun familie en de lokale bewoners van de vestigingsplaats. Er worden ook twee schooltjes gefinancierd. (Meer gegevens in het jaarverslag)

Markt

Het gros van de omzet wordt in het buitenland gehaald. Vooral de Aziatische markt is belangrijk. Vyncke is sterk aanwezig op de Aziatische markt, al sinds bijna 30 jaar. Dat was lang voor de economische boom in Azië. De voet aan de grond daar was geen voorzienigheid, het was vader Vyncke (2^{de} generatie) die graag een stuk van de wereld wilde zien en daarvoor naar Azië trok. Pas later is gebleken dat ze daardoor een grote voorsprong hadden opgebouwd op de concurrentie. Nochtans zat het bedrijf daardoor midden in de Aziëcrisis rond 1997. De verkoop is toen gedecimeerd. Sindsdien is het op de dip in 2001 na altijd vooruit gegaan.

De ovens zijn op zich geen uniek product. Er zijn meerdere spelers die in grote lijnen dezelfde technologie aanbieden.

De markt is de laatste jaren gegroeid, als gevolg van het milieubewustzijn wereldwijd. In verschillende landen zijn er subsidies voor groene stroom installaties. Dat is een dubbel snijdend zwaard. Enerzijds verruimt de markt daardoor. Anderzijds zijn er een aantal nieuwe spelers op deze groeiemarkt gekomen die met minder ervaring aan lagere prijzen werken. Er zijn veel misbruiken en mislukkingen bij die nieuwe spelers, die de investeerders afschrikken.

Product of dienst

Vyncke ontwerpt en plaatst verbrandingsovens. In de ovens worden industriële reststoffen verbrand. De warmte wordt omgezet in stoom waarmee onder meer elektriciteit kan worden opgewekt. De energiebronnen die men kan gebruiken zijn zeer uiteenlopend: van houtafval tot resten van de agro-industrie. Bovendien kunnen verschillende types van brandstof gebruikt worden, waardoor de installaties bijvoorbeeld in een landbouwomgeving toch het hele jaar door kunnen gebruikt worden. De installaties zijn zeer energie-efficiënt. Het eigene aan hun product is de zeer scherpe controle op de temperatuur. Dat maakt een verschil in efficiëntie maar ook in de aard van het product dat uiteindelijk overblijft. De

nieuwste producten zorgen voor zowel stoom, elektriciteit als warmte, wat bijvoorbeeld in de glastuinbouw in België zeer gegeerd is.

Vyncke heeft op de markt het strategische voordeel van de geschiedenis van het bedrijf. Ze hebben hun installaties al drie keer overleefd en kunnen dus garant staan voor de duurzaamheid ervan. Anderzijds wijt men het verkoopssucces ook aan de typische (ondernemers-)cultuur eigen aan de streek. Peter Vyncke geeft een voorbeeld van waar dat verschil zit. Voor een opdracht die ging toegewezen worden in een afgelegen gebied in China waren ze nog in de running met 3 kandidaten: zichzelf, een Franse en een Amerikaanse firma. Ten gevolge van slecht weer werden alle vluchten geschrapt. Dat was dus een probleem om op de briefing te geraken. De Fransen en de Amerikanen hadden de bijeenkomst afgezegd, de mannen van Vyncke hadden een nachttrein genomen. Ze waren er als enige en konden het verhaal van hun treinavontuur vertellen. Op zo'n moment maakt dat een groot verschil. Met wie zal men in zee gaan op zo'n moment? Zij hadden laten zien dat ze ondanks alles ter plaatse waren geraakt en intussen een brok plaatselijke cultuur hadden meegenomen. Dat schept vertrouwen. In een volledig internationale markt moet je daar het verschil mee maken.

Innovatie en kennis

Innovatie is erg relatief in dit product. Het basisprincipe is sinds de oprichting eigenlijk niet veranderd. Vernieuwing zit voornamelijk in het op punt stellen van de bestaande technologie. Dat wordt volledig binnenshuis ontwikkeld. Er zijn geen subsidies of samenwerkingen. De meeste kennis heeft te maken met de werking van de markten en verkoopstechniek. Technische kennis is gemakkelijk te transporteren, wanneer men een ingenieur op het vliegtuig zet dan heeft die al zijn kennis bij, zonder 'invoerrechten'. Bijna alles wordt in het land van bestemming gemaakt en in elkaar gestoken. Slechts een beperkt aantal onderdelen wordt in eigen productie gemaakt.

[er is wel een geregistreerd merk voor methode van koeling van de verbrandingsgassen?]

Groei

Het valt te betwijfelen of er zoiets is als het 'geheim' van een gazelle. Eén maal gazelle zijn is niet relevant. Er kunnen toevallige elementen aan de basis van liggen. Bijvoorbeeld als het jaar 2007 heel slecht was en 2008 terug normaal dan kan er in die tijd een omzetstijging zijn geweest waardoor een bedrijf gazelle wordt zonder dat er sprake is van werkelijke groei. Meerdere jaren na elkaar een sterke groei voorleggen is wel een 'epiteton ornans' waarmee men mag uitpakken.

De groei waardoor men Trends Gazelle is geworden is het gevolg van een diepe crisis begin jaren 2000. Door een groot koersverschil tussen de dollar, waarin men betaald wordt, en de euro, waarin men betaalt, waren de inkomsten dramatisch gezakt. Men is toen overgegaan tot een reorganisatie. Alle

werkprocessen werden herschikt. De structuur van het bedrijf werd aangepast. Men is dan ook de omslag gaan maken in het marktdenken van hun ovens als een 'commodity' naar een massaproduct. Er wordt steeds meer gebruik gemaakt van al bestaande onderdelen en oplossingen, die opnieuw gebruikt worden. Uit de cijfers blijkt duidelijk dat de groei van de omzet en de Toegevoegde Waarde per Werknemer sneller is gegaan dan de groei in aantal werknemers.

[wat houdt deze reorganisatie/omslag precies in? Effect op de productieorganisatie: meer "standaardonderdelen"? Heeft men dit volledig zelf uitgewerkt?]

Daardoor kon men meteen mee op de trein van de groene energie en het hergebruiken van afvalstoffen wereldwijd. Nu zit men wel aan de grens van het concept van het product en de werking, verdere groei zal van ergens anders moeten komen.

5.2.9.2 Bedrijf

Organisatie en arbeid

Sinds de omslag begin 2000 is het bedrijf opgedeeld in een aantal hoofdkantoren. Opmerkelijk aan deze constructie is dat ontwikkeling en prototypes exclusief in Harelbeke gebeuren en de ingenieursactiviteiten gecentraliseerd in het hoofdkantoor in Tsjechië. Daar worden alle ingenieurstaken voor de hele groep uitgevoerd. De beste ingenieurs zijn nu eenmaal daar te vinden. In Harelbeke worden vooral prototypes gemaakt en producten voor de lokale markt, meestal kleinere projecten. Het bedrijf in Harelbeke en dat in Tsjechië huizen ongeveer de helft van alle werknemers.

Er zijn kantoren in België, Brazilië, Canada, Duitsland, Tsjechië, India, Maleisië, Thailand en China. Alles samen werken er 220 mensen. Er zijn drie werkplaatsen waar onderdelen worden gemaakt, in de andere kantoren is er verkoop en projectmanagement.

In de kantoren met werkplaatsen werken ingenieurs en arbeiders, vooral lassers. Het aantal werknemers is sinds 2001 niet meer gestegen ondanks de groei. Dat is deels toe te wijzen aan de nieuwe werkwijze waarbij meer gebruik wordt gemaakt van reeds ontwikkelde onderdelen en aan het feit dat de groei voornamelijk in het buitenland werd gerealiseerd.

Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid is gebaseerd op de familiale sfeer en voornamelijk informele contacten. Rechtstreekse aanspreekbaarheid van de directeur.

[is er een personeelsverantwoordelijke? Functionerings-/evaluatiegesprekken? Functieprofielen? Opleidingen?]

5.2.10. Wever & Ducre

Product Ontwerp, productie en verkoop van architecturale verlichting

Grootte 67 wn

Gazelle 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010

Provincie West-Vlaanderen

Opgericht 1972

Contact Beversesteenweg 565

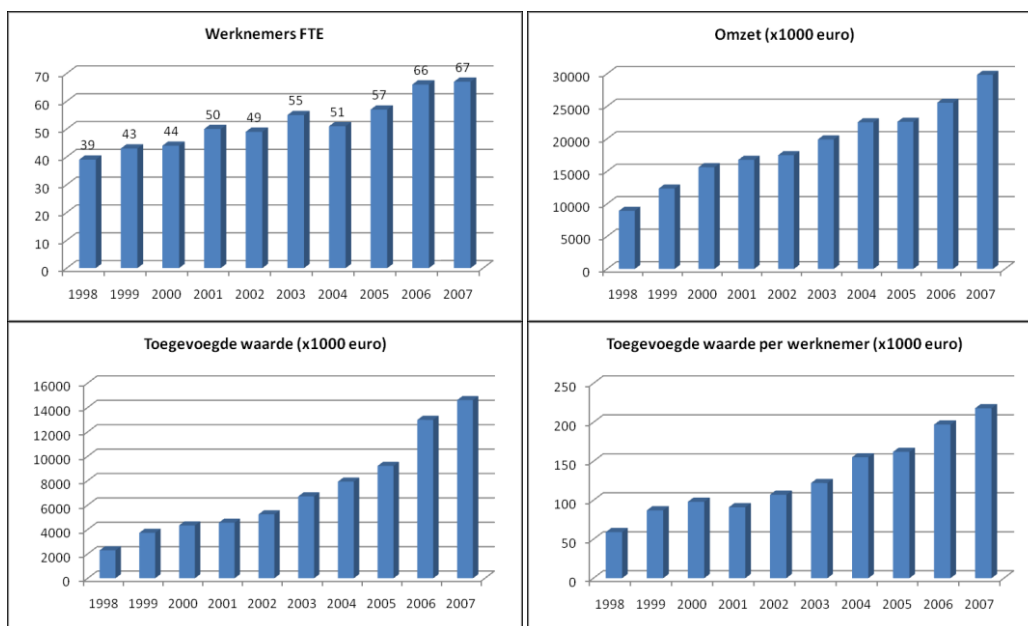
8800 Roeselare

051 23 24 40

<http://www.wever-ducre.com>

Gesprek met Griet Brantegem, Marketing Manager 2B Delighted, en met Koen Verscheure, Operations Manager & HR Manager Wever & Ducre.

Figuur 20: Basisgegevens balans Wever & Ducre



Bron: balansgegevens via BelFirst (gegevens juni 2009), eigen verwerking

5.2.10.1 Product en achtergrond

Product of dienst

Wever & Ducre maken 'architecturale verlichting', design verlichtingsarmaturen voor inbouw, losse plaatsing of voor in de tuin. Het is het BTW-nummer van Wever & Ducre op basis waarvan het bedrijf Trends Gazelle is geworden. Tegenwoordig zit het echter onder de koepel van de holding '2B Delighted NV', waartoe de merken en bedrijven Wever & Ducre, Dark en Limis behoren. De drie merken hebben een specifiek product en richten zich tot een deels aparte markt.

Wever & Ducré is gekend voor de designverlichting die minimalistisch van ontwerp is en eerder ingetogen. De armaturen versterken de ruimte door er deels in op te gaan. Het merkt richt zich vooral op de residentiële markt. Een belangrijk deel van het gamma bestaat uit verlichtingsprofielen: lange buizen waar verlichting zit ingewerkt en die opgehangen worden, doorgaans aan het plafond. Deze profielen worden op bestelling samengesteld op basis van een reeks vormen, kleuren en in te bouwen types van verlichting.

