



mei 2010

Groeiondernemingen in Vlaanderen: 2010

**Definitie, impact, eigenschappen en groeibarrières van
gazellenondernemingen**

*Green paper met het oog op een Vlaams ondernemingsgroei beleid gericht op
het verkrijgen van meer en betere Vlaamse gazellenondernemingen*

Jan van Nispen

Inhoudstafel

0.1 Inleiding	6
0.2 Samenvatting	9
0.2.1 De groei van bedrijven	9
0.2.2 Gazellen in Vlaanderen	10
0.2.3 Eigenschappen van gazellen	10
0.2.4 Verantwoording van een gazellenbeleid	12
0.2.5 Groeibarrières van gazellen	13
0.2.6 Identificatie van potentiële gazellen	14
0.2.7 Internationale benchmark	15
0.2.8 Beleidsaanbevelingen	16
Deel 1: De groei van bedrijven	18
1.1 Organische groei vs. aangekochte groei	18
1.2 Absolute groei vs. relatieve groei	19
1.3 Verschillende maatstaven van (hoge) groei	20
1.4 Consistentie van groei	23
1.5 Definitie van een groeibedrijf	24
Deel 2: Gazellen in Vlaanderen	30
2.1 Cijfers uit beschikbare onderzoeken	31
2.1.1 Actieplan ondernemerschap 2009	31
2.1.2 GEM-report 2006: High-Potential Starters	32
2.1.3 Studie EIM	32
2.2 Op basis van Belfirst steekproef	34

2.2.1 Dataset	34
2.2.2 Resultaten	34
<i>Gazellen geselecteerd op basis van het criterium werknemers</i>	35
<i>Gazellen op basis van absolute wijziging aantal werknemers</i>	35
<i>Gazellen op basis van relatieve wijziging aantal werknemers</i>	36
<i>Gazellen geselecteerd op basis van het criterium omzet</i>	37
<i>Gazellen op basis van absolute wijziging van de omzet</i>	37
<i>Gazellen op basis van relatieve wijziging van de omzet</i>	38
<i>Gazellen op basis van een gecombineerde maatstaf</i>	38
Deel 3: Eigenschappen van gazellen en potentiële gazellen als verantwoording van een doelgericht beleid	40
3.1 Eigenschappen van gazellen	40
3.1.1 Leeftijd en Leeftijdsverdeling van gazellen	40
3.1.2 Wat zijn gazellen in hun pregroefase?	42
3.1.3 Extreme groei, is een geplande groei	45
3.1.4 Innovatiever met meer academisch personeel	46
3.2 Verantwoording van een gazellenbeleid	50
3.2.1 Macro-economische impact van gazellen	50
3.2.2 Return on government investment	51
3.2.3 Discussiepunt: gevaren van een specifiek gazellenbeleid	52
<i>Selectieprobleem en marktdistorties</i>	52
<i>Saldo werkgelegenheid</i>	52
3.3 Eigenschappen potentiële groeiers	53

Deel 4: Gazellen en groeibarrières, toegepast op een theorie van ondernemingsgroei	56
4.1 Innovatie: oorzaak en oplossing voor groeibarrières	56
4.2 Groeibarrières van gazellen	57
4.2.1 Knelpunt / Barrière personeel	57
4.2.2 Knelpunt / Barrière Management en Organisatie	58
4.2.3 Knelpunt / Barrière Kapitaal	58
4.2.4 Andere barrières aan groei	59
4.3 Theorieën van ondernemingsgroei	60
Deel 5: Selectie van Potentiële gazellen	66
Deel 6: Groeiondersteunende beleidsmaatregelen in het buitenland	71
6.1 Nederland	71
6.1.1 Programma Groeiversneller: Doelgericht naar een droomomzet	
<i>Selectievoorwaarden:</i>	72
<i>Doel en inhoud programma groeiversneller:</i>	73
<i>Kost en intensiteit van het programma</i>	76
6.1.2 Port4growth	76
<i>Mission statement een aanpak:</i>	76
<i>Criteria</i>	77
6.2 Denemarken	78
6.2.2 Gazelle Growth	78
<i>Selectiecriteria</i>	78

<i>Duur, kost en opmaak programma</i>	79
<i>Begeleiding</i>	80
6.3 Andere	81
6.3.1 Finland	82
Growth Firm Service	82
Tuli	83
6.3.2 Groot-Brittannië	84
<i>G2I – Gateway to investment</i>	84
<i>High-Growth Start-up</i>	85
Deel 7: Conclusie en beleidsaanbevelingen	87
7.1 Conclusie	87
7.2 Beleidsaanbevelingen: Een sterk generisch KMO beleid, aangevuld met selectief groeibeleid gericht op potentiële gazellen	90
7.2.1 Wat betreft de beleidsdoelen:	90
7.2.2 Wat betreft de te gebruiken middelen in het beleid	91
7.2.3 Wat betreft de regelgeving	91
7.2.4 Een Vlaams gazellenbeleid een beleid op twee snelheden	92
<i>Coördinerend overkoepelend orgaan</i>	93
<i>Algemeen ondernemersklimaat</i>	94
<i>Selectie van de potentiële gazellen en gazellen</i>	95
<i>Zelfselectie</i>	95
<i>Selectie door het programma zelf</i>	95
<i>Intensieve groeiondersteuning</i>	96
<i>Laagdrempelige groeiondersteuning</i>	97
<i>Reeds beschikbaar overheidsinstrumentarium</i>	98
Deel 8: Bibliografie	100

0.1 Inleiding

Gazellen of hoge groei bedrijven hebben de voorbije jaren veel aandacht gekregen van beleidsmakers en van de academische wereld. Er is, ondanks deze interesse, echter nog maar een beperkt begrip van het belang van deze gazellen op Vlaams niveau en hoe onze Vlaamse gazellen zich internationaal verhouden wat betreft hun karakteristieken en aantal binnen de economie.

Om een beter zicht te krijgen op gazellen binnen de Vlaamse economie, zal dit rapport in het kader van een beleidsvoorbereidend traject gericht op hoge groei bedrijven, een antwoord trachten te formuleren op volgende vragen:

- Wat is een goede en voor het beleid bruikbare definitie van een gazelle en met welke aspecten en beperkingen dient men rekening te houden?
- Waarom is een gazellenbeleid nodig en wat zijn de mogelijke negatieve elementen van zo een beleid?
- Wat is het aandeel van groei bedrijven binnen de Vlaamse economie?
- Wat zijn de eigenschappen van gazellen en potentiële gazellen? Wat onderscheidt hen van de gemiddelde onderneming?
- Wat zijn de drijfveren en barrières van hoge groei en kunnen we specifieke noden identificeren bij gazellen ondernemingen?
- Gegeven de antwoorden op bovenstaande vragen, wat zijn de gevolgen hiervan op een overheidsbeleid gericht op meer hoge groei bedrijven?

Bovendien zal er ook over de grenzen heen gekeken worden en zal er een internationale benchmark opgesteld worden op basis van diverse hoge groei programma's en zullen er op basis van deze internationale vergelijking ook beleidsaanbevelingen gedaan worden.

In het eerste hoofdstuk zal dieper ingegaan worden op de groei van bedrijven. Groei is zeker en vast geen éénzijdig begrip en omvat vele factoren waarmee rekening gehouden moet worden. Op basis van de conclusies van de bespreking van bedrijfsgroei, zal er op zoek gegaan worden naar een goede en voor het beleid werkbare definitie van een gazelle of snelle groeionderneming.

In het tweede hoofdstuk zal een beeld gecreëerd worden van het aandeel gazellen binnen de Vlaamse economie. Dit zal gedaan worden aan de hand van bestaande onderzoeken en aan de hand van een eigen benadering op basis van de gegevens beschikbaar op Bel-First. Gegeven de moeilijke beschikbaarheid van gegevens dienen de resultaten geïnterpreteerd te worden als een indicatie van het aandeel van gazellen binnen de Vlaamse Economie en niet als een feit op basis van een populatieonderzoek.

Een beleid gericht op het verkrijgen van meer en betere groeiondernemingen in Vlaanderen dient te weten wat deze ondernemingen onderscheidt van de gemiddelde onderneming zonder of met beperkte groeidoelstellingen of groeimogelijkheden. Dit zal gedaan worden in het derde hoofdstuk van dit werk, waar dieper ingegaan zal worden op de eigenschappen van gazellen en potentiële gazellen. Op basis van de eigenschappen van deze snelle groeiers zal ook op zoek gegaan worden naar een verantwoording voor het voeren van een gazellenbeleid en zullen kort de gevaren van dergelijk beleid aangehaald worden.

Het vierde hoofdstuk zal vervolgens dieper ingegaan worden op groeiknelpunten en groeibarrières die groei van potentiële gazellen en doorgroei van bestaande gazellen bemoeilijken. Vervolgens zal op basis de bespreking van een theorie van ondernemingsgroei, toegepast op de eerder besproken groeibarrières, de basis gelegd worden voor een mogelijk inzicht in de vereisten van een gazellenbeleid.

Een gazellenbeleid kan enkel succesvol zijn als de juiste ondernemingen worden geïdentificeerd en geselecteerd voor het beleid. In het vijfde hoofdstuk zal de basis gelegd worden voor een selectiemethodologie gericht op het identificeren van potentiële gazellen.

Het laatste hoofdstuk kijkt over de grenzen heen en zal een overzicht geven van verschillende gazellenprogramma's in het buitenland. De Nederlandse en Deense gazellenprogramma's zullen uitvoering besproken worden, maar ook enkele meer kleinschalige initiatieven uit Finland en Groot-Brittannië zullen aan bod komen.

Op basis van de gevonden resultaten zal dit werk afgesloten worden met een korte conclusie en met enkele beleidsaanbevelingen, die de basis moeten vormen voor het verder zetten van een beleidsvoorbereidend traject gericht op het verkrijgen van meer en betere gazellen in Vlaanderen.

Dit document is op sommige vlakken redelijk uitgebreid. Daarom zullen voor de haastige lezer de belangrijkste bevindingen van dit werk, dan wel niet volledig, samengevat worden.

0.2 Samenvatting

0.2.1 De groei van bedrijven

Ondernemingsgroei heeft, net als een onderneming zelf, vele aspecten. Het is niet een rechttoe rechtaan concept of een zwart wit verhaal. Zo kan een bedrijf tegelijkertijd groeien, maar ook een inkrimping vertonen, afhankelijk van gebruikte groeimaatstaf. Aangezien een gazelle gedefinieerd wordt op basis van de groei die gerealiseerd werd, is het belangrijk te weten met welke aspecten rekening gehouden moet worden om een goede en voor het beleid bruikbare definitie van een gazellenonderneming te ontwerpen. Zo dient er een onderscheid gemaakt te worden tussen organische groei en aangekochte groei. Organische groei slaagt op de stijging in bedrijfsgrootte door het zelf succesvol introduceren van selecte financiële en operationele strategieën, terwijl aangekochte groei slaagt op stijging in bedrijfsgrootte door de integratie van een andere onderneming in de eigen ondernemingsstructuren. Vervolgens dient men ook te kijken naar de absolute groei, in werkelijke cijfers en de relatieve of procentuele groei. Zo kan een onderneming procentueel enorm groeien, maar in absolute termen een zeer beperkte macro-economische impact hebben. Bovendien kan de bedrijfsgrootte uitgedrukt worden in verschillende maatstaven. Moet groei gemeten worden in termen van werkgelegenheid of omzet of eventueel kasstromen, activa, marktaandelen,... ?

Op basis van het bovenstaande en met het oog op een overheidsbeleid werd er geopteerd voor een definitie van een gazelle op basis van de macro-economische impact die de groeionderneming realiseerde. Hierbij werd er rekening gehouden met zowel absolute als relatieve groei en werden de maatstaven groei in tewerkstelling en groei in omzet met elkaar gecombineerd.

0.2.2 Gazellen in Vlaanderen

Wanneer we op zoek gaan naar het aandeel gazellenondernemingen in Vlaanderen, merken we op dat dit zeer afhankelijk is van de gebruikte definitie van een gazelle. De gebruikte indicator (relatief of absoluut) en de gebruikte maatstaf oefenen een grote invloed uit op zowel het aandeel van gazellen als de aard van deze gazellen. Zo zal een absolute maatstaf of een maatstaf gericht op omzet de grotere ondernemingen bevoordelen, daar een relatieve maatstaf of een maatstaf gericht op werkgelegenheidscreatie licht de kleinere ondernemingen zal bevoordelen.

Wanneer we kijken naar de cijfers kunnen we concluderen dat gazellenondernemingen tussen 2% en 15% van de ondernemingen vertegenwoordigen en verantwoordelijk zijn voor tussen de 20% en 60% van de gecreëerde nieuwe fulltime equivalenten aan arbeidsplaatsen.

0.2.3 Eigenschappen van gazellen als verantwoording van een groeibeleid

Een beleid gericht op het verkrijgen van meer en vooral ook betere gazellen dient eerst en vooral meer te weten over de eigenschappen van gazellen en potentiële gazellen. Wie zijn ze en wat onderscheid hen van de gemiddelde onderneming? Een veelgebruikte misvatting is dat gazellen vooral jonge ondernemingen zijn. Dit is echter het gevolg van de gebruikte definitie die reeds een leeftijdsbeperking oplegt aan de ondernemingen die in aanmerking kunnen komen om als gazelle omschreven te kunnen worden. Wanneer we echter kijken naar gazellenondernemingen (als High Growth) zonder de leeftijdsbeperking, kunnen we concluderen dat deze zeker en vast niet als jonge ondernemingen omschreven kunnen worden, maar wel als jonger dan hun niet snelgroeiende sectorgenoten. Wanneer we meer wensen te weten over de status van de ondernemingen in hun pré-groeifase, en met dit bedoelen we naar de aard van de groei voor de gemeten extreme groeiperiode, kunnen we kijken naar de volatiliteit van de

ondernemingen in de voorgaande periode. Hier kunnen we concluderen dat gewone groei in de meeste gevallen een voorspeller is van extreme groei. Met dit bedoelen we niet dat een bedrijf dat in periode één gewone groei kende, in de volgende periode extreme groei zal kennen, maar dan wel dat een periode van extreme groei meestal voorafgegaan wordt door een periode van groei en hoogst onwaarschijnlijk door een periode van negatieve groei. De conclusies zijn wel sterker voor grote en middelgrote ondernemingen, dan voor de kleinere ondernemingen.

Vervolgens kunnen we stellen dat de extreme groei, veelal een geplande groei is. Groei gebeurt met andere woorden niet toevallig. De ondernemer wil groeien, legt dit meestal ook vast in een uitgewerkt groeiplan en tracht de ondernemingsstructuren ook voor te bereiden op deze groei. Vervolgens kan ook gesteld worden dat extreme groeiers innovatiever zijn dan de gemiddelde groeiers. Innovatie is voor hen extreem belangrijk en staat meer dan bij de gemiddelde ondernemer centraal. Er bestaat zeker en vast een verband tussen innovatie en extreme groei, maar de richting van dit verband is niet zo éenzijdig duidelijk. Innovatie kan een situatie creëren die leidt tot extreme groei. Zo kan bijvoorbeeld een innovatief product of concept een markt creëren waar de onderneming volop gebruik van kan maken. Aan de andere kant komen er bij groei ook knelpunten en groeibarrières kijken (zie verder). Innovatie kan dan de onderneming in staat stellen om deze groeibarrières te overwinnen en zo de potentiële bedrijfsgroei te realiseren.

Vervolgens zijn er bepaalde eigenschappen die we aan de groeiondernemer kunnen toeschrijven die eigen, maar niet exclusief, zijn aan groeiondernemers. Zo hebben zij de wil om te groeien, een hoog ambitie- en opleidingsniveau, hechten ze veel belang aan innovatie en ze zijn persoonlijk erg begaan met de onderneming en het personeel. Er zijn ook bepaalde eigenschappen eigen aan de groeionderneming. De groeionderneming bezit veelal een hoog opgeleid management dat een sterke nadruk legt op HRM en in staat is de organisatiestructuur grondig aan te passen aan de veranderende groeisituaties. Groeiondernemingen exporteren ook vaker en meer dan de gemiddelde onderneming en

op alle bedrijfsniveaus wordt de nadruk gelegd op innovatie en ze houden er een agressieve vernieuwingsstrategie op na.

Het is belangrijk te vermelden dat deze eigenschappen gemiddeld meer voorkomen bij extreme groeiers dan gemiddeld. Het bezitten van deze eigenschappen garandeert echter geen extreme groei, maar kan wel als indicator of voorspeller gebruikt worden.