Dark heeft decoratieve designverlichting, expressief van aard en groot van volume. De ontwerpen zijn innovatief, springen in het oog en zijn een aandachtstrekker in een ruimte. Dark heeft met verschillende van zijn ontwerpen een 'Red Dot Award' gewonnen, een internationale designprijs. Limis richt zich op het maatwerk, waarbij dynamische verlichting wordt aangepast aan de ontwerpen van een architect. Beide merken richten zich eerder op de bedrijvenmarkt, vooral de horeca en de bedrijfsgebouwen. Daar wordt met projecten gewerkt.

De helft van de verkoop gaat naar de residentiële markt, de andere helft naar de projecten. Wever & Ducré producten kennen relatief grote oplages, de producten van Dark kennen kleine oplages in vergelijking met Wever & Ducré.

Oorsprong en achtergrond van het bedrijf

Het bedrijf is opgericht in 1972 onder de naam Wever & Ducré. Het is het BTW-nummer van dit oorspronkelijke bedrijf op basis waarvan het Trends-Gazelle is geworden. Na een periode van gestage groei raakte het bedrijf in een moeilijke periode terecht. Het is eind 2007 overgenomen door de KBC in het kader van een risico-investeringsproject, waarbij de investeerder behalve een financiële injectie ook een professionalisering van het management doorvoert, met de bedoeling om na een periode van vijf tot zes jaar hun aandeel terug te verkopen.

De investeerders hebben een verregaand proces van verandering in gang gezet. Naar buitenuit is het meest zichtbare het samensmelten met Dark, een producent van designverlichting maar van een geheel andere aard dan van Wever & Ducré zelf. Er werd een nieuwe afdeling opgericht, 'Limis', die enkel maatwerk levert voor dynamische verlichting. De verschillende merken werden op elkaar afgestemd en er werd geconsolideerd. Het geheel werd ondergebracht in de holding '2B Delighted'. De manager van Dark werd verantwoordelijk voor het Sales & marketing gebeuren van de groep. Samen met de Financiële manager en de Operations manager wordt het bedrijf momenteel aangestuurd.

Intern werd een proces van managementopbouw in gang gezet, dat nu grotendeels is afgerond. Er werd meer structuur aangebracht in de bovenbouw van de onderneming: meer aandacht voor techniek, voor technisch management en productietechniek. Er werd financiële expertise binnengebracht, waar nood aan was omdat het bedrijf in een holding werd binnengebracht. Er werd ook een joint venture met een Chinese producent. Deze onderneming werd eerder al aangezocht om in onderaanneming een aantal producten te maken. Daarnaast werd ook het personeelsbeleid geactualiseerd.

Een van de gevolgen van dit veranderingsproces is dat veel van de kaders en managers in het bedrijf nieuw zijn en op een andere manier tegen de structuren aankijken, los van de historiek.

Groei

De groei van Wever & Ducré kent een lineaire stijgende lijn, zoals duidelijk is te zien in de balanscijfers van de laatste tien jaar. Zowel omzet als toegevoegde waarde nemen elk jaar toe. De markt van de designverlichting groeit in zijn geheel. De concurrenten van Wever & Ducré groeien zo goed als allemaal sterk, sommige daarvan zijn eveneens Trends Gazelle.

Designverlichting is niet goedkoop. De prijs is in de loop der jaren niet veel veranderd – misschien zelfs eerder wat gestegen. Het gaat om een nichemarkt, waarbij men wel mee kan gaan op de trend naar designverlichting wereldwijd. De groei wordt in sterke mate in het buitenland gerealiseerd. Daarvoor heeft men showrooms en verkooppunten geopend in Hong Kong, Keulen, Londen en Madrid. Dat heeft gezorgd voor een stroomversnelling.

De groei is in een versnelling geraakt na de samensmelting onder de koepel van 2B Delighted. Door de overname van het merk Dark en de oprichting van het maatwerkbedrijf Limis kan men nu drie verschillende segmenten tegelijk aanspreken en ook een combinatie aanbieden van discrete en opvallende verlichting, waarvoor klanten of architecten vroeger bij verschillende bedrijven terecht moesten. Bovendien heeft de overname van Dark met zijn decoratieve ontwerpen het mogelijk gemaakt om het merk Wever & Ducré beter te profileren als architecturale verlichting en kan het daarin een duidelijker profiel krijgen en loskomen van de *'me too'* producten.

Naast het uitbreiden en in lijn brengen van de productportfolio is het sterke punt van Wever & Ducré – en de zustermerken – vooral de moderne techniek die in de armaturen verwerkt wordt en de duurzaamheid. Er wordt niet op prijs geconcentreerd.

Markt

De producten van de drie merken worden voornamelijk via architecten of projectontwikkelaars gekocht, slechts een miniem deel wordt rechtstreeks aan particulieren geleverd. De producten passen doorgaans in een architecturaal concept en zeker de armaturen van Dark verlangen veelal een ruimte die aan het product is aangepast.

Voor de verkoop zijn daarom de verschillende beurzen erg belangrijk, omdat daar het initiële publiek kennis maakt met de productlijn en de nieuwe producten. Deze beurzen zijn voor het bedrijf de eerste test om te zien of een bepaald ontwerp, dat dan vaak in prototype wordt meegenomen, kan aanslaan.

Innovatie

Wever & Ducré brengt samen met Dark per jaar een zestigtal nieuwe producten op de markt. Daarin zitten dan wel ook de eventuele verschillende formaten. Innovatie zit vooral in het ontwerp. De verlichtingstechniek zelf, zoals ledverlichting, kan op zich wel innovatief zijn, maar die is voor alle producenten beschikbaar. Wel maakt de nieuwe lichttechnologie nieuwe ontwerpen mogelijk, omdat de technische vereisten zijn veranderd. Leds worden niet warm en kunnen in andere vormen en formaten gebruikt worden dan traditionele lampen, waardoor nieuwe vormen en materialen kunnen gebruikt worden.

In een aantal van de nieuwe producten worden materialen gebruikt die voor de verlichtingsbranche nieuw zijn, zoals beton en bamboe. Er is nu ook een lijn van verlichting voor in de tuin die eerder lijkt op sculpturen dan op verlichting: grote metalen vormen, in verschillende afwerking, met daarin ledstrips. Overdag lijkt het eerder een kunstwerk. Aparte materialen zoals staal of beton verwerkt het bedrijf niet zelf, die worden ingekocht.

De sleutel van de innovatie zit daardoor bij het design. De inbreng van de creatieven is dus van essentieel belang. Daarvoor werkt men samen met ontwerpers van over de hele wereld. Die werken op freelance basis. Ze worden aangetrokken voor een bepaald project, een lijn van producten of komen zelf met voorstellen. Het aantrekken en bijhouden van goede ontwerpers is van vitaal belang.

De kunst bij het ontwerpen is om met de nieuwe technieken creatief aan de slag te gaan, om de mogelijkheden te zien. De technische uitwerking gebeurt dan door de R&D binnen het bedrijf zelf.

5.2.10.2 Bedrijf

Productieorganisatie

De primaire processen bij Wever & Ducré zijn het verkopen, ontwerpen en assembleren van verlichting. Het bedrijf is georganiseerd in verschillende afdelingen die onder rechtstreekse leiding van de CEO stonden (tot begin april 2010). Door de historie van het bedrijf en de internationale werking is het organogram vrij complex. In dit verslag (zie Figuur 21) is enkel het gedeelte van de operations volledig weergegeven.

De exacte productiewijze van elk armatuur wordt door de interne R&D afdeling opgemaakt. Al tijdens het ontwerpen worden de werkschema's opgesteld. Op zo een schema staat de te volgen werkwijze en de onderdelen die er voor nodig zijn. Wanneer een stuk besteld wordt, of wanneer een voorraad moet aangevuld worden, wordt een werkbbon in het ERP systeem ingegeven en een afdruk ervan wordt naar de ateliers gestuurd. De bon komt uiteindelijk bij de werknemer terecht die de armatuur zal assembleren. Door de koppelingen in het ERP systeem worden meteen de voorraden van onderdelen bijgewerkt.

Tijdens het ontwerp van een werkschema wordt er overleg gepleegd met de mensen in de productie, om na te gaan of de schema's uitvoerbaar zijn en om ze te kunnen optimaliseren. De eerste 'run' wordt gedaan onder directe begeleiding van de R&D.

De logistieke afdeling stuurt de verdeling van de verschillende producten over de verschillende ateliers aan.

In manufacturing (de assemblage) zijn er verschillende eenheden:

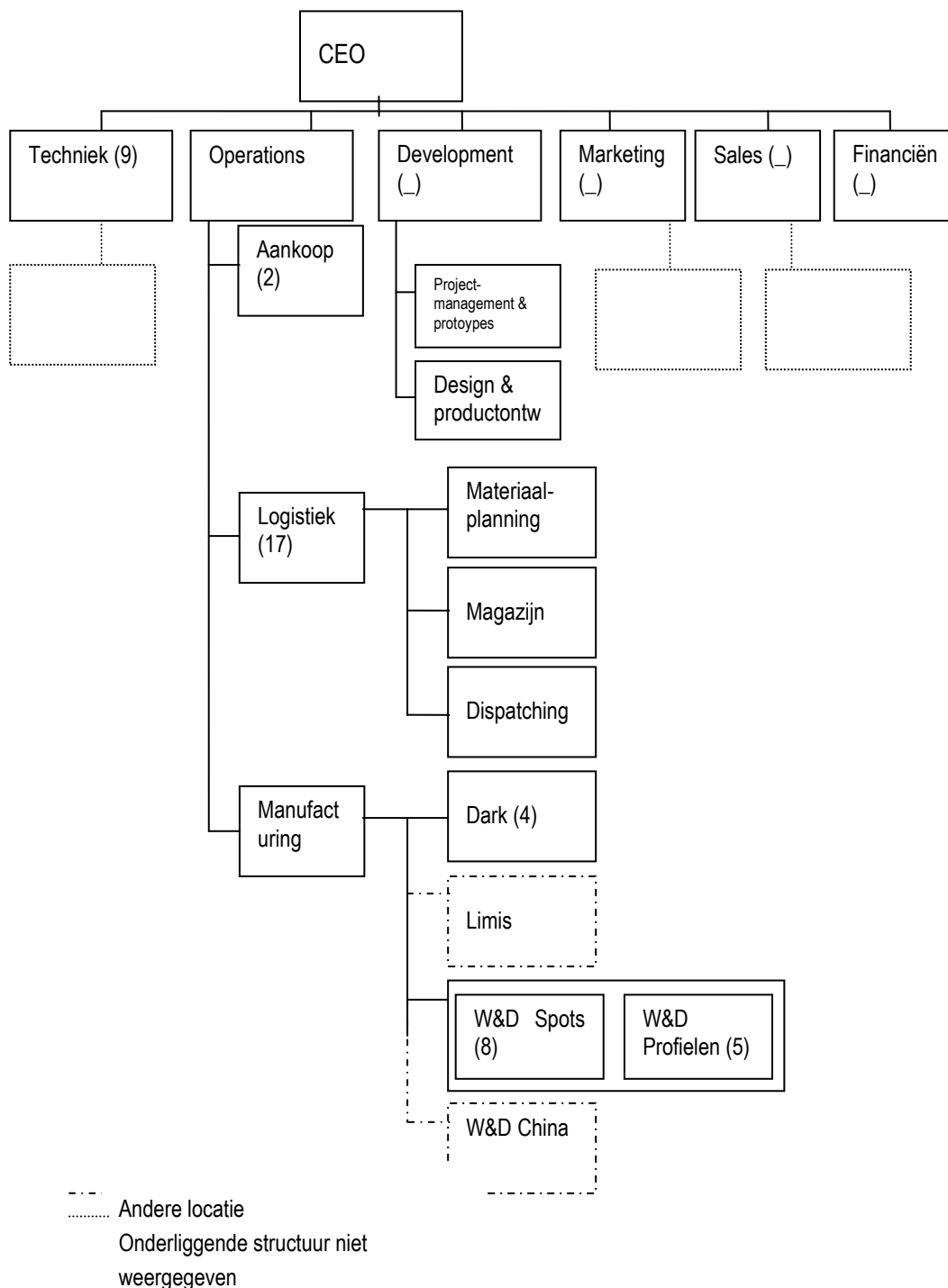
- het maatwerk voor het merk Limis, wat zich op een andere locatie bevindt,
- het atelier voor de Dark producten,
- het atelier voor de producten van Wever & Ducré. Dat is opgesplitst in een eenheid waar de spots worden gemaakt en dat voor de profielen, waar ook de voorbekabeling wordt gedaan. Nieuwe producten, kleine reeksen en producten die groot van omvang zijn worden allemaal hier gemaakt, de producten in een grotere reeks in China.

In het atelier voor **Dark** werken een zevental arbeiders aan de assemblage van de armaturen. Ze werken telkens een bepaald stuk af. Ze hebben een eigen magazijn waar ze zelf de onderdelen uit halen. De reeksen zijn altijd klein, meestal worden er een of twee stuks per keer besteld. Ze worden niet op voorraad gehouden. De assemblage duurt enkele uren, op voorwaarde dat alle onderdelen voorradig zijn. Deze werkwijze is overgenomen van het oorspronkelijke bedrijf.

In het atelier voor de assemblage van de spots van de **Wever & Ducré** collectie zitten een vijftiental werknemers aan enkele grote tafels bij elkaar, al werken ze elk wel hun eigen stuks af. Er is in deze eenheid een centraal magazijn waar de stuks worden afgehaald. Tenslotte is er het atelier waar de **profielen** worden gemaakt, waar ongeveer zeven mensen werken. Dat doet men op basis van bestaande lange profielen die dan op maat worden gefreesd. Naast het frezen wordt hier ook de voorbekabeling gedaan. Lakken wordt uitbesteed.

Een aantal stappen in de productie worden uitbesteed. Het gaat dan vooral gespecialiseerde bewerkingen of onderdelen: lakken, metaalbewerking, productie van onderdelen in hout, beton, of plastic. De meeste van de leveranciers zijn gevestigd in de directe nabijheid van het bedrijf, soms zelfs vlak er naast. Dat beperkt de levertijden aanzienlijk. Met de meeste heeft men ook een langdurige samenwerking wat de flexibiliteit in het werken vergroot.

Figuur 21: Organogram Wever & Ducre / 2be Delighted (gedeeltelijk)



Flexibiliteit

Wanneer er een piek is in de bestellingen zijn er een aantal uitwijkmogelijkheden. De meest voorkomende is het uitbesteden van enkele taken, voornamelijk de voorbekabeling, aan beschutte werkplaatsen. Schuiven tussen de verschillende eenheden gebeurt zelden, soms wordt er eens ingesprongen bij de voorbekabeling. Er wordt in sommige periodes, vooral in de vakantiemaanden, ook met interims gewerkt. Men probeert zo weinig mogelijk op voorraad te werken. Door de korte productietijd kan er toch snel geleverd worden. Enkel voor een aantal basisstuks uit de W&D-lijn zijn er voorraden. Daarnaast is er wel een belangrijke voorraad onderdelen

De productie op zich steek dus vrij eenvoudig in elkaar. De groei kon en kan opgevangen worden door het vergroten van het aantal werkposten, door de acquisitie van Dark en het Chinese bedrijf, en het aanwerven van nieuwe mensen voor Limis.

Arbeidsorganisatie

De arbeiders in de productie-eenheden werken zelfstandig aan hun stuk onder leiding van een supervisor. Het gaat om relatief kleine groepen: een viertal voor Dark, een tiental voor de Wever & Ducrélijn, een tweetal in het magazijn en vijf in de voorbekabeling en profielen. In principe wisselen de arbeiders niet tussen de ateliers, al wordt er soms wel eens ingesprongen bij de voorbekabeling.

De meeste arbeiders in de productie zijn vrouwen en kortgeschoold. Het werk is specifiek voor deze sector wat een aantal materialen en onderdelen betreft, zoals de bekabeling, reflectoren enzovoort. Het grootste deel is echter standaard assemblagewerk. Er is momenteel geen tekort aan arbeidskrachten om de groei op te vangen. De vervanging van arbeiders zou wel moeilijker vallen.

Elke arbeider controleert het toestel dat hij of zij heeft gemaakt. Dat gebeurt visueel, door testen en meten. In de eenheid in China worden er steekproeven getrokken.

Met de komst van het nieuwe management is ook het HR-beleid aangepakt. In de loop der jaren heeft de onderneming rond de op zich vrij eenvoudige arbeidsorganisatie een complexe organisatiestructuur gebouwd met een strikte hiërarchie en een vrij grote afstand tussen de werknemers in de productie en deze in de andere afdelingen. Ook het ERP-systeem geeft aanleiding tot een beperkte manoeuvreerruimte wat werkverdeling betreft. Het nieuwe management probeert stap voor stap de structuur eenvoudiger en flexibeler te maken, onder meer door een aantal bevoegdheden terug te brengen naar de werkvloer. Soms gaat het om dagelijkse beslissingen zoals de aankoop van frisdrank voor de kantine, maar sinds kort is bijvoorbeeld de bevoegdheid om vakantiedagen vast te leggen teruggebracht van de HR-verantwoordelijke naar de supervisors van de productie-eenheden. Volgens de HR manager is dat het evidente niveau, omdat het de lijnsupervisor is die zelf moet kunnen inschatten wie er op verlof kan zonder dat de productie in het gedrang komt.

Personeelsbeleid

Tot voor enkele jaren was de temporele flexibiliteit beperkt. Deels op vraag van de werknemers werden glijdende werkuren geïntroduceerd, meer flexibiliteit, deeltijds werken en tijdskrediet.

Samen met Syntra is er een ESF project lopend om een naar eigen zeggen 'light' vorm van competentie management op te zetten. Door het in kaart brengen van de competenties wil men er vooral toe komen om beter de juiste man op de juiste plaats te zetten.

Ook de communicatie met en de betrokkenheid van de productiemedewerkers wil men vergroten. Dat doet men onder meer door een maandelijkse briefing, waarin mededelingen worden gedaan omtrent personeelszaken en waarin er ook verslag wordt gedaan van een beurs of de presentatie van nieuwe producten. Dat gebeurt door de mensen van marketing zelf. Ze krijgen daardoor inzicht in het hoe en waarom van de producten die ze maken en welke de klanten zijn.

Sinds enige jaren is er in de onderneming ook een ondernemingsraad. De werking daarvan wordt door de HR-manager positief beoordeeld. Het laat toe om een gestructureerde informatiedoorstroming te hebben, in beide richtingen. Binnen de ondernemingsraad komen soms kwesties aan bod vanuit het personeel die zonder die structuur waarschijnlijk niet zo gemakkelijk boven water zouden komen.

5.3. Bevindingen uit de cases

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de cases beschreven. Ze zijn gebundeld in vier thema's: de achtergrond van de groei, de innovatie, de productie- en arbeidsorganisatie en de problematiek van overnames en fusies.

Doorheen de tekst wordt er verwezen naar voorbeelden uit de cases. De conclusies en beschrijvingen uit of van de cases zijn louter deze van de onderzoeker, de bezochte bedrijven werden hieromtrent niet verder geconsulteerd.

5.3.1. Achtergrond van de groei

5.3.1.1 Marktkennis

Alle gazellen in dit onderzoek hebben hun succes te danken aan het gegeven dat ze reageren op een vraag vanuit de klanten. Hoe dat in zijn werk gaat kan verschillen.

Sommige gazellen spelen in op (markt-)ontwikkelingen met een nieuw product of een nieuwe dienst. Voorbeelden zijn de integratie van parkeerdiensten bij OPC of een reeks producten op basis van een nieuwe zoetstof bij Damhert.

Bij sommige bedrijven is de vraag van de klant vrij concreet. Bij Somati vragen de klanten zelf naar waar de klanten zelf vragen om bepaalde nieuwe technologieën te kunnen kopen of ingebouwd te zien in de interventiewagens. Er is ook de introductie van een reeks snacks in een menu bij Vanreusel, in samenwerking met de distributeur van de film 'Het Regent Gehaktballen'.

Bij andere gazellen evolueert de vraag van de klant in die mate dat het bedrijf zijn aanbod en werkingsstructuur moet aanpassen. Zo heeft GFI een drastische organisatieverandering opgezet, onder meer door als leverancier van IT-oplossingen een fusie aan te gaan met een bedrijf dat gespecialiseerd is in de organisatie van informatie- en documentenstromen.

Veel gazellen beschouwen het contact met hun klanten als een essentieel onderdeel van het ondernemen. Dat uit zich bijvoorbeeld bij Vanreusel waar men verkopers rekruteert die bij voorkeur zelf in een frituur gestaan hebben.

Marktkennis gaat echter verder dan de wensen van de klant alleen. Een verandering in de context van de markt of maatschappelijke ontwikkelingen zijn bij meer dan één gazelle de *trigger* om zich aan te passen en te vernieuwen: de brandveiligheidsregelgeving bij Somati of de veranderende regelgeving rond bedrijfsrevisoren bij Joos Consulting. Ook bij Vento is er een reactie op de markt: het product bestaat al, maar bij Vento zag men een mogelijkheid om het goedkoper te produceren.

5.3.1.2 Internationaal werken

Verschillende gazellen hebben hun groei minstens gedeeltelijk gerealiseerd in het buitenland. Wever & Ducré heeft een aantal verkoopkantoren opgericht in verschillende wereldsteden, die bekend staan voor hun designminnend publiek. Somati verkoopt zijn interventiewagens wereldwijd. De markt daarvoor in België is niet zo groot, om een zekere schaal te bereiken die het mogelijk maakt om in de ontwikkeling van de technologie te investeren moet er wel over de grenzen gekeken worden. Ook voor Vyncke is de Belgische markt te klein, zeker voor hun grote verbrandingsovens.

Verschillende gazellen kijken naar het buitenland voor toekomstige expansie. Bij Optimal Parking Control zijn vooral de buurlanden de natuurlijke uitbreiding voor de binnenlandse markt die stilaan verzadigd raakt. Vanreusel Snacks heeft een beperkte aanwezigheid op de Nederlandse markt, waar ze uitdager zijn voor de grote gevestigde merken.

Er is ook de buitenlandse expansie in het kader van fusies of overnames. Zo kan GFI dankzij de integratie in de Franse moedergroep aansluiting vinden bij de klanten van die groep die ook in België actief zijn. Ze kunnen ook gebruik maken van een *software factory* in Frankrijk, waardoor ze nu ook een schaalvoordeel hebben. Op die manier is er een internationale dimensie zonder dat er in het buitenland gewerkt wordt.

Bij Damhert tenslotte is de nieuwe zoetstof Tagatose gekocht in het buitenland. Afgaande op de argusogen waarmee internationale producenten van andere zoetstoffen de ontwikkeling van Tagatose bekijken zien ze er een mogelijke concurrent in.

Sommige gazellen werken in een sector waar buitenlandse expansie niet vanzelfsprekend is. De markt en regelgeving van apotheken en geneesmiddelen is zeer specifiek voor België, waardoor het hier gehanteerde model van De Lindeboom niet zomaar over de grenzen kan meegenomen worden. Ook Joos Consulting heeft expertise in een omgeving die wat regelgeving (boekhouding, fiscaliteit en arbeidswetgeving) typisch Belgisch is.

Voor bijna elk van de bezochte gazellen is er dus een internationaal aspect, en wanneer dat niet zo is dan komt dat door specifieke omstandigheden waardoor de actieradius vanzelf tot België is beperkt.

5.3.1.3 Ondernemerschap

Het ondernemerschap speelt bij de gazellen een belangrijke rol. Het is een aspect van de persoonlijkheid van de ondernemer, dat moeilijk objectief te omschrijven is. Allicht is het een mix van persoonlijkheidskenmerken en culturele factoren. Minstens drie van de tien onderzochte gazellen worden geleid door ondernemers die aan een managementschool zijn afgestudeerd. Bijna allemaal zijn ze op een of andere manier actief in netwerken van ondernemers.