Potentiële gazellen bezitten al enkele eigenschappen van gazellen, maar zeker nog niet alle. Zo hebben potentiële gazellen ook een groeidoelstelling, maar dan voor de komende periode en deze groeidoelstelling gaat meestal ook gepaard met een sterke wil en ambitie om te groeien. Potentiële groeiers geven bovendien ook een hoger kostenbewustzijn aan dan de gemiddelde onderneming en hechten ook meer belang aan innovatie en flexibiliteit binnen de onderneming. Ze zijn meestal ook al gegroeid in personeel, maar deze personeelsgroei vertaalt zich niet in een evenredige omzetgroei.

0.2.4 Verantwoording van een gazellenbeleid

Het is belangrijk te weten waarom men een specifiek beleid voert. Een goede identificatie van de mogelijke gevolgen van het beleid, kan beleidsevaluatie later éénvoudiger maken. In het werk werd dus kort ingegaan waarom een beleid specifiek gericht op het verkrijgen van meer en betere gazellen een verantwoord beleid zou zijn, maar ook wat de mogelijke problemen of valkuilen zouden zijn van zo een beleid. Een beleid gericht op gazellen is een verantwoord beleid op basis van de eigenschappen van deze gazellen. Gazellen zijn extreme groeiers en deze groei gaat veelal ook samen met een groei in werkgelegenheid. Wil men nieuwe werkgelegenheid creëren is het ondersteunen van gazellen en potentiële gazellen een goed idee. Maar ook het feit dat gazellen innovatiever zijn dan de gemiddelde onderneming, staat mee aan de basis van een de verantwoording van het te voeren beleid. De werkgelegenheidscreatie en de hogere mate van innovatieve ingesteldheid, de macro-economische impact dus, zorgt

ervoor dat de return on government investment van een gazellenbeleid, hoger ligt dan, ceteris paribus, dat van een beleid gericht op de gemiddelde onderneming.

Een mogelijk beleid is echter niet zonder gevaren. Er dient rekening gehouden te worden met onder andere het selectieprobleem en het optreden van mogelijke marktdistorties en het feit dat men moet kijken naar het werkgelegenheidssaldo en niet enkel naar de door gazellen gecreëerde banen.

0.2.5 Groeibarrières van gazellen

Zoals reeds gezegd ontstaat een bedrijfsgroei niet toevallig; de ondernemer en de onderneming moeten willen groeien, de omgevingsfactoren moeten gunstig zijn en er moet ook de opportuniteit zijn om te groeien. Met dit laatste wordt bedoeld dat niet elke onderneming, hoe hoog de ambitie van ondernemer ook mag zijn, kan groeien.

In dit werk werd dan ook gekeken naar de mogelijke barrières tot groei en hoe deze het hoofd geboden kunnen worden. Men kan groeiknelpunten of groeibarrières opdelen in twee categorieën; namelijk barrières eigen aan de onderneming en externe barrières. Barrières eigen aan de onderneming slagen vooral op de aanpassing van de interne management- en organisatiestructuren aan de veranderde omstandigheden ten gevolge van de groei. Indien dit niet gebeurt, kan het groeipotentieel niet ten volle benut worden en kan de verwezenlijkte groei verloren gaan. De eerste interne barrière is deze van het personeel. Om groei te kunnen blijven ondersteunen is specifiek geschoold, ervaren en gemotiveerd personeel nodig. De bedrijfsstructuren moeten erop gericht en in staat zijn deze mensen te rekruteren en vlot te integreren in de onderneming.

Groeien kost bovendien ook geld en het is voor de groeiende of op groei gerichte innovatieve onderneming dan ook niet altijd zo éénvoudig om aan de nodige middelen te raken. Kapitaal is daarom de volgende groeibarrière. De reden dat

groeiondernemingen problemen hebben om snel aan voldoende kapitaal te raken ligt in het feit dat deze op basis van hun huidige, pré-groei situatie, middelen trachten te verkrijgen van bijvoorbeeld banken. Financiële instellingen zullen zich echter vooral concentreren op de huidige positie van de onderneming en slechts in beperkte mate rekening houden met het groeiscenario. Het management zelf dient bovendien ook zichzelf en de organisatiestructuren aan te passen aan de gewijzigde omstandigheden. Een onderneming managen van 10 werknemers is totaal verschillend als één managen van 100 werknemers.

Wanneer we naar de externe groeibarrières kijken geven de ondernemers veelal aan dat marktstructuren (concurrentie), macro-economische factoren, overheidsrestricties en reglementeringen en de beperkte aanwezigheid van geschikte samenwerkingspartners mogelijke groei in de weg staan. Niet alle van de vermelde externe factoren zijn beïnvloedbaar door de overheid, maar enkele kan deze wel wijzigen om de ondernemers een klimaat te bieden waar groei zo optimaal mogelijk nagestreefd kan worden.

0.2.6 Identificatie van potentiële gazellen

Een generisch beleid gericht op het algemeen ondersteunen van ondernemerschap heeft zeker zijn nut, maar is voor potentiële gazellen door hun uitzonderlijke eigenschappen veelal niet toerijkend. Daarom is een specifiek beleid nodig, gericht op potentiële groeiers, met het doel deze ondernemingen bij te staan in het overwinnen van de groeibarrières. Om dit te kunnen doen moet men eerst de potentiële gazellen kunnen identificeren, om vervolgens deze te selecteren die de meeste kans hebben om werkelijk door te groeien. In het werk werd de basis gelegd voor een identificatie- en selectie methodologie van een gazellenbeleid.

Op basis van verschillende onderzoeken kan er een lijst met eigenschappen van potentiële gazellenondernemingen worden opgesteld onderverdeeld in vijf categorieën.

Zo zijn er eigenschappen toe te schrijven aan de groeiondernemer, eigenschappen wat betreft de bedrijfsstrategie, het personeel, de positie ten opzichte van onderzoek en innovatie en eigenschappen wat betreft de ondernemingsfinanciën en kan er een onderscheid gemaakt worden op basis van de doorslaggevende aard van deze eigenschappen. Zo zijn er strikte voorwaarden die een potentiële groeier echt moet bezitten om in aanmerking te komen voor het beleid (zoals de wil om te groeien), maar zijn er ook minder strikte voorwaarden die niet onontbeerlijk zijn, maar het bezitten ervan signaleert wel een grotere kans op doorgroei. Deze eigenschappen stellen ons in staat ondernemingen te diskwalificeren, te kwalificeren en te rangschikken naargelang de doorgroeikans, met het oog op een doelpubliek van een groeibeleid.

0.2.7 Internationale benchmark

Om een beter zicht te krijgen op de inhoud, doelstellingen en methoden die gebruikt worden in andere hoge groei programma's werd over de grenzen heen gekeken naar de Nederlandse, Deense, Finse en Britse hoge groei programma's. De Nederlandse en Deense programma's zijn in vergelijking met de andere besproken programma's grootser opgepakt en gaan uit van een zeer intensieve begeleiding van de groeiondernemers door professionals en consultants. Daar het Nederlandse programma een programma is waar hoge groei in het algemeen nagestreefd wordt, met aandacht en begeleiding op alle gebieden van het ondernemerschap, wordt in het Deense programma vooral groei nagestreefd door nadruk te leggen op internationalisering. Beide programma's zijn zeer selectief van aard en er komen slechts een tiental ondernemers per periode in aanmerking voor de begeleiding.

De groeiprogramma's in Finland en Groot-Brittannië zijn verschillend van aard, zowel op inhoudelijk als op conceptueel vlak. Ze ondersteunen een bredere groep van ondernemers, op een minder intensieve manier van begeleiden en richten zich slechts op één of enkele aspecten van het groeiondernemerschap. Zo biedt het Finse Growth Firm

Service een one-stop-shop concept aan voor al haar overheidsprogramma's die het groeiondernemerschap kunnen ondersteunen en wordt er zelf pro-actief op zoek gegaan naar mogelijke deelnemers aan het programma. Andere programma's werken op basis van zelfselectie met zeer beperkte randvoorwaarden en de ondernemers kunnen sporadisch workshops volgen die één van de groeibarrières van groeiondernemerschap behandelt.