In elk geval is de wil tot groeien bij deze ondernemers duidelijk aanwezig. De titel van Trends Gazelle dragen ze zonder uitzondering met trots. In de gesprekken blijkt - naast een vanzelfsprekende affiniteit met het product dat ze maken - vooral een motivering voor het ondernemen zelf. Ondernemen is hun vak. De dagelijkse leiding over de productie geven ze op een bepaald moment uit handen. Dat uit handen geven is een moeizaam proces, maar het duidt er op dat de ondernemers bij deze gazellen op een bepaald moment hun rol van ondernemer belangrijker vinden dan die van manager of 'ambachtsman'. Ook bij een organisatie met sociale stakeholders zoals De Lindeboom zien we dezelfde logica, al staat het ondernemerschap daar in functie van de sociale doelstellingen.

De ondernemers hebben ook een uitgesproken visie over het ondernemen zelf. Eén van hen omschrijft het als een 'altruïstisch' gegeven (Somati), waarmee bedoeld wordt dat men als ondernemer niet alleen naar het eigen gewin mag kijken maar ook wat er voor anderen in zit, wil men op lange termijn succesvol zijn en groeien. Andere spreken over de culturele verankering van het ondernemen in hun streek (Vyncke) als basis van hun ondernemerschap. Sommigen blinken dan weer uit in het strategisch handelen wanneer hun bedrijf in het midden van een overnamestrijd terecht komt (GFI).

De soms charismatische uitstraling van deze ondernemers in de gazellen zorgt voor een bepaalde dynamiek in het bedrijf, waardoor kansen gezocht en gegrepen worden. Ze zijn open voor vernieuwing en durven ondernemingsrisico's

nemen. Belemmeringen zijn een relatief gegeven. In de gesprekken wordt er niet spontaan 'geklaagd'. Mogelijke belemmeringen zien ze eerder als een omstandigheid waarmee of waarbinnen moet gewerkt worden en ze formuleren er hun eigen antwoord op. Wanneer het opruimen van hindernissen voor de ondernemer volgens hen ook een maatschappelijk doel dient, zoals de modernisering van brandbeveiligingsvoorschriften, gaan ze soms ook een engagement aan om voor aanpassingen te ijveren.

5.3.1.4 Leeftijd

Sommige gazellen die werden bezocht zijn al van een respectabele leeftijd, zoals Vyncke (gaat terug tot 1912), Vanreusel (1953) of Somati (1962). Uit de gesprekken blijkt bovendien dat gazellen die dan toch relatief jong zijn, zoals Vento (1999) of OPC (2002), teruggaan op kennis of inzicht die werd opgedaan in een andere onderneming of beroepsloopbaan. Net zoals innovatie is het groeien een langdurig proces. Het verwerven van inzicht en kennis van product en markt, het omzetten naar een ondernemingsplan en het dan in de praktijk omzetten vraagt jaren.

De oudere gazellen laten bovendien zien dat een onderneming nooit voor eens en altijd goed zit. Gazellen zoals Vyncke, Vento, Vanreusel of Somati zijn na een periode van groei of stabiliteit in moeilijke tijden terecht gekomen. Ze hebben een doorstart genomen na het doorvoeren van veranderingen op het vlak van de marktbenadering, het productportfolio of de productieorganisatie. Vaak worden ze dan daarna een gazelle (Vyncke, GFI, Vento, Somati).

Er is altijd een *trigger* voor zo een doorstart: een verandering in de omgeving van de onderneming: maatschappelijke evolutie, wijzigende wensen of profielen van de klant, verandering in de wetgeving. Ook een dip in de ondernemingsresultaten die de ondernemer er toe aanzetten een versnelling hoger te schakelen – en dan gaat het vaak om productie- en arbeidsorganisatie (Vyncke, De Lindeboom). De positie is nooit verworven: een *trigger* die voor de groei heeft gezorgd kan gevolgd worden door een trigger die een neerwaartse trend als gevolg kan hebben.

De formele leeftijd van een bedrijf blijkt een relatief gegeven te zijn. Sommige ondernemingen hebben een ander, ouder, bedrijf overgenomen en werken verder met dat BTW-nummer, ook al ligt de basis voor de huidige groei en het bedrijf zoals we het vandaag kennen in een recenter verleden. Zo vinden we de gegevens voor Vento (opgericht 2002) terug onder het BTW-nummer van overgenomen bedrijf Tubel, zodat het bedrijf als oprichtingsdatum 1927 mee krijgt. De Lindeboom gaat historisch ook terug tot 1953, al is het bedrijf in de huidige werking pas sinds 2000 actief. Bij Somati is de oprichtingsdatum 2000 na een overname, maar het bedrijf bestaat al sinds 1962. Voor veel bedrijven is de leeftijd op basis van het jaar van openen van het BTW-nummer een abstract historisch feit. Bij overnames wordt geopteerd voor het behouden of veranderen van BTW-nummer op basis van boekhoudkundige of juridische aspecten die voor de bedrijfspraktijk niet altijd zo relevant zijn. Daardoor is ook de vraag wat een

hoofdkantoor is en wat een vestiging veel complexer dan het lijkt. Bij Wever & Ducre is er bijvoorbeeld een overkoepelende organisatie (2B Delighted), maar is de productie ondergebracht bij één bedrijf.

5.3.1.5 Integrale strategie

Bij de meeste gazellen is er een strategie voor elk aspect van de bedrijfsvoering: grondstoffen, ontwikkeling, kennis van de markt en inspelen op veranderende vragen, inzet van arbeid. Wat we niet zien is een gazelle die in slechts één element van de bedrijfsvoering uitblinkt en daarmee zoveel 'geluk' heeft dat men ondanks een mank lopende strategie voor de andere aspecten toch succesvol is.

5.3.1.6 Meerdere keren gazelle

Veel Trends-Gazellen behalen de titel meer dan eens. Sommige opeenvolgend, andere zien er soms een aantal jaren tussen liggen. Een aantal gazellen geven zelf aan dat ze hun titel behaald hebben na een overname of een kortstondige groei en verwachtte het jaar daarop geen gazelle meer te zijn (soms ten onrechte). Sommige gazellen vallen na een of twee keer terug, omdat ze investeren in hun (Damhert, Vento)

5.3.1.7 Hindernissen

Dat de ondernemers van de bezochte Trends Gazellen niet spontaan klagen over belemmeringen bij het ondernemen betekent niet dat ze geen hindernissen te overwinnen hebben. Meestal zijn die het gevolg van reglementering of wetgeving die niet rechtstreeks met het ondernemen te maken heeft, zoals de reglementering over brandveiligheidsvoorschriften bij Somati, de problematiek van de privacywetgeving bij OPC. In deze twee gevallen zijn de ondernemers zelf met lobbywerk begonnen om de wetgever er van te overtuigen dat de wetgeving niet meer was aangepast aan de maatschappelijke realiteit. Dat doen ze dan samen met andere ondernemers uit de sector. In het geval van Somati ging het om een uitgebreid forum dat werd opgericht. Meerdere gazellen zijn opgericht naar aanleiding van belemmeringen voor anderen: de complexiteit van parkeerbeheer en de technologie die er bij komt kijken (OPC), de verstrenging van de wetgeving voor bedrijfsrevisoren (Joos Consulting), de regulering van de markt voor apotheken bij De Lindeboom.

Wetmatigheden op de markt, zoals schommelende grondstofprijzen en wisselkoersen, kunnen een groot effect hebben op de cijfers van het bedrijf. Soms kunnen die proportioneel zwaarder doorwegen dan de efficiëntie van de productie (Vento). Ook de internationale wetgeving, zoals invoerrechten of -beperkingen kunnen belemmerend werken (Vyncke).

De financiering van de groei tenslotte is in de cases onderbelicht gebleven, maar bleek in enkele gevallen (Somati en Wever & Ducre) wel een belangrijke rol te spelen. Wanneer de financiering de groei niet kan volgen zijn de uitwijkmogelijkheden beperkt (niet groeien, geld ophalen, uitbesteden, verkoop)

en de situatie kan tot grote stress leiden. Beide cases hebben deze moeilijkheden echter wel overleefd, voor Wever & Ducré was de intrede van de investeerders zelfs heilzaam voor de werking van het bedrijf. Allicht is er ook een verband met de thematiek van de fusies en overnames, maar op basis van onze gesprekken kunnen we daar geen uitspraken over doen.

5.3.1.8 Innovatie

Bij alle gazellen ligt op een of andere wijze innovatie aan de grondslag van de groei. Meestal is dat productinnovatie, maar niet altijd. Het kan ook een innovatie zijn in de manier waarop de markt benaderd wordt (ketenvorming en geautomatiseerde ontblistering bij De Lindeboom, het aanbieden van een totaalpakket bij GFI, detachering bij Joos Consulting) of de manier van werken (doorgedreven kennisdeling bij GFI, standaardisering van de werkwijze bij Vyncke). Er is daardoor ook maar zelden een duidelijk ‘innovatiemoment’ aan te duiden: de meeste producten of diensten evolueren in de tijd.

5.3.1.9 Innoveren is geen eenzame activiteit

Alle onderzochte gazellen hebben bij het innovatieproces gebruik gemaakt van reeds bestaande producten of technologieën. Sommige gazellen innoveren door producten en/of diensten te integreren.

Bij OPC zit de innovatie in de integratie van de technologie van parkeermeters, netwerken, sms-parkeren en aspecten van het beheer van parkeergarages en parkeren op straat. Somati staat bekend voor zijn hoogtechnologische interventiewagens en de integratie van branddetectie en toegangsdetectie. Hun meerwaarde zit in de capaciteit om die nieuwe technologieën snel te beheersen en die op maat samen te stellen, soms met een aantal eigen ontwerpen er bij. Wever & Ducré innoveert in het design waarin de nieuwe lichttechnologieën worden verwerkt en buit de mogelijkheden van die nieuwe technologie uit.

Bij andere is het de manier waarop men zich in de markt begeeft die nieuw en doorslaggevend is: ketenvorming van apotheken bij De Lindeboom, een eigen aankoopkanaal voor grondstoffen bij Vento, de integratie van verschillende merken bij Wever & Ducré. Ook ogenschijnlijk eenvoudige innovaties zoals de samenstelling van een snackmenu op basis van een bioscoopfilm zijn vaak een samenwerking met andere bedrijven (Vanreusel).

Drie van de gazellen hebben een samenwerking met onderzoeks- of onderwijsinstellingen (Damhert, Somati), of hebben steun gekregen van het IWT (Damhert, Somati, Vyncke).

Innovatie, van welke aard dan ook, is een continu proces, geen plotse gebeurtenis naar aanleiding van een goed idee. Veel van de gazellen zijn ondernemingen die al lang bestaan maar die hun product of dienst blijvend vernieuwen. Dat kan gaan door de producten te verbeteren of er nieuwe te maken op basis van nieuwe technologieën of producten (Somati, Vyncke, GFI, Wever & Ducré, ...).

Bij Damhert is er sprake van een volstrekt nieuw product, dat men elders heeft aangekocht. De vernieuwing bij Damhert zit in het ontwikkelen van een nieuw productieproces, waarvoor de basis bij een onderzoeksinstelling is gelegd. De verschillende toepassingen of aflevervormen van het product werden intern ontwikkeld. Het proces van het aankopen van het product en het uitwerken van een productieproces neemt verschillende jaren in beslag. Bij een bedrijf als OPC is men meteen gestart met de volledige toepassing van de nieuwe dienst, maar de ondernemer had de uitwerking ervan al lange tijd voorbereid.