0.2.8 Beleidsaanbevelingen

Op basis van de bevindingen werden enkele beleidsaanbevelingen gedaan met het oog op een toekomstig Vlaams gazellenbeleid.

Eerst en vooral kunnen we concluderen dat er aandacht dient besteed te worden aan de externe factoren die het ondernemerschap in het algemeen, en het groeiondernemerschap in het bijzonder, kunnen schaden. Zo kan administratieve vereenvoudiging en het verlagen van fiscale lasten het groeiondernemerschap, maar ook het algemene ondernemingsklimaat bevorderen. Maar ook de organisatie van gespecialiseerde factormarkten of het met elkaar in contact brengen van potentiële partners komt het groeiondernemerschap ten goede.

Wat het specifieke beleid betreft, wordt een beleid op twee snelheden of intensiteitsniveaus voorgesteld. Het eerste intensiteitsniveau slaagt op een zeer selectief en intensief begeleidingsprogramma, waar enkele "high potential" groeiondernemers op individuele basis begeleid worden door professionals in hun groeiambitie en waar naast intensieve begeleiding ook netwerken centraal staat. Het tweede intensiteitsniveau slaagt op een zeer open programma, waar ondernemers die aan enkele beperkte criteria voldoen, zich kunnen inschrijven. De nadruk zou hier liggen op het onderling netwerken tussen groeiondernemers en het aanbieden, door middel van workshops, van

een generisch groei-instrumentarium, dat de groeiondernemer in staat moet stellen om zijn eigen groeibarrières te overwinnen.

Deel 1: De groei van bedrijven

In tegenstelling tot de macro-economische groei van een land, is de groei van een bedrijf een subjectief gegeven. Een bedrijf kan groeien op het vlak van verschillende domeinen (zoals omzet, personeelsbestand, gerealiseerde winsten, toegevoegde waarde,...), kan in relatieve termen extreem groeien, maar in absolute termen slechts een minimale impact hebben en zelf verantwoordelijk zijn voor de groei of zijn groei aangekocht hebben door middel van een doelgericht overnamebeleid. Om een goed overheidsprogramma gericht op hoge groei-bedrijven en potentiële hoge groei-bedrijven op te zetten, dient er om te beginnen beslist te worden welke soort van groei nagestreefd dient te worden met overheidsgeld.

In wat volgt gaan we dieper in op de verschillende soorten groei van bedrijven, hoe deze zich onderling verhouden en zal getracht worden om op basis van de omschreven groei een werkbare definitie van hoge groei bedrijf op te stellen.

1.1 Organische groei vs. aangekochte groei

Een eerste belangrijk onderscheid dat gemaakt dient te worden, is dit tussen organische groei en aangekochte groei. Organische groei kan men omschrijven als een eerder natuurlijke groei van de organisatie, zelf verwezenlijkt door de introductie van selectieve financiële en operationele strategieën. Aangekochte groei (acquired growth) daarentegen is groei van een bedrijf, verkregen door de aankoop en incorporatie van andere bedrijven, binnen de eigen bedrijfsstructuur.

Het bovenstaande onderscheid is belangrijk aangezien aangekochte groei op macro niveau soms tot negatieve gevolgen kan leiden zoals bijvoorbeeld een daling van het totale aantal arbeidsplaatsen binnen de gefuseerde ondernemingen. De vraag is of een beleid gericht op groei-bedrijven dergelijke groei dient te ondersteunen, wanneer deze

groei op Macro-economisch vlak niet leidt tot een stijging van het aantal arbeidsplaatsen of gerealiseerde toegevoegde waarde. Wel dient hier aan toegevoegd te worden dat aangekochte groei op termijn wel kan leiden tot organische groei; zo kan de fusie van bedrijven mogelijk leiden tot synergieën die op termijn extra arbeidsplaatsen kunnen opleveren.

1.2 Absolute groei vs. relatieve groei

Een volgend onderscheid dat van belang is, is dit tussen absolute groei en relatieve of procentuele groei. Onder absolute groei, verstaan we groei in werkelijke cijfers zoals aantal werknemers, aantal miljoenen omzetstijging of winststijging ed... . Onder relatieve groei, verstaan we de procentuele groei van de eerder vermelde groeimaatstaven.

Dit onderscheid is belangrijk op verschillende niveaus van beleidsvoering. Vooreerst wanneer we zicht wensen te krijgen op de huidige situatie van groei-bedrijven binnen Vlaanderen. We kunnen bijvoorbeeld starten met een rangschikking op te maken van bedrijven gebaseerd op het aantal bijgekomen arbeidsplaatsen over een periode van 2 jaar. In deze rangschikking zullen vooral grote bedrijven bevoordeeld worden, aangezien een stijging met 100 werknemers voor een bedrijf met initieel 2000 werknemers hoger op de rangschikking zal komen dan een bedrijf dat een groei kende met 50 werknemers met initiële vertrekpositie van 2 werknemers. Wanneer we echter een rangschikking maken op basis van de relatieve stijging, worden de kleinere ondernemingen dan weer bevoordeeld aangezien het éénvoudiger wordt geacht om een procentuele omzetstijging of stijging in aantal werknemers te verkrijgen wanneer men een beperktere startpositie heeft.

Ten tweede is dit onderscheid belangrijk wat betreft de beleidskeuzes. Wanneer men zich enkel concentreert op de absolute stijging zal het beleid zich vooral toespitsen op

de enkele grote bedrijven, wanneer men zich echter baseert op de relatieve rangschikking, zal het beleid zich eerder concentreren op een grotere groep van kleinere bedrijven.

Om een meer genuanceerd beeld te scheppen kan men bijvoorbeeld gebruik maken van een gecombineerde groeimaatstaf die zowel rekening houdt met de absolute groei, als met de procentuele. Een gekend voorbeeld van dergelijke gecombineerde maatstaf is deze ontwikkeld door David Birch; de zogenaamde “*David Birch Employee Growth Index*” die ook gebruikt wordt om de “European Top 500 Job creating companies¹” op te maken.

$$\text{Birch Index} = (\# \text{ werknemers} - \# \text{ werknemersreferentiejaar}) \cdot \frac{\# \text{ werknemers}}{\# \text{ werknemers referentiejaar}}$$

Door dergelijke gecombineerde index te gebruiken wordt er zowel gewicht gegeven aan de absolute en relatieve groei van bedrijven. Zo zal bijvoorbeeld een klein bedrijf met 50 extra werknemers ten opzichte van de referentie periode, hoger op de rangschikking komen te staan dan een groter bedrijf met dezelfde absolute groei in werknemers.

1.3 Verschillende maatstaven van (hoge) groei

Zoals hierboven reeds enkele malen werd aangehaald is de groei van een onderneming geen éénduidig begrip. In het voorgaande werd reeds in rekening gebracht hoe de groei gerealiseerd werd (organisch of aangekocht) en werd de mogelijkheid getoond om groei te nuanceren door absolute groeimaatstaven te combineren met relatieve

¹ <http://www.europes500.com/> , vanaf 2008 <http://www.europes500.eu/>

groeimaatstaven. In dit deeltje gaan we dieper in op wat er groeit en zal onderzocht worden of deze verschillende groeimaatstaven met elkaar verbonden zijn.

In de academische “Gazellenliteratuur” ontdekt men een overvloed aan verschillende maatstaven die gebruikt kunnen worden om de groei van een bedrijf uit te drukken. De meest voorkomende² zijn groei in werkgelegenheid, omzet, winst, toegevoegde waarde, cashflow, activa, output en marktaandeel. Binnen deze kunnen we echter nog een onderscheid maken tussen relatieve en absolute groei en organische of aangekochte. Wanneer we gazellen wensen te onderzoeken zijn we meestal beperkt door de beschikbare informatie en de kwaliteit hiervan. Daarom wordt binnen de wetenschappelijke literatuur vooral gebruik gemaakt van de maatstaven groei in omzet en groei in aantal werknemers.

Dit laatste wordt ook gedaan in de studie door Delmar F. ea. (2003). In deze studie werd op basis van Zweedse gegevens nagegaan welke goede maatstaven voor extreme groei zijn en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Volgende 6 maatstaven werden in rekening gebracht:

1. Absolute groei in tewerkstelling
2. Absolute organische groei in tewerkstelling
3. Absolute groei in omzet
4. Relatieve groei in totale tewerkstelling (%)
5. Relatieve organische groei in tewerkstelling (%)
6. Relatieve groei in omzet (%)

In de studie werden vervolgens twee zaken gedaan waaruit men belangrijke conclusies kon trekken betreffend een gazellenbeleid. Eerst werd er voor elk van de zes maatstaven

² Op basis van Delmar ea. (2003), Delmar (1997), Ardishvili ea. (1998), Chandler & Hanks (1993),...

een rangschikking gemaakt en werd de top 10% van de rangschikking als “snelle groeier” bestempeld. Vervolgens werd gezocht naar overéénkomsten tussen de verschillende maatstaven. Er werd gecontroleerd hoeveel van de bedrijven in de steekproef in één of meer van de maatstaven als “snelle groeier” bestempeld werd.

Aantal "snelle groei" maatstaven voldaan	Percentage van # bedrijven binnen steekproef (in %)
1	41.4
2	25.5
3	16.6
4	9.2
5	5.9
6	2.5
Totaal	100

Eigen voorstelling op basis van Delmar (2003)

Op basis van bovenstaande tabel kunnen we concluderen dat slechts 41.4% van alle ondernemingen die volgens tenminste 1 maatstaf als snelle groeier bestempeld worden, aan geen enkele andere snelle groei maatstaf voldoen. Slechts 18% van de snelle groeiers voldoet aan 4 of meer snelle groei criteria. Dit betekent dat een gazellenbeleid te maken zal hebben met een zeer heterogene groep van snelle groeiers en dit betekent ook dat een snelle groeier in omzet, niet zozeer direct een snelle groeier in werkgelegenheid is.

De tweede stap die in het onderzoek werd gedaan is het berekenen van de correlaties tussen de 6 vermelde groeimaatstaven. Op basis van de resultaten hiervan kunnen we concluderen dat deze correlaties op zich zeer zwak te noemen zijn en nog meest opvallend is dat de maatstaf “relatieve groei in omzet” totaal niet gecorreleerd is met

één van de andere maatstaven en het is nu juist deze maatstaf die in de populaire pers en literatuur veelvuldig gebruikt wordt als maatstaf van hoge groei.

We kunnen dus concluderen dat groei en dus ook de definiëring van een snelle groeier afhankelijk is van groeicriterium dat men gebruikt. Wanneer men dus de focus te eng legt, op bijvoorbeeld enkel de relatieve omzetgroei als enig selectiecriterium als snelle groeier, zal men waarschijnlijk een groot deel van de, volgens andere criteria, snelle groeiers negeren. Groei is dus zeker en vast een multidimensionaal begrip, dat op verschillende manieren verkregen kan worden. Mogelijke beperkingen betreffende de studie kan men terugvinden in de voetnoten³ maar zullen de algemene besproken tendensen uit de studie niet substantieel wijzigen.

1.4 Consistentie van groei

Niet enkel de maatstaven van groei zijn van belang, maar ook de consistentie en regelmatigheid van de groei zijn relevant voor wat betreft een gazellenbeleid. Zo dient men rekening te houden met het aantal jaren groei en extreme groei over de gehele periode, met de mogelijkheid dat de groei een “one-shot growth” was, de duur van de groei en de standaardafwijking van de groei over de tijd en de aard van de dominante groei.

Zo kan bijvoorbeeld een extreme “one-shot growth” een totaal verkeerd beeld geven wanneer we de gemiddelde jaarlijkse groeivoet van bedrijven gebruiken als maatstaf

³ De studie selecteerde enkel de bedrijven waarvoor er voldoende en correcte gegevens van bestonden (+/- 50% van de populatie) en heeft dus een bias ten opzichte van grote bedrijven. Ondernemingen met minder dan 20 werknemers aan het einde van de onderzochte periode werden geschrapt, wat vooral voor de relatieve groei in omzet van kleine ondernemingen negeert en dus een grote tekortkoming is van de studie.

voor consistentie van groei of als selectie-instrument van een gazellenbeleid. Zo kan een one-shot groeier, die aan het einde van de periode minder werknemers in dienst heeft, toch bestempeld worden als extreme groeier⁴. Wanneer men echter niet met jaarlijkse cijfers werkt en de gemiddelde jaarlijkse groeivoet baseert op de begin en eindwaarde over een bepaalde periode valt dit probleem weg, maar verliest men wel de mogelijkheid op een duidelijk zicht op de consistentie van de groei en bestaat de mogelijkheid dat men de identificatie van potentiële gazellen misloopt.

1.5 Definitie van een groeibedrijf

Wanneer we op zoek gaan binnen de wetenschappelijke literatuur en de populaire pers naar definities van gazellen, merken we dat de gebruikte definitie van een gazelle, net als de definitie van ondernemingsgroei, een zeer divers concept blijkt te zijn. Zo zijn er verschillen op te merken op basis van de aard van de groei (groei in omzet, werkgelegenheid of een gecombineerde maatstaf), op basis van de periode en op basis van de randvoorwaarden (zoals minimale omzet of minimaal aantal werknemers).

De eerste definitie die besproken zal worden is deze van David Birch, de eigenlijke grondlegger van het onderzoek naar snelgroeiende KMO's. Birch (1987) definieerde als eerste een gazelle als: *“een middelgrote onderneming met een omzetgroei van honderd procent over een periode van vier opéénvolgende jaren, met een minimale startomzet van \$100.000”*.

Hoewel Birch in zijn onderzoek zich vooral baseerde op de werkgelegenheid die gecreëerd werd door de gazellen, zit er geen minimaal werkgelegenheidscreatie

⁴ Zo zal een bedrijf met een initieel aantal van 5 werknemers in jaar 0, van 20 in jaar 1, van 4 in jaar 2 en van 2 in jaar 3 nog steeds een gemiddelde jaarlijkse groei kennen van om en bij de 57% ($(300\% - 80\% - 50\%) / 3$)

criterium in zijn definitie verwerkt. De minimale omzet van \$100.000 moet men ook kaderen in het tijdperk en zal moet eventueel ook aangepast worden naar hedendaagse normen.

De OECD⁵ maakt in haar “Manual on Business Demography Statistics” een onderscheid tussen Hoge Groei (High-Growth) bedrijven en gazellen.

Een “High-Growth” bedrijf wordt gedefinieerd als *“een bedrijf met een gemiddelde op jaarbasis berekende groei van meer dan 20% per jaar over een periode van 3 jaar”*.

De groei die berekend wordt mag zowel groei in omzet zijn, als groei in aantal werknemers. Er wordt tevens een randvoorwaarde opgelegd die zegt dat het bedrijf een minimale aanvangsgrootte moet hebben van 10 werknemers. Dit wordt gedaan om de bias ten opzichte van kleine ondernemingen te vermijden, aangezien deze bij het gebruik van een relatieve maatstaf bevoordeeld worden. (zie supra) De randvoorwaarde geldt zowel voor de groei berekend op basis van werknemers als deze op basis van omzet.

Een gazelle onderneming wordt door de OECD dan weer gedefinieerd als *“ een bedrijf tot vijf jaar oud, met een gemiddelde op jaarbasis berekende groei van meer dan 20% per jaar over een periode van 3 jaar”*. Ook hier geldt de randvoorwaarde van een minimale grootte van 10 werknemers. Dit maakt gazellen een subgroep van de OECD “High-Growth” ondernemingen, geselecteerd op basis van leeftijd. Bij de leeftijdsvoorwaarde kunnen we ons echter wel serieuze vragen stellen. Wanneer we diverse onderzoeken raadplegen over gazellen, “High-Growth” en “High-Impact”

⁵ Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics (online beschikbaar via site Europese Commissie)

ondernemingen merken we dat de leeftijdsbeperking in de definitie té beperkend kan zijn, aangezien de gemiddelde leeftijd van gazellen geschat wordt rond de 20 jaar. Hierdoor zou een zeer grote groep van gazellen berekend zonder de leeftijdsrandvoorwaarde, wegvallen, ook al is de Macro-economische impact van deze groep substantieel. De OECD erkent zelf ook dit probleem en doet vervolgens aanbevelingen om zich niet te hard te beperken tot de ene definitie en ook gebruik te maken van andere maatstaven voor groei en andere of gewijzigde randvoorwaarden. Ook dient steeds rekening gehouden te worden met de beschikbare informatie.