Veel gazellen vernieuwen hun productieproces. Bij Vento en Vyncke ligt de basis van het succes bij een al lang bestaand product, dat op een vernieuwende manier wordt geproduceerd. Bij Vento is de zelf ontwikkelde productie ten dele de basis van het succes, bij Vyncke is de herziening in het productieproces de basis geweest voor de sprong. GFI is er in geslaagd zijn groei in de markt te bestendigen door de integratie van twee verschillende werkdomeinen in een nieuwe werkstructuur te gieten.

Bij De Lindeboom is er sprake van een belangrijke innovatie die men op basis van een elders ontwikkeld idee zelf toepast (verpakkingsmachine voor individuele medicijntoediening). Deze innovatie is echter te recent om al een effect te hebben op de groei. De sprong is er gemaakt dankzij een reeks overnames waardoor in zekere mate een schaalvoordeel kon bereikt worden, ook op het vlak van de organisatie.

In al die gevallen is de aanpassing een langzaam proces waarbij geen drastische ommekeer in de productie te merken is.

5.3.2. Productie- en arbeidsorganisatie

5.3.2.1 Span of control

Een typisch fenomeen bij de eerder jonge gazellen is de spanning tussen de wens van de ondernemer om zelf een brede *span of control* te houden en de noodzaak om naar een professionele organisatie te evolueren. Zo heeft men bij OPC een hiërarchisch niveau toegevoegd op basis van de regio, bij Damhert zijn er afdelingshoofden gekomen voor de verschillende eenheden. Op een bepaald punt moet men de rechtstreekse relatie met de werknemers loslaten en hiërarchische niveaus organiseren. Er ontstaat nood aan structuren met duidelijke beslissingslijnen en bevoegdheden, er worden procedures opgesteld en standaard werkwijzen georganiseerd zodat de handelingen in de organisatie voorspelbaar worden, op elkaar kunnen worden afgestemd en opgevolgd.

Uiteindelijk zetten de gazellen wel de stap, de wens tot groei en de logica die er mee gepaard gaat is sterker dan de wens om de greep op de volledige organisatie te behouden. De ondernemers vinden dan vaak andere manieren om er voor te zorgen dat er een persoonlijk contact is met de werknemers.

Bij andere ondernemers bij de gazellen is deze spanning er niet. Zij hebben vaak al hun onderneming opgebouwd met een groei en de bijbehorende organisatiestructuur in het achterhoofd (Vento, Joos Consulting).

5.3.2.2 Van flexibele organisatie naar gestructureerde en weer terug

De evolutie van een organische naar een professionele organisatie kan op een bepaald punt ook een tegenbeweging kennen. Op een bepaald punt kan men ook de beperkingen gaan ervaren van een strak georganiseerd bedrijf. Wat men heeft gewonnen aan efficiëntie, gaat ten koste van flexibiliteit.

Gazellen reageren op de veranderende wensen van klanten of de markt wat betekent dat er nieuwe producten of diensten worden gemaakt of aangeboden die een ander productieproces vergen. Zo heeft de permanente uitbreiding van producten en gebruikte technologieën bij Somati (van verkoop van brandblussers naar interventiewagens volgestouwd met elektronica) geleid tot een volstrekt ander type van bedrijf dan bij de start, toen er enkele brandblussers werden verkocht. Nu heeft men ook kennis in huis van elektronica, computernetwerken, enzovoort. De ovens van Vyncke werken nog altijd op dezelfde basisprincipes van de eerste, maar de marktwerking en de manier waarop de ontwerpafdeling tewerk gaat is wel sterk veranderd. Bij Wever & Ducré blijft de basis opbouw van een verlichtingsarmatuur een combinatie van enkele materialen, elektrische leiding en een verlichtingselement, maar door de internationale expansie is de schaal waarop gewerkt wordt en de variëteit aan producten veranderd.

Maar ook veranderingen in de markt in ruime zin kunnen er voor zorgen dat de werkwijzen veranderen. De Lindeboom heeft zijn groeipad in de gesloten apothekersmarkt moeten bewerkstellingen door overnames en het zoeken naar schaalvoordelen, GFI heeft een fusieproces achter de rug om aan de vraag naar meer geïntegreerde diensten te kunnen voldoen en zal nu ook als gevolg van de overname door een grote buitenlandse groep een schaalvoordeel kunnen doen. Uiteindelijk heeft elk van de oudere gazellen op een bepaald punt een verandering doorgevoerd, waarbij in de productieorganisatie aansluitend ofwel een beweging naar meer structuur werd gedaan, zoals de meer gestandaardiseerde en modulaire manier van ontwerpen bij Vyncke of net naar minder, zoals de evolutie naar meer autonomie voor het uitvoerend personeel bij Wever & Ducré of de aanzetten tot meer onderling overleg en kennisuitwisseling bij Somati. De terugkeer naar een meer organische manier van werken is wel nooit zo ingrijpend als de professionalisering.

De aanleiding voor een dergelijke herstart kan verschillen. Bij Vyncke, Somati en Vanreusel was er sprake van een generatiewissel in het familiebedrijf. Bij GFI was er een overname en bij Wever & Ducré een externe investering. In de bezochte gazellen gebeurde dat op een moment dat het bedrijf een moeilijke periode doormaakte en een nieuwe weg moest zoeken. De “verstoring” en de veranderingen die er uit volgen kwamen er eigenlijk eerder om moeilijkheden te overwinnen dan om het hoofd te bieden aan een sterke opstoot in de activiteit.

Een verandering van de *productieorganisatie* houdt niet noodzakelijk een ommezwaai in de *organisatiecultuur* in. De verandering kan bestaan uit de herschikking van de productieonderdelen, het bijeenbrengen van activiteiten in een bepaalde afdeling of het oprichten van een nieuwe. Verandering van de organisatie betekent niet vanzelf een evolutie naar teamwerk of meer autonomie – soms gebeurt het in de andere richting. Bij de gazellen is de logica van de arbeidsinzet deze die het beste past bij de productieorganisatie.

Enkele van de gazellen hebben een organisatie die hen in staat stelt om te groeien zonder dat er een drastische ommezwaai nodig is in de productiestructuur. Bij OPC kan men nieuwe concessies starten met een uitbreiding van personeel ter plaatse, de overheadstructuur blijft min of meer dezelfde (al is er wel een bepaald moment één laag toegevoegd die volstaat voor een sterke uitbreiding). Ook bij De Lindeboom moeten er geen tussenliggende niveaus of afstemmingsstructuren opgebouwd worden. Een nieuwe apotheek aan de keten toevoegen blijft wat de organisatiestructuur betref beperkt tot het toevoegen van eenzelfde eenheid, met een evenredig effect op de overheadstructuur. Bij Joos Consulting kan men het aantal consultants uitbreiden zonder een bovenliggende structuur te moeten uitbouwen. In deze drie gevallen is er sprake van een organisatie waarbij de eenheden op zichzelf staan (groepje parkeerwachters, personeel in een apotheek, autonoom werkende consultants) die verder geen onderlinge afstemming nodig hebben. Groeien is voor deze gazellen een vorm van *celdeling*: een identieke eenheid creëren naar het model van en naast de bestaande.

Personeelsbeleid en sociaal overleg

Alle bezochte gazellen hechten belang aan een goed personeelsbeleid. De manier waarop dat gebeurt verschilt nogal naargelang van het strategische belang dat de werknemers in de specifieke context hebben.

De mate waarin het personeelsbeleid is uitgebouwd hangt af van de kennisintensiteit van de ondernemingen en de situatie op de arbeidsmarkt. Alle gazellen worden in hun personeelsbeleid in belangrijke mate gestuurd door retentieoverwegingen. Ook ondernemingen zoals Vento met overwegend kortgeschoold personeel waarvan een groot aanbod is op de arbeidsmarkt hechten belang aan het bijhouden van hun werknemers. Werknemers zien vertrekken wordt vaak als een persoonlijk falen beschouwd, net zoals het moeten ontslaan van werknemers die niet bleken te voldoen. Dat wil daarom niet zeggen dat het personeelsbeleid altijd sterk is uitgebouwd, vaak is het eerder ad hoc. De opkomst van het competentie management blijkt echter voor veel ondernemers een welgekomen kapstok te zijn om hun personeelsbeleid te structureren, zowel voor gazellen 'in de groei' als die waar een antwoord moet geboden worden op de veranderende omgeving. Voor de gazellen die kennisintensief zijn, zoals GFI waar de kennis van de consultants de basis is van de dienstverlening, of Joos Consulting, waar kennis en het hebben van een bepaald profiel van de consultants bepalend is voor het succes van de onderneming, is het

personeelbeleid vaak nog meer strategisch. Zo zien we bij GFI een sterk uitgebouwd personeelsbeleid op basis van competenties en inhoudelijk werk, waar men ook de voorkeur geeft aan het werken met eigen werknemers in plaats van zelfstandigen. Bij Joos Consulting is er een sterke nadruk op transparantie en arbeidsvoorwaarden. Bij De Lindeboom is het aanbieden van arbeidsvoorwaarden in het kader van een werknemerscontract een belangrijk aspect van de bedrijfsvoering in en tussen de verschillende apotheken. Bij OPC is het personeelsbeleid gesteund op een degelijk recruiteringsbeleid en opleidingen die specifiek gericht zijn op de taken en de werkomstandigheden.

Het sociaal overleg is voor de meeste ondernemers die boven de wetelijke grenzen qua personeelsaantallen uitkomen altijd een nieuw gegeven waarvan ze niet goed weten wat ze er moeten van verwachten. Het hoort echter eenmaal bij het ondernemen en zo wordt dat ook opgevat. In geen enkele van de gazellen werd een vakbondsvertegenwoordiging als een belemmering voor de groei ervaren, afgezien van het toenemend aantal vergaderingen. Doorgaans wijst men op de verbeterde doorstroming van bekommernissen uit de werkvloer. Uit gesprekken met vakbondsvertegenwoordigers blijkt dat de punten van overleg in de gazellen niet anders zijn dan in andere bedrijven. Eventuele twistpunten zijn niet eigen aan of een gevolg van snelle groei.

Competentiemanagement als groeimiddel

Ondernemingen zoals GFI en Joos Consulting zijn in sterke mate afhankelijk van de kennis van hun werknemers, het is de basis van hun product of dienst. Het zijn bovendien bedrijven waar de werknemers op locatie bij de klant werken, waardoor ze een visitekaartje van het bedrijf zijn en zeker in het geval van Joos Consulting ook een vertrouwensfunctie hebben. Beide ondernemingen zetten daardoor in op competentie management, gericht op kennisontwikkeling en zeker bij GFI op een kennisdeling en -beheer. Bij andere bedrijven waar competentie management wordt ingevoerd is dat gericht op andere specifieke noden, zoals het ondersteunen van werknemers die zijn doorgroeid van een uitvoerende naar een leidinggevende functie bij Vanreusel Snacks. In andere gazellen wordt het personeelsbeleid dan weer gestuurd door het zoeken naar meer mogelijkheden voor variatie in het werk, wat kan ingegeven zijn door de bekommernis om de werkomstandigheden (Vento) of om de mogelijkheden om meer flexibiliteit in de productieomgeving te bereiken (Somati, Wever & Ducré).

Daarvoor zijn er verschillende motieven die vernoemd worden. Het eerste is de nood om beter 'de juiste man op de juiste plaats' te krijgen en het meteen ook het aanwervingsbeleid beter te sturen. Het tweede is de vaststelling dat bij het doorgroeien in de onderneming niet iedereen over de juiste competenties beschikt om als leidinggevende te functioneren. Om een beter begrip te hebben over wat dat dan juist inhoudt wordt een competentieprofiel opgesteld. Daarna wordt het dan uitgebreid naar alle werknemers. Tenslotte zijn er de kennisondernemingen voor wie de competenties van de werknemers het voornaamste goed zijn.

5.3.3. Overnames en fusies

Evidente tussenstap(pen) in de groei

Overnames en fusies zijn een essentieel onderdeel bij de groei van de meeste gazellen. De logica achter de fusies en overnames is divers. Het kan gaan om het integreren van bedrijven die complementair zijn en in de praktijk al samenwerken (GFI), het kan de enige manier zijn om in een bepaalde markt nog te groeien (De Lindeboom) of het kan een strategie zijn om sterke punten van twee bedrijven te combineren (Wever & Ducre, Vento), om toegang te verwerven tot de markt (Vento) of kennis (Damhert). In sommige gevallen is de overname van een bedrijf voor het overgenomen bedrijf een redding (Damhert) of een bescherming tegen andere overnamekandidaten (GFI). Ook het samenvoegen van verschillende onderdelen van eenzelfde onderneming gebeurt op basis van dezelfde logica (Somati).

Een overname, fusie of verkoop is haast nooit een louter boekhoudkundige operatie waarbij het overnemende bedrijf op een 'eenvoudige' manier de omzet vergroot door een concurrent over te kopen. Er is bij de bezochte gazellen altijd een strategische logica, waarbij op een bepaald punt in de markt de oorspronkelijke ondernemingen niet meer naast elkaar kunnen bestaan. Bij een bedrijf als GFI is de overname ook een strategische overweging om een integratie in een internationale strategie af te ronden en op een bepaald punt ook schaalvoordeel mogelijk te maken.

Enkele van de bezochte gazellen hebben geen overname- of fusiegeschiedenis. OPC en Joos Consulting kennen een organische groei sinds hun oprichting. Het gaat in beide gevallen om een bedrijf dat een nieuwe activiteit ontwikkelt in een volledig nieuwe markt. Beide bedrijven worden nu geconfronteerd met een situatie waarbij de nieuwe markt stilaan verzadigd geraakt. Bij OPC is er nog ruimte voor groei in het buitenland en in het kader daarvan wordt aan mogelijke samenwerkingen gedacht, bij Joos Consulting is dit niet aan de orde. Ook andere ondernemingen organiseren hun buitenlandse groei via overnames, al is dat vaak maar een onderdeel van de uitbreiding. Bij Wever & Ducre is men een fusie aangegaan met een van de toeleveranciers, nadat men al een sterke internationale expansie had door het oprichten van eigen verkoopskantoren.

Soms laat men zich overnemen als een manier om vers kapitaal een beroep te kunnen doen. Of ondernemingen dit wenselijk vinden hangt nogal af van de omstandigheden waarin ze zich bevinden. Bij Wever & Ducre was dit de aanleiding voor een heropleving.

Geen gezondheidswandeling

Overnames zijn altijd een moeilijke, complexe en vaak dure aangelegenheid. Men kan nooit zeker zijn dat de integratie voordelen zal opleveren. Vaak moeten arbeidsvoorwaarden op elkaar afgestemd worden, wat een moeilijk proces is, zoals de arbeidsvoorwaarden van de twee oorspronkelijke bedrijven bij GFI of de overstap van zelfstandige apotheken naar apotheken in een groep op basis van

een werknemersstatuut bij De Lindeboom. Voor de werknemers en het management van ondernemingen op het overnamepad is het altijd een stresserende tijd, die veel energie vergt en waarna men nood heeft aan een stabiele periode waarin men kan produceren zonder omzien.

Overnames zijn ook niet altijd succesvol. Soms mislukt de strategie en moet er een nieuwe start genomen worden waarna het bedrijf dan toch in het juiste vaarwater komt (Vento).

6. Algemeen besluit

6.1. Profiel van de (Trends-) Gazellen

In ons land worden gazellen meestal spontaan geassocieerd met de Trends-Gazellen. Deze worden elk jaar verkozen door het weekblad Trends. De Trends-Gazellen krijgen in het weekblad ruime aandacht. Gezien de sterke associatie zal in dit onderzoek de populatie van de Trends-Gazellen als basis gebruikt worden.

Gazellen zijn een relatief oud begrip, in 1987 door David Birch is ontwikkeld in het kader van een model om jobcreatie in kaart te brengen. Hij gaf de naam aan 'snel en sterk groeiende ondernemingen'. Sindsdien is het begrip door verschillende onderzoekers en zakelijke uitgevers (zoals Trends bij ons) op hun eigen manier geïnterpreteerd en omschreven. Het doel van de verschillende onderzoeken of publicaties heeft altijd een andere definitie met zich meegebracht. Vaak is de definitie aangepast aan de bronnen waar men over kan beschikken en het doel van het onderzoek.

Trends-Gazellen, en in de mate dat ze als populatie redelijk op elkaar lijken, de gazellen volgens de Vlaamse definitie, verschillen niet zo sterk van gewone ondernemingen op basis van de kenmerken die we kunnen onderzoeken. Ze zijn niet veel jonger of ouder dan de gemiddelde onderneming, ze gaan niet vaker over kop of worden niet vaker verkocht, ze wijken maar ten dele af wat de spreiding over sectoren betreft. Ze zijn wel relatief groter, wat deels te wijten is aan de 'toetredingsvoorwaarden'. Veel Trends-Gazellen halen de titel meer dan eens en tonen zo aan geen toevalstreffers te zijn. Ze zijn gespreid over het land in overeenstemming met de spreiding van de economische activiteit al is er een zeker overwicht van de industrie.

6.2. Marktkennis en innovatie

Literatuur wijst op relativiteit van innovatie. Dat zien we ook bij de cases en in de statistiek waaruit blijkt dat innovatie louter gemeten aan R&D-activiteit inderdaad niet relevant is. Er is echter wel altijd een innovatief aspect: een nieuw product, een nieuwe dienst, een nieuwe combinatie van diensten.

Innovatie is daardoor niet enkel in de hoogtechnologische sectoren terug te vinden. Veel gazellen werken in de dienstensectoren, en bij onze bezochte gazellen zijn er meerdere die bij uitstek low-tech zijn. Daarentegen zijn er wel veel gazellen die (hoog-)technologische nieuwigheden toepassen in hun product of dienst, zonder dat ze die daarom zelf hebben ontwikkeld.

De Trends Gazellen slagen er in om een nieuwe evolutie in de markt op te pikken, om een kans te zien en te grijpen. Daarin staan ze zelden alleen. De

marktinzichten of mogelijkheden worden door andere ondernemingen aangereikt, of ontstaan uit samenwerking. Er is daardoor vaak geen eenduidig innovatiemoment aan te geven: de vernieuwing komt vaak voort uit een combinatie van de beschikbaarheid van nieuwe techniek of technologie, de economische omstandigheid en de vraag.

6.3. Fusies, overnames en samenwerking

Fusies en samenwerkingen worden vaak door onderzoekers en ondernemingen gezien als een ‘onechte’ vorm van groeien of innoveren. Het maakt echter deel uit van het pad van een groeiende onderneming.

Ondernemingen staan en groeien nooit alleen in een markt, ook niet in een nieuwe groeimarkt. Bovendien evolueren markten voortdurend. Die twee factoren maken dat fusies en overnames een ‘fact of life’ zijn voor de gazellen. Ondernemingen groeien naar elkaar toe, hebben elkaar nodig of kunnen niet langer naast elkaar bestaan in een markt.

6.4. Leeftijd, hindernissen en ondernemerschap

De meeste gazellen zijn geen jonge startups. In de literatuur wordt vaak verwezen naar de snelheid waarmee gazellen kunnen reageren op nieuwe ontwikkelingen in de markt. “Snel” is in de praktijk voor de meeste gazellen toch een relatief begrip. Wanneer er een nieuwe activiteit wordt opgezet dan is dit altijd op basis van inzicht, ervaring of voorbereiding door de ondernemer die op voorhand werd opgedaan.

Het ondernemerschap is een centraal gegeven. We zien bij de onderzochte gazellen de setting die door Prof. Hans Crijns werd uitgetekend: een ondernemer met een ambitie om te groeien zoekt of ziet een kans in zijn omgeving en slaagt er in om de nodige bronnen en processen in stelling te brengen om dat uit te voeren.

Het overwinnen van groeipijnen, zoals in veel literatuur wordt beschreven, vinden we in de cases ook terug. Die worden echter meestal niet als dusdanig omschreven, enkele uitzonderingen daar gelaten. De ondernemers lijken het als een ‘fact of life’ te beschouwen.

6.5. Organisatie

In de literatuur wordt er vaak van uitgegaan dat de organische organisatievorm van de gazellen in hun beginstadium een belangrijke factor in hun succes is. In de cases bleek dat toch niet het geval, al was het maar omdat (Trends-)Gazellen zelden een jonge *startup* zijn. De reden voor het succes ligt niet in de organisatievorm op zich. De productieorganisatie volgt de strategie. Bovendien

zijn veel gazellen ondernemingen met een lange staat van dienst die al behoorlijk gestructureerd zijn. Dat maakt de toestand van de gazellen net voor hun groei minder romantisch dan we op basis van literatuur zouden kunnen verwachten: het zijn geen jonge pioniers die op korte tijd een succesverhaal bouwen op een enkel goed idee.

Bij groei moet de productie kunnen volgen. Dat vraagt om structuur, efficiëntie en financiën. De meeste modellen van groei beschrijven een evolutie van 'exploratie naar exploitatie'. Dat vinden we tot op zekere hoogte terug bij onze gazellen. De groeimodellen zijn, daarvoor zijn het modellen, nogal lineair. Eén punt is echter wel duidelijk: de moeilijke overgang van een organische ondernemersstructuur naar een bureaucratische structuur, zoals die zo treffend door Mintzberg werd omschreven: de span of control van een ondernemer kan op een bepaald punt zo groot worden dat het contraproductief wordt. Dan zal er mogelijk de nood zijn aan een meer flexibele organisatievorm met meer autonomie bij de werknemers. In de bezochte gazellen vinden we dat gedeeltelijk terug: het ondernemerschap wordt inderdaad belangrijker dan de ambacht en de evolutie leidt later vaak tot een opnieuw hertekenen van de organisatie. Die hertekening leidt echter niet altijd naar meer autonomie voor de werknemers. De sociale innovatie is geen evidente stap in het organisatieontwikkeling.

Niettemin is het in het organisatieaspect dat het verschil gemaakt wordt tussen de gazellen en de muizen, zoals Birch ze omschrijft. Om te groeien moet een ondernemer het managen van de dagelijkse werking kunnen maar vooral willen loslaten. Dat is de kern van het ondernemerschap in deze bedrijven.

Personeelsbeleid ontwikkelt zich pas na verloop van tijd en naast het uitbouwen van de arbeidsvoorwaarden is het opmerkelijk dat de uitbouw van competentie management vaak beschouwd wordt als een antwoord op personeelsvraagstukken.

6.6. Vervolg

In de volgende editie van de TOA-survey zullen de ondernemingen die in 2010 Trends-Gazelle waren opgenomen worden als een bijkomende onderzoekspopulatie. Er zal een identieke vragenlijst afgenomen worden. Dat moet toelaten om enerzijds na te gaan of de aspecten van de bedrijfsvoering die in de survey worden opgevraagd een effect hebben op de bedrijfsprestaties. Daarbij wordt er verondersteld dat de Trends-Gazellen een populatie zijn die, rekening houdend met de beperkingen van de definitie, economisch succesvol zijn. Anderzijds moet dit toelaten om na te gaan of de populatie van Trends-Gazellen in hun organisatie en personeelsbeleid verschillen van de andere ondernemingen. De vragenlijst wordt afgenomen begin 2011.