Een andere vraag die we kunnen stellen, bij zowel de definitie van Birch, als deze van de OECD is waar de 20% jaarlijkse groei (of een defacto verdubbeling op vier jaar tijd) vandaan komt. We kunnen stellen dat deze definitie vooral historisch gegroeid is en overgenomen werd in opéénvolgende definities. Daarom is het eventueel aangewezen om zich niet blind te staren op de 20% jaarlijkse groei. Dit wordt (deels) ook gedaan in onderstaande definities en gebruiken.

Sommige instellingen gebruiken geen specifiek percentage van groei in omzet of tewerkstelling, maar omschrijven gazellen of High Growth bedrijven als de top Y % van bedrijven volgens de rangschikking opgesteld aan de hand van een bepaalde index. Vervolgens wordt dan gekeken naar de invloed van dit top percentage van een bepaalde groei op de groei van andere zaken.

Men kan ook gebruik maken van gecombineerde maatstaven en maatstaven die rekening houden met zowel relatieve grootte, als absolute impact.

Zo hebben we in Vlaanderen de “Trends Gazellen” die jaarlijks opgesteld worden op basis van een zestal groeicriteria en volgens bedrijfsgrootte en enkele selectiecriteria. Voor elk criterium wordt een rangschikking gemaakt en op basis van de gecumuleerde posities van de bedrijven wordt een algemene rangschikking opgesteld per cohort op

basis van grootte. De top X bedrijven worden vervolgens bestempeld als gazelle. Wel belangrijk te vermelden is dat dergelijke rangschikking weinig wetenschappelijke of beleidswaarde (andere dan het positief in de kijker zetten van ondernemerschap) heeft wat betreft informatie over de totale populatie van snelgroeiende ondernemingen in Vlaanderen en hun impact op bijvoorbeeld de werkgelegenheid en toegevoegde waarde creatie in onze deelstaat.

Een laatste en uiterst genuanceerde en werkbare definitie van gazellen vindt men terug in een rapport uit 2008, opgesteld in opdracht voor SBA⁶. In dit rapport vertrekken ze van een zeer algemene, maar gebruikelijke, definitie van een gazelle om vervolgens over te gaan naar een definitie van een High-Impact onderneming. De verantwoording om over te gaan naar een High-Impact definitie in plaats van een pure gazelle definitie ligt hem in het feit dat men vooral kijkt naar de Macro-economische impact van deze bedrijven, wat deze definitie beleidsmatig zeer nuttig maakt.

Een gazelle onderneming (als High Growth) wordt gedefinieerd als “ een onderneming waarvan de omzetcijfers ten minste verdubbeld zijn over de periode van de vier meest recente jaren en waarvan de – employment growth quantifier – een waarde heeft van tenminste 2”. De employment growth quantifier of EGQ is een coëfficiënt die zowel rekening houdt met de relatieve als met de absolute werkgelegenheidsgroei binnen een bedrijf. Deze komt overéén met de “Birch index of employment growth” (zie supra). Dit betekent dat een bedrijf dat haar omzet verdrievoudigd over een periode van vier jaar, enkel als high-impact bestempeld zal worden indien deze omzetgroei ook gepaard gaat met een substantiële stijging in het aantal werknemers.

⁶ Acs. Z, Parsons W, Tracy S (2008) High-Impact firms: Gazelles Revisited

Het aantal werknemers dat het bedrijf over de vierjarige periode moet bij aanwerven is afhankelijk van de grootte van de onderneming⁷.

Deze laatste definitie houdt zowel rekening met de bedrijfsgrootte (in de EGQ), concentreert zich op twee maatstaven (omzet en werkgelegenheid) en legt aan beide maatstaven minimale voorwaarden op om als High-Impact omschreven te kunnen worden.

Zoals hierboven weergegeven werd, is er geen echte geprefereerde definitie voor gazellen. Verschillende groepen, landen en (academische) instellingen gebruiken hun eigen specificaties die veelal afhankelijk zijn van beleidsdoelen, de landspecifieke context waarin organisaties werken of de academische voorkeuren⁸ en beperkingen die op termijn leiden tot een historisch gegroeid perspectief op gazellen.

Daarom zal voor het Vlaamse gazellenbeleid ook een werkbare definitie opgesteld moeten worden van een gazelle die de Vlaamse beleidsdoelen weergeeft wat betreft gazellen en potentiële gazellen. Op basis van bovenstaande zaken dient er rekening gehouden te worden met volgende elementen bij de opstelling van een Vlaamse definitie van gazellen:

⁷ **Minimaal aantal nieuwe jobs nodig om een EGQ van minimaal 2 te verkrijgen afhankelijk van de initiële grootte van de onderneming (overzicht):**

<i>Initiële bedrijfsgrootte</i>	<i>Minimum extra jobs nodig</i>
<i>1-4 werknemers</i>	<i>2</i>
<i>5-7 werknemers</i>	<i>3</i>
<i>8-12 werknemers</i>	<i>4</i>
<i>.....</i>	<i>.....</i>
<i>20.000 werknemers</i>	<i>200</i>

⁸ We denken hier vooral aan beschikbare databanken bij academische instellingen en de verwerking en beschikbaarheid van data die niet op alle vlakken even omvangrijk is.

- door zowel gebruik te maken een relatieve als een absolute groeimaatstaf in een gecombineerde indicator kan men een bias op basis van grootte reduceren.

- de groeimaatstaf dient gekozen te worden in functie van de doelen van het Vlaamse gazellenbeleid. Onderzoek heeft namelijk aangetoond dat de correlatie tussen de verschillende indicatoren van groei niet steeds zo significant is, als verwacht kan worden.

- het is ook aangewezen zich niet tot één maatstaf te beperken maar de definitie uit te breiden naar meerdere maatstaven

Op basis van bovenstaande punten, kan de definitie gebruikt door de SBA als goede en voor de beleidsdoelen relevante basis dienst doen om tot een Vlaamse definitie van gazellen te komen.

Deel 2: Gazellen in Vlaanderen

In dit deel zal op basis van beschikbare informatie gekeken worden wat het aandeel gazellen is binnen Vlaanderen en zal er, indien mogelijk, vergeleken worden met de andere gewesten en landen. De onderstaande resultaten moet men echter zeer voorzichtig interpreteren omwille van volgende problemen:

Gebruikte definitie: zoals in het eerste deel van dit werk reeds werd aangetoond is de gebruikte definitie van groot belang wanneer we over gazellen spreken. Afhankelijk van de gebruikte groei-indicator of soort van groei zullen de resultaten zeer verschillend zijn.

Methodologie: elk onderzoek heeft zijn eigen methodologie en zelfs binnen eenzelfde onderzoek gebaseerd op een samenwerkingsakkoord tussen verschillende landen of onderzoeksinstituten (zoals bijvoorbeeld GEM) kan het voorvallen dat elk zijn eigen methodologie gebruikt. Dit maakt het onderling vergelijken van de resultaten zeer moeilijk.

Beschikbare informatie: Niet elke onderneming moet eenzelfde aandeel aan informatie ter beschikking stellen van het publiek. Hierdoor is informatie over omzet en werkgelegenheid, maar dan vooral cashflow, toegevoegde waarde,... moeilijk te verkrijgen. Deze hiaten in informatie maken een populatiestudie zeer moeilijk en wanneer men dit toch tracht te doen, krijgt deze al snel de vorm van een steekproef door het schrappen van de ondernemingen met onbruikbare of onvolledige informatie en zal vervolgens in haar resultaten de grotere ondernemingen bevoordelen⁹.

⁹ In wat volgt zullen we trachten om op basis van Belfirst gegevens een soort van populatiestudie te doen. Men zal snel merken dat wanneer men na de eerste selectie, de bedrijven eruit haalt die niet voor 4 (of 6) opéenvolgende jaren volledige informatie hebben wat betreft omzet en werkgelegenheid, men relatief gezien slechts een zeer beperkt aantal ondernemingen overhoudt.

Bovendien maken de verschillen in informatievergaring in de verschillende landen, een onderlinge vergelijking ook zeer moeilijk.

In wat volgt zal er eerst een kort overzicht gegeven worden van resultaten van enkele onderzoeken die meer kunnen zeggen over het aandeel en de invloed van gazellen in Vlaanderen. Vervolgens zal op basis van Belfirst gegevens getracht worden een eigen vergelijkend onderzoek op te zetten. Bij dit laatste zullen verschillende groeidefinities uit het eerste hoofdstuk toegepast worden op de dataset en met elkaar vergeleken worden, om op dergelijke manier een overzichtelijk beeld te krijgen van het aandeel, maar dan vooral ook de invloed op de werkgelegenheid van de Vlaamse gazellen.

2.1 Cijfers uit beschikbare onderzoeken

2.1.1 Actieplan ondernemerschap 2009

In het actieplan ondernemerschap 2009 wordt in het deel Facts and Figures kort ingegaan op de groeiers in Vlaanderen. Hier wordt enkel geconcentreerd op middelgrote ondernemingen¹⁰. Gazellen werden hier vervolgens gedefinieerd als:

“middelgrote ondernemingen met een omzetgroei van 100% over 4 opeenvolgende jaren.”

Hier werd dus enkele gekeken naar de middelgrote ondernemingen en er werd enkel geselecteerd op basis van omzet. Op basis van de definitie was het aandeel gazellen op

¹⁰ Middelgrote ondernemingen worden gedefinieerd als ondernemingen met een tewerkstelling van minder dan 250 werknemers, een jaaronzet van maximum 40 miljoen euro of een balanstotaal van maximum 27 miljoen euro, die beantwoorden aan het onafhankelijkheids criterium en geen kleine onderneming zijn (minder dan 50 werknemers, maximum 7 miljoen euro jaaronzet of maximum 5 miljoen euro balanstotaal).

alle middelgrote ondernemingen in 2006 in Vlaanderen 11,2%. Dit was een stijging met 3% ten opzichte van het vorige jaar en komt overéén met het Belgische gemiddelde. Het Brusselse Gewest doet het echter wel opmerkelijk beter met een aandeel van meer dan 13%.

2.1.2 GEM-report 2006: High-Potential Starters

In het rapport van de Global Entrepreneurship Monitor van 2006¹¹ werd gekeken naar de starters in België en Vlaanderen met hoge verwachtingen. Er werd gevraagd hoeveel werkgelegenheid de starters nu reeds gerealiseerd hadden en hoeveel ze de komende vijf jaar verwachten te realiseren. Zonder al te diep in te gaan op de gebruikte methodologie kunnen we concluderen dat 13.5% van de Belgische starters meer dan 20 jobs wenste/verwachtte te creëren in de volgende 5 jaar, wat als maat genomen kan worden voor groeiambitie. Voor Vlaanderen lag dit percentage op 14.1%. Wanneer we deze benchmarken¹² met de rest van Europa merken we op dat we het vergeleken met het Europese gemiddelde niet echt goed doen. België staat hiermee op de laatste plaats, Vlaanderen op zich doet het iets beter, maar blijft significant onder het gemiddelde.

2.1.3 Studie EIM – Vergelijkende studie aandeel gazellen in verschillende landen

We kunnen meer te weten komen over het aandeel gazellen in België¹³ op basis van een uitgebreide Nederlandse studie, die de Nederlandse resultaten vergelijkt met deze van andere landen.

¹¹ De Belgische/Vlaamse data voor dit onderzoek werd aangeleverd door de Vlerick Management School

¹² Het benchmarken gebeurde in het onderzoek aan de hand van de TEA-Jobcreatie index.

Deze studie beperkt zich niet tot de groei van één enkele indicator, maar identificeert gazellen zowel op basis van werkgelegenheid als op basis van omzet. De gebruikte definitie van een gazelle hier is:

“Ondernemingen met een omzetsgroei/groei in werkgelegenheid van 60% over een periode van drie opéénvolgde jaren”

De steekproef werd beperkt tot ondernemingen met 50-1000 werknemers. Dit kan te wijten zijn aan de beschikbare informatie (zie supra).

Voor wat betreft gazellen op basis van omzet kunnen we concluderen dat ongeveer 15,7% van de bedrijven in België voldoen aan de criteria. Op zich lijkt dit niet slecht, maar wanneer we ze gaan vergelijken met de andere landen in de studie komen we er als tweede slechtste uit, voor Japan, gevolgd door Nederland, Frankrijk en Duitsland die met een aandeel zitten van respectievelijk 16.4%, 17.1% en 17.8%. In Europa zijn ondermeer Denemarken, Finland en Italië de koplopers, met percentage veruit de 20%.

Voor wat betreft gazellen op basis van werkgelegenheid doen we het iets beter ten opzichte van de andere landen. Hierin worden we voorafgegaan door Japan met een aandeel van 2.4%, Frankrijk met een aandeel van 6.6% en Nederland met een aandeel van 7.2%. België doet het ongeveer even goed als Duitsland met elk ongeveer een aandeel van 7.6%, maar we doen het wel beduidend slechter dan Denemarken, Groot-Brittannië en Finland die met aandelen over de 12% zitten.

¹³ Vlaanderen werd niet apart beschouwd in deze studie, maar we kunnen de Belgische cijfers als indicator nemen. Op basis van andere onderzoeken kunnen we er van uitgaan dat Vlaanderen rond het Belgische gemiddelde zal uitkomen, het Brussels Hoofdstedelijke Gewest zal hier wat boven zitten.

Op basis van bovenstaande gegevens kunnen we dus concluderen dat we het niet zo goed doen in vergelijking met de rest van Europa, maar ons ergens in het midden bevinden wat betreft onze buurlanden. Bovendien versterken deze resultaten licht de conclusies uit het eerste hoofdstuk, die stellen dat groei zeer afhankelijk is maatstaf die men neemt. De overlapping van beide categorieën van gazellen voor België is spijtig genoeg niet terug te vinden in de studie.

2.2 Op basis van Belfirst steekproef

Met het oog op het testen van enkele gazellendefinities die besproken werden in het eerste deel van dit werk, werd op basis van gegevens uit Belfirst getracht een populatiestudie te doen van het Vlaamse ondernemerslandschap. Door technische beperkingen en hiaten in de datasets nam de populatiestudie eerder de vorm aan van een uitgebreide steekproef.

2.2.1 Dataset

Zoals reeds vermeld werd is de dataset afkomstig van de Belfirst databanken. Er werd eerst geselecteerd op basis van locatie. Enkel bedrijven met hun vestiging in Vlaanderen kwamen in aanmerking. Vervolgens werden enkel ondernemingen geselecteerd die over de gehele beschouwde periode een minimum aan tien werknemers hadden. Dit werd uit praktische overwegingen gedaan omdat de beschikbare informatie voor kleine ondernemingen veel weglatingen bevatten en na het trekken van de dataset toch verwijderd zouden moeten worden.

Vervolgens werden op basis van de Nace-bel 2008 een selectie gemaakt, met het oog op het wegfilteren van overheidsbedrijven. Uiteindelijk werd een dataset verkregen van ongeveer 12.000 bedrijven en werd enkel de informatie opgevraagd betreffende de omzet en het gemiddelde fulltime equivalent personeelsbestand van de ondernemingen.

Op basis van deze informatie werden bepaalde definities van gazellenondernemingen getest en werd gekeken naar hun werkelijk aandeel in macro-economische impact wat betreft de werkgelegenheid¹⁴.

2.2.2 Resultaten

Gazellen geselecteerd op basis van het criterium werknemers

In dit onderdeel werd in de dataset gezocht naar deze ondernemingen die als gazellenonderneming omschreven kunnen worden op basis van de groei die ze kenden in hun werknemersbestand. Hier werden twee benaderingen gebruikt; de eerste kijkt enkel naar de absolute wijziging van het werknemersbestand en beschouwt vervolgens de top 10% als een gazellenonderneming. Deze benadering bevoordeelt zoals eerder al gezegd de grote ondernemingen, wat ook duidelijk wordt op basis van de resultaten. De tweede benadering kijkt naar de relatieve wijziging van het personeelsbestand en beschouwt vervolgens deze ondernemingen wiens personeelsbestand over een periode van 4 jaar een jaarlijks groeipercentage kende van 20%, wat slaagt op een defacto verdubbeling van het personeelsbestand over deze periode. Deze benadering bevoordeelt vooral de kleine ondernemingen, maar aangezien enkel ondernemingen met een personeelsbestand van meer dan 10 werknemers in aanmerking komen, zal de balans hier overslaan naar een beoordeling van de middelgrote ondernemingen.