7. Bijlagen

7.1. Detail van de juridische vorm

Tabel 27: Trends-Gazellen 2003-2009, Vlaanderen en Nederlandstalig, ondernemingen die één of meer keer Gazelle zijn geweest: juridische vorm

Juridische vorm	Aantal	Procent
Autonoom Gemeentebedrijf met rechtspersoonlijkheid	2	0,1
Besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	468	13,6
Buitenlandse vennootschap die in België een vaste	1	0
Burgerlijke venn. in de vorm van een coöp. venn. met	15	0,4
Burgerlijke vennootschap	2	0,1
Burgerlijke vennootschap in de vorm van een B.V.B.A.	9	0,3
Commanditaire vennootschap op aandelen	6	0,2
Coöperatieve vennootschap	1	0
Coöperatieve vennootschap met beperkte	40	1,2
Dienstverlenende vereniging	7	0,2
Economisch samenwerkingsverband	1	0
Economisch samenwerkingsverband met Belgische	1	0
Eenpersoonsvennootschap met beperkte	34	1
Europees economisch samenwerkingsv met Bel.	1	0
Gewone commanditaire vennootschap	3	0,1
Intergemeentelijke	1	0
Ministeries (behalve Binnenlandse zaken en Openbaar	1	0
Naamloze vennootschap	407	11,8
Opdrachthoudende vereniging	17	0,5
Privaatrechtelijke coöperatieve vennootschap	2	0,1
Privaatrechtelijke naamloze vennootschap	2377	69,1
Publiekrechtelijke coöperatieve vennootschap	2	0,1
Publiekrechtelijke naamloze vennootschap	36	1

Publiekrechtelijke vennootschap met andere rechtsvorm	2	0,1
Vennootschap onder firma	1	0
Vereniging zonder winstoogmerk	2	0,1
Totaal	3440	100

Bron: Trends-Coface, eigen berekeningen

7.2. Wie moet een jaarrekening neerleggen?

De populatie van Trends- en andere gazellen wordt afgebakend op basis van gegevens uit de balans. Niet alle ondernemers, ondernemingen of organisaties moeten een balans neerleggen. Hieronder volgt de uitleg van de Nationale Bank van België over wie een balans of jaarrekening moet neerleggen (geciteerd van de website www.nbb.be).

7.2.1.1 Belgische ondernemingen

De meeste Belgische ondernemingen waarvan de verantwoordelijkheid van de aandeelhouders of vennoten beperkt is tot hun inbreng in de vennootschap, evenals sommige andere ondernemingen moeten jaarlijks hun jaarrekening en/of hun geconsolideerde jaarrekening bij de Balanscentrale van de Nationale Bank neerleggen.

Volgens de rechtsvorm

De volgende ondernemingen moeten een jaarrekening bij de Balanscentrale neerleggen:

- vennootschappen naar Belgisch recht, al dan niet met sociaal oogmerk, opgericht in de vorm van:
 - een naamloze vennootschap (NV)
 - een commanditaire vennootschap op aandelen (Comm.VA)
 - een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (BVBA)
 - een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (CVBA)
 - een economisch samenwerkingsverband (ESV)
 - de Europese economische samenwerkingsverbanden (EESV) ingeschreven in België
 - de Europese vennootschap naar Belgisch recht
- de vennootschappen naar Belgisch recht, opgericht in de vorm van:
 - een vennootschap onder firma (V.O.F.)
 - een gewone commanditaire vennootschap (Comm.V)

- een coöperatieve vennootschap met onbeperkte aansprakelijkheid (CVOA)

al dan niet met sociaal oogmerk, indien zij onder hun onbeperkt aansprakelijke vennoten één of meer rechtspersonen tellen en tegelijk als groot worden beschouwd

- de openbare instellingen die niet werden opgericht in de vorm van een handelsvennootschap, maar die een statutaire opdracht van commerciële, financiële of industriële aard vervullen en bovendien als groot worden beschouwd.
- de verzekeringsondernemingen die door de Koning zijn toegelaten overeenkomstig de wetgeving betreffende de verzekeringsondernemingen. Deze groep ondernemingen omvat eveneens
- de particuliere verzekeringsondernemingen opgericht in de vorm van een onderlinge verzekeringsvereniging of een gemeenschappelijke verzekeringskas (behalve tak "Arbeidsongevallen") en
- de pensioenfondsen opgericht in de vorm van een vzw, een onderlinge verzekeringsvereniging of een gemeenschappelijke verzekeringskas.
- bepaalde instellingen voor collectieve belegging met een veranderlijk aantal rechten van deelneming (beleggingsfondsen), waarbij de jaarrekening als bijlage bij de jaarrekening van de beheerende vennootschap moet worden neergelegd.
- de Belgische publiekrechtelijke rechtspersonen die de rechtsvorm van een handelsvennootschap hebben aangenomen, niettegenstaande elk hiermee strijdig statutair beding.

De volgende ondernemingen moeten **geen** jaarrekening bij de Balanscentrale neerleggen. Het gaat onder andere over:

- natuurlijke personen die handelaar zijn
- kleine vennootschappen waarvan de vennoten onbeperkt aansprakelijk zijn: vennootschappen onder firma, gewone commanditaire vennootschappen, coöperatieve vennootschappen met onbeperkte aansprakelijkheid
- grote vennootschappen waarvan de vennoten onbeperkt aansprakelijk zijn, indien geen enkele vennoot een rechtspersoon is
- landbouwvennootschappen
- ziekenhuizen voor zover zij niet de vorm hebben aangenomen van een handelsvennootschap met beperkte aansprakelijkheid of van een grote of zeer grote vzw
- ziekenfondsen, beroepsfederaties, scholen en instellingen voor hoger onderwijs voor zover ze niet de vorm aangenomen hebben van een grote of zeer grote vzw.

In bepaalde gevallen moeten zij aan de Balanscentrale een sociale balans bezorgen.

- Volgens de rechtstoestand

Gefuseerde, opgeslorpte of gesplitste ondernemingen

De bestuurders van een gefuseerde, opgeslorpte of gesplitste onderneming moeten een jaarrekening opmaken voor de periode tussen de afsluitingsdatum van het laatste boekjaar waarvoor de jaarrekening is goedgekeurd en de datum vanaf dewelke de handelingen van de te fuseren, op te slorpen of te splitsen vennootschap geacht worden te zijn verricht voor rekening van de verkrijgende vennootschap. Die jaarrekening moet bovendien aan de aandeelhouders of vennoten van elke verkrijgende vennootschap ter goedkeuring worden voorgelegd.

De jaarrekening moet binnen dertig dagen nadat zij door de algemene vergadering is goedgekeurd, bij de Nationale Bank van België moet worden neergelegd.

Ondernemingen in vereffening

Ondernemingen in vereffening blijven verplicht jaarlijks hun jaarrekening neer te leggen. De jaarrekening wordt op de voorziene datum afgesloten en door de vereffenaars na voorlegging aan de algemene vergadering openbaar gemaakt.

Op de eerste bladzijde van de jaarrekening wordt de benaming van de onderneming aangevuld met de woorden 'In vereffening'.

Op het ogenblik van de invereffeningstelling moet er geen jaarrekening opgesteld of openbaar gemaakt worden. De Commissie voor Boekhoudkundige Normen raadt dit echter wel aan: de aansprakelijkheid van de bestuurders en zaakvoerders kan zo duidelijk worden onderscheiden van die van de vereffenaars.

Bij de definitieve sluiting van de vereffening dient geen jaarrekening meer gepubliceerd te worden, behalve indien de datum van definitieve sluiting samenvalt met de normale afsluitingsdatum.

7.2.1.2 VZW's en stichtingen

De grote en zeer grote vzw's en private stichtingen moeten hun jaarrekening neerleggen bij de Nationale Bank. Hieronder vindt u ook een aantal veelgestelde vragen betreffende de verenigingen en stichtingen.

Algemeen

De vzw's en stichtingen die reeds bestonden vóór 2004 moeten hun jaarrekening neerleggen vanaf het eerste boekjaar dat ingaat op of na 1 januari 2006.

De grote (zeer grote) vzw's en private stichtingen moeten hun jaarrekening opmaken volgens het verkort (volledig) schema voor verenigingen en bij de Nationale Bank neerleggen.

Stichtingen van openbaar nut die groot (zeer groot) zijn, maken hun jaarrekening eveneens op volgens het verkort (volledig) schema voor verenigingen, maar zij dienen die niet neer te leggen bij de Nationale Bank, wel bij de griffie van de Rechtbank van Koophandel.

Een vzw of stichting wordt als zeer groot beschouwd indien:

- haar gemiddeld personeelsbestand (in voltijdse equivalenten) op jaarbasis meer dan 100 bedraagt of
- zij meer dan één van de volgende drempels overschrijdt:
- jaargemiddelde van het personeelsbestand (in voltijdse equivalenten): 50
- ontvangsten op jaarbasis, andere dan uitzonderlijke ontvangsten (exclusief btw): 6 250 000 euro
- balanstotaal: 3 125 000 euro

Een vzw of stichting die niet zeer groot is, wordt als groot beschouwd indien zij meer dan één van de volgende drempels bereikt of overschrijdt:

- jaargemiddelde van het personeelsbestand (in voltijdse equivalenten): 5
- ontvangsten op jaarbasis, andere dan uitzonderlijke ontvangsten (exclusief btw): 250 000 euro
- balanstotaal: 1 000 000 euro

Zeer grote vzw's en stichtingen moeten het volledig model voor vzw's en stichtingen gebruiken. Grote vzw's en stichtingen mogen het verkort model voor vzw's en stichtingen gebruiken.

Alle vzw's (met inbegrip van de kleine vzw's en stichtingen) die gemiddeld 20 personen in voltijds equivalent (VTE) tewerk stellen, moeten een sociale balans invullen. Deze maakt deel uit van de gestandaardiseerde schema's (volledig en verkort) van de jaarrekening voor vzw's en stichtingen.

De kleine vzw's en stichtingen (privaat of openbaar nut) mogen een vereenvoudigde boekhouding voeren en dienen hun jaarrekening niet neer te leggen bij de Nationale Bank, wel bij de griffie van de Rechtbank van Koophandel.

De FOD Justitie stelt op zijn website twee brochures beschikbaar over het nieuwe boekhoudstelsel voor de verenigingen: een brochure voor kleine vzw's en een brochure voor grote en zeer grote vzw's. Deze brochures zijn beschikbaar op de internetsite van de FOD Justitie (zie rubriek "Informatie" - Subrubriek "Publicaties").

7.2.1.3 Buitenlandse ondernemingen en vzw's

De volgende buitenlandse rechtspersonen moeten een jaarrekening neerleggen:

- ondernemingen met bijkantoor in België en ondernemingen zonder bijkantoor in België maar waarvan de effecten in de officiële notering van een Belgische handelsbeurs zijn opgenomen
- vzw's met een centrum van werkzaamheden in België

7.3. Itemlijst gesprekken

De volgende lijst met items werd gehanteerd als leidraad bij de gesprekken bij de gazellen. Niet alle onderwerpen kwamen bij elk gesprek aan bod. De lijst is gebaseerd op de onderzoeksvraag en de bevindingen uit de literatuur en de statistische analyse.

Product of dienst

- Wat is het product/dienst? Productportfolio;
- Type product/dienst: maatwerk, series, ...;
- Hoe steekt de markt voor het product/dienst in elkaar? Op welke punten is er concurrentie?
- Is er een kantelmoment geweest voor een of meer producten/diensten, zodat men kan spreken van een voor en na;
- Evolutie van het product/dienst;
- Innovatief karakter van het product/dienst: welke elementen zijn al dan niet innovatief. Is de innovativiteit of het vernieuwende technologisch, is het een vorm van dienst of is het een marktgegeven? Wat maakt het verschil? Plaatsing op de as massaproductie – kwaliteit – individualisering – innovatie – duurzaamheid;
- Bron van de innovatie of het product product/dienst: eigen ontwikkeling, elders verworven ontwikkeling, ...;
- Arbeidsintensiviteit van het product product/dienst;
- Belang van duurzaamheid;
- Heeft men voor ontwikkeling een beroep gedaan op kennisinstellingen of overheidssteun?

Bedrijf

- Korte geschiedenis van het bedrijf: wat is de oorsprong? Familiebedrijf? Heeft men andere bedrijven overgenomen of is men zelf overgenomen? Wat waren de consequenties daarvan? Is er een verband met het product product/dienst;
- Hoe is de eigenaarstructuur? Hoe wordt het bedrijf gefinancierd;
- Overnames? Zo ja waarom, in welke context? In welke mate geïntegreerd;
- Wat is het groeipad van het bedrijf; 'gazelle'-zijn gevolg van een bewuste groeistrategie, of eerder het gevolg van een externe, onvoorziene ontwikkeling?