Gazellen op basis van absolute wijziging aantal werknemers:

Op basis van de dataset kunnen we hier concluderen dat de **top 10% absolute groeiers** op basis van werkgelegenheid, verantwoordelijk waren voor onder **73% van het totale**

¹⁴ De beschouwde periode loopt over vier jaar en gebruikt de boekhoudkundige bedrijfsgegevens van 2005-2006-2007-2008

aantal gecreëerde fulltime equivalente jobs over de vierjarige periode. 60% van de ondernemingen in de dataset kende een stijging van de werkgelegenheid, terwijl 30% daling kende. Wanneer we echter kijken naar het saldo werkgelegenheid (totaal gecreëerde jobs – totaal aan verloren fulltime equivalent) merken we op dat ongeveer **50%** van het aantal van de gecreëerde jobs door de gazellen verloren gaat bij andere ondernemingen. De **gemiddelde ondernemingsgrootte van de gazellen** aan het begin van de beschouwde periode was 180 fulltime equivalenten, aan het einde van de periode waren dit **245 fulltime equivalenten**.

Gazellen op basis van relatieve wijziging aantal werknemers:

Op basis van de dataset werden nu deze ondernemingen geselecteerd die over de vierjarige periode een gemiddelde jaarlijkse stijging kenden van ongeveer 20% per jaar, wat neerkomt op een verdubbeling van het personeelsbestand over de loop van de periode. Op basis van de dataset kunnen we concluderen dat **3.5%** van de ondernemingen volgens bovenstaande definitie als gazelle omschreven kan worden. Deze 3.5% was bovendien verantwoordelijk voor ongeveer **30% van de nieuwe gecreëerde fulltime equivalenten**. Hier komt dus duidelijk naar voren dat gazellen als kleine groep binnen de ondernemingen, proportioneel meer bijdragen aan de werkgelegenheidscreatie binnen de Vlaamse economie.

Als we kijken naar de gemiddelde ondernemingsgrootte merken we op dat zoals verwacht hier de kleinere (middelgrootte) ondernemingen bevoordeeld worden, in tegenstelling tot het gebruik van de absolute maatstaf. Hier kunnen we concluderen dat de gemiddelde bedrijfsgrootte aan het **begin van de periode gelijk was aan ongeveer 38 fulltime equivalenten**, daar dit aan het **einde van de vierjarige periode 115 fulltime equivalenten** waren.

Gazellen geselecteerd op basis van het criterium omzet

In dit onderdeel werd in de dataset geconcentreerd op het criterium omzet en zal onderzocht worden in welke mate een extreme groei in omzet, gepaard gaat met een toename in het aantal werknemers.

Ook hier werd net als bij het vorige deeltje twee benaderingen gebruikt. De eerste zal kijken naar de absolute wijziging, maar dan nu van de omzet en de top 10% van stijgende ondernemingen worden omschreven als een gazellenonderneming. Ook hier zullen de grotere ondernemingen vanzelfsprekend bevoordeeld worden. De tweede benadering kijkt dan weer naar de relatieve stijging wat betreft de omzet en hier zullen dan weer de ondernemingen van een gemiddelde grootte bevoordeeld worden. Een gazellenonderneming volgens deze laatste benadering is een onderneming wiens omzet zich minimaal verdubbeld over de beschouwde vierjarige periode.

Gazellen op basis van absolute wijziging van de omzet:

Op basis van de dataset werd de top 10% van de ondernemingen geselecteerd op basis van hun rangschikking betreffende de absolute wijziging van de omzet. Aangezien we voor deze dataset iets stringenter vereisten stelden (zowel beschikbare informatie betreffende omzet als werknemersaantal) werd onze dataset met ongeveer een kwart kleiner, wat wederom nogmaals de grotere ondernemingen bevoordeeld. Op basis van de data kunnen we concluderen dat ongeveer **10% van de top groeiers** wat betreft omzet verantwoordelijk zijn voor ongeveer **42% van het totaal nieuw gecreëerde fulltime arbeidsplaatsen** binnen de Vlaamse economie.

Wanneer we vervolgens kijken naar de ondernemingsgrootte merken we op dat deze gelijk was een **321** fulltime equivalenten aan de start van de periode en gestegen is tot

381 fulltime equivalenten aan het einde van de periode. Dit stelt nogmaals duidelijk dat het werken met in absolute termen de grote ondernemingen sterk bevoordeeld.

Gazellen op basis van relatieve wijziging van de omzet:

Wanneer we kijken naar de bijdrage van gazellenondernemingen gedefinieerd als deze ondernemingen wiens omzet verdubbeld is over een periode van vier opéévolgende jaren, aan de werkgelegenheid, merken we op dat **7%** van de ondernemingen voldoen aan het criterium en dat zij verantwoordelijk zijn voor **23%** van de nieuw gecreëerde arbeidsplaatsen binnen de Vlaamse economie. Ook hier ligt de nadruk meer op ondernemingen van een gemiddelde grootte. Zo is de gemiddelde grootte aan het begin van de beschouwde periode **68** fulltime equivalenten en aan het einde van de periode is dit gestegen tot **118** fulltime equivalenten.

Gazellen op basis van een gecombineerde maatstaf:

Op het einde van het eerste deel wordt er geopteerd voor het gebruiken van een gecombineerde maatstaf waar zowel absolute, als relatieve indicatoren in verwerkt zitten en waarin rekening gehouden wordt met meerdere maatstaven van groei. In wat volgt zal dit gedaan worden. Om te beginnen merken we op dat het gebruik van de EGQ voor de huidige dataset niet echt handig is. Aangezien er reeds geselecteerd werd op basis van grootte worden kleine ondernemingen uitgesloten en het zijn juist deze ondernemingen die door het gebruik van de EGQ nog in aanmerking kunnen komen als gazelle. Men kan deze berekenen en de geselecteerde ondernemingen (zie verder) zullen een coëfficiënt hebben die hoger is als 2, maar de coëfficiënt levert in dit geval geen extra verklaringswaarde. Daarom werd er geopteerd om een doorsnede te maken van deze bedrijven die zowel als gazellenonderneming beschouwd worden volgens de twee relatieve maatstaven van groei, nl. de relatieve groeimaatstaf op basis van omzet en

deze op basis van verandering in werkgelegenheid en dus zowel in omzet als in aantal werknemers verdubbeld is over de beschouwde periode heen.

Ongeveer **2%** van de ondernemingen in de dataset komen in aanmerking voor beide selectiecriteria. Ze hebben dus een grote impact op de economie zowel wat betreft omzetstijging en stijging van het aantal werknemers, waardoor we deze ondernemingen naast gazellen ook, als High-Impact ondernemingen kunnen bestempelen. Deze 2% van de ondernemingen is verantwoordelijk voor ongeveer **20% van de nieuw gecreëerde werkgelegenheid** in fulltime equivalenten uitgedrukt. De gemiddelde ondernemingsgrootte was voor deze bedrijven bij aanvang van de periode **53** werknemers en aan het einde van de periode was dit **169 werknemers**.

In het eerste deel van dit werk hebben we gekeken naar ondernemingsgroei en naar mogelijke definities van gazellenondernemingen. In dit deeltje zijn we kort ingegaan op het aandeel gazellen binnen de Vlaamse economie en wat deze betekenen op het vlak van werkgelegenheidscreatie. In het volgende deel zal dieper ingegaan worden op de eigenschappen van gazellenondernemingen en potentiële gazellen, zodat we kunnen ontdekken wat hen onderscheidt van de gemiddelde onderneming, met het oog op het vinden van een verklaring voor de extreme groei en het bepalen van inhoudelijke aspecten van een groeibeleid.

Deel 3: Eigenschappen van gazellen en potentiële gazellen als verantwoording van een doelgericht beleid

Een beleid gericht op het verkrijgen van meer en meer succesvolle gazellen binnen de economie, dient eerst en vooral in staat te zijn potentiële gazellen te identificeren om vervolgens deze potentiële gazellen te selecteren die de meeste kans hebben door te groeien tot een volwaardige gazelle. Om tot een lijst van mogelijke selectiecriteria te komen, gericht op een gazellenbeleid, zal eerst gekeken worden naar eigenschappen van gekende en volwaardige gazellen zowel in hun groeifase, als in de pré-groeifase. Vervolgens zal gezocht worden naar deze eigenschappen die een potentiële gazelle onderscheidt van de gemiddelde onderneming. Tot slot dient er onderzocht te worden wat potentiële gazellen