- Wens tot groei? Geplande groei? Is groei noodzakelijk? Wat zijn de toekomstscenario's;
- Visie op ondernemerschap;
- Hoe belangrijk is het 'gazelle' zijn?

Organisatie en arbeid

- Algemeen beeld van de organisatiestructuur;
- Organogram en de evolutie ervan – voor zover er een kantelmoment kan aangegeven worden;
- Welk profiel van werknemers (opleiding, ervaring), is dit veranderd;
- Wat verwacht men van de werknemers? Autonomie? Eigen inbreng? Een bepaalde expertise?
- Arbeidsproductiviteit: is dit veranderd;
- Hoe is de groei opgevangen? Waren er rechtstreekse aanwervingen, is er gewerkt met uitzendarbeid of andere flexibiliteitsmechanismen, is er uitbesteed;
- Hoe ziet het HR-beleid er uit? Zijn er aanpassingen geweest;
- Organisatorische principes, zoals teamwerk, competentie management;
- Zijn er specifieke projecten geweest in verband met de organisatie? Heeft men met consultants gewerkt?
- Betrokkenheid van de werknemers en/of werknemersvertegenwoordiging bij eventuele veranderingen;
- Visie op aspecten als 'sociale innovatie'

Referentielijst

- Acs, Z. J., Parsons, W., & Tracey, S. (2008). *High-Impact Firms: Gazelles Revisited*. Washington: United States Small Business Administration, Office of Advocacy.
- Allison, G., Braidford, P., Houston, M., & Stone, I. (2006). *Myths surrounding growing a business*. Durham: Durham Business School.
- Andersson, M., Wahlberg, P., & Östlund, J. (2006). *Financing Organic Growth in Sweden - A study of manufacturing gazelle companies*. Jönköping: Jönköping International Business School.
- Armbruster, H., Kimer, E., & Lay, G. (2006). *Patterns of Organizational Change in European Industry – Ways to strengthen the empirical basis of research and policy*. Karlsruhe, : Fraunhofer Institute Systems and Innovation Research.
- Arundel, A., Lorenz, E., Lundvall, B.-Å., & Valeyre, A. (2007). How Europe's Economies Learn: A Comparison of Work Organization and Innovation Mode for the Eu-15. *Industrial and Corporate Change* , 16 (200), 1175-1210.
- Bergström, G., Bäckbro, J., & Johansson, C. (2005). *Can a Gazelle Run Forever? - A Study of Rapid Growth's Affect on SMEs' Ability to Grow in a Long-Term Perspective. Bachelor's thesis within Business Administration*. Jönköping: Internationella Handel Shögskolan - Högskolan I Jönköping.
- Birch, D. (1987). *Job Creation in America: How our smallest companies put the most people to work*. New York: Free Press.
- Business Week: Europe's 500 Birch index*. (sd). Opgehaald van [www.europes500.com](http://www.europes500.com/birchIndex.htm): <http://www.europes500.com/birchIndex.htm>
- Clarysse, B., Moray, N., & Heirman, A. (2004). Eendagsvlieg of pionier: welke ondernemer redt onze economie? *OVER.WERK Tijdschrift van het Steunpunt WAV* , 2004 (3), 218-222.
- Crijns, H. (. (2001). *De durf om te ondernemen*. Tiel: Lannoo.
- Crijns, H. (2009). *Ondernemen met Creativiteit*. Leuven: Lannoo Campus, Vlerick Leuven Gent Management School, Flanders DC.
- Crijns, H. (2010, 03 09). Persoonlijk gesprek. (H. Delagrang, Interviewer) Gent.
- CroissancePlus. (2006). *Laissons courir les gazelles ('Let the Gazelles run free')*. CroissancePlus.
- De Jong, J. (2009). Tijd voor Innovatie. *Economisch Sociale Berichten* , 94, 378-379.

- Delagrange, H. (2008). *TOA 2007: Indicatoren voor het Pact van Vilvoorde: ICO en product- of dienstinnovatiecijfer. Informatiedossier*. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- EIM. (2006). *Entrepreneurship in the Netherlands: High growth enterprises; Running fast but still keeping control*. Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- Europe Innova. (2007). *Innovation Panels - Gazelles. Report from the 4th panel meeting, Athens, 6 november 2007*. Brussel: Europese Commissie, Directoraat Generaal Onderneming & Industrie.
- Garnsey, E., Stam, E., & Heffernan, P. (2006). New Firm Growth: Exploring processes and paths. *Industry and Innovation*, 13 (1), 1-20.
- Het Financieele Dagblad. (sd). Opgeroepen op mei 27, 2008, van <http://www.fd.nl/ondernemen/fdgazellen/>
- Huysmans, L. (2008, oktober 23). De Gazelle is een hardwerkende Vlaming. *Trends*, p. 76 e.v.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.
- Peeters, K. (2009). *Beleidsnota Economie 2009-2014*. Brussel: Vlaamse Regering.
- Petersen, D. R., & Ahmad, N. *HIGH-GROWTH ENTERPRISES AND GAZELLES – PRELIMINARY AND SUMMARY SENSITIVITY ANALYSIS (Draft)*.
- Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and an overview of findings. In C. Cooper, & I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 101-142). Chichester: Wiley.
- Rigby, J., Bleda, M., Morrison, K., & Kim, J.-S. (2007). *Mini Study - Gazelles. A project for DG Enterprise and Industry*. Pro Inno Europe.
- SERV. (2009). *Inspirerende voorbeelden van competentiebeleid. Actie in het kader van de competentieagenda 2010*. Brussel: SERV.
- SERV. (2009, juni 10). Pact 2020: Stapstenen voor de nieuwe Vlaamse regering.
- Stam, E. (2009, december 10). persoonlijk gesprek. (H. Delagrange, Interviewer) Utrecht, NL.
- Stam, E. (2008). The geography of Gazelles in the Netherlands. *Journal for Economic and Social Geography (TESG)*, 96 (1), 121-127.
- Stam, E., Gerritsen, D., & Marijs, C. (2009). *Gazellen in de Delta. Ondernemerschap en de opkomst van internationaal concurrerende bedrijfstakken in Nederland*. Utrecht: Tjalling C. Koopmans Institute, Utrecht School of Economics, Universiteit Utrecht.

Trends. (sd). *Trendsgazellen*. Opgeroepen op september 10, 2009, van <http://www.trendsgazellen.be>

van Engelenburg, R., & Stam, E. (2001). *Gazellen in het vizier. Snelgroeiende ondernemingen: Verkenning van onderzoek en beleid*. Den Haag: Universiteit Utrecht / Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap.

van Nispen, J. (2010). *Groeiondernemingen in Vlaanderen: 2010. Definitie, impact, eigenschappen en groeibarrières van gazellenondernemingen. Green paper met het oog op een Vlaams ondernemingsgroeibeleid gericht op het verkrijgen van meer en betere Vlaamse Gazellenondernemingen*. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Departement Economie, Wetenschap en Innovatie.

Versele, N. (2007). *Beleidsmaatregelen voor Gazellen. Scriptie voorgedragen tot het bekomen van de graad van Licentiaat in de Toegepaste Economische Wetenschappen o.l.v. Prof. Dr. Bart Clarysse*. Gent: Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde.

Vlaamse regering; Vlaamse sociale partners, Verenigde Verenigingen, Vlaamse administratie. (2003). *Het Pact van Vilvoorde in concrete cijfers: de opvolging van 21 doelstellingen*. Versie 31 januari 2003. 66.

Vlaamse regering; Vlaamse sociale partners, Verenigde Verenigingen, Vlaamse administratie. (2009, april 17). *Pact 2020: een nieuw toekomstplan voor Vlaanderen. 20 doelstellingen*.

Wikipedia: Birch index. (sd). Opgeroepen op oktober 22, 2009, van http://en.wikipedia.org/wiki/Birch_index

Samenvatting

Gazellen zijn ondernemingen die snel groeien volgens een aantal economische parameters. Ze worden beschouwd als de drijvende krachten in de economie. Op het eerste zicht echter lijken ze redelijk goed op alle andere ondernemingen: ze komen voor in alle sectoren met zelfs een lichte oververtegenwoordiging van de industrie, ze zijn niet speciaal jong (hun gemiddelde leeftijd ligt 5 tot 6 jaar hoger dan gemiddeld) en ze zijn niet echt klein of zeer groot: 80% van de gazellen heeft 10 tot 199 werknemers.

De gazellen zijn dus maar zelden hoogtechnologische startups. Maar innoveren doen ze allemaal, en dan zijn er veel die (hoog-)technologische nieuwigheden toepassen in hun product of dienst, zonder dat ze die daarom zelf hebben ontwikkeld.

Het succes van de gazellen zit in hun marktstrategie en de ondernemingsstrategie. De Trends Gazellen slagen er in om een nieuwe evolutie in de markt op te pikken, om een kans te zien en te grijpen. De marktinzichten of mogelijkheden worden door andere ondernemingen aangereikt, of ontstaan uit samenwerking. Er is daardoor vaak geen eenduidig innovatiemoment aan te geven: de vernieuwing komt vaak voort uit een combinatie van de beschikbaarheid van nieuwe techniek of technologie, de economische omstandigheid en de vraag. Daarnaast is er het ondernemerschap, die leidt tot een bedrijfsstrategie die expliciet op groei gericht is. De sterke wil tot groeien gaat gepaard met een bereidheid van de ondernemer om op en bepaald punt de dagelijkse productie los te laten: het ondernemer wint het van het ambacht.

Een groeiende onderneming, die vaak en vrij organische, spontane structuur heeft, zal na verloop van tijd meer structuur, hiërarchie en standaardisering invoeren om de afstemming te verzekeren. Voor gazellen die al langer bestaan en een bureaucratische structuur hebben kan de doorstart waardoor ze gazelle zijn geworden vaak aanleiding geven tot een herschikking van de organisatiestructuur. Dat kan een structuur die meer geënt is op de sociale innovatie, maar vaak blijft de organisatiecultuur dezelfde. Wel wordt er opvallend vaak een beroep gedaan op competentie management om aan de nieuwe uitdagingen van het personeelsbeleid te kunnen beantwoorden.

Summary

Gazelles are companies that are growing quickly according to a number of economic parameters. They are seen as the driving forces in the economy. At the first sight, however, they look a lot like any other company: they are present in all sectors, with even a light over-representation in industry, they are not especially young (their average age is 5 to 6 years higher than average) and they are not small or very large: 80% of gazelles have 10 to 199 employees.

Thus, gazelles are seldom high-tech start-ups. But they are all innovative, and there are many that apply (high) technological innovations in their product or service, without necessarily having developed this technology themselves.

The gazelles' success lies in their marketing and business strategy. The Trends Gazelles succeed in detecting a new evolution in the market, in order to find and seize opportunities. The market insights or possibilities are provided by other companies, or arise from partnerships. Thus, often it is not possible to unambiguously point to an innovation moment: the innovation often emerges from a combination of the availability of a new technique or technology, the economic environment and demand. Then there is the entrepreneurial aspect, which leads to a business strategy explicitly aimed at growth. The strong desire to grow is accompanied by a willingness on the part of the entrepreneur to let go of daily production at a certain point: the entrepreneur wins out over the craftsman.

A growing company, which often has a somewhat organic, spontaneous structure, will introduce more structure, hierarchy and standardisation over time in order to ensure adaptability. For gazelles that have been around longer and have a bureaucratic structure, the new start through which they became a gazelle is often an occasion for a reorganisation. This can be a structure that is more appropriate to social innovation, but often the organisational structure remains the same. However, remarkably often, an appeal is made to competency management to meet the new challenges in terms of HR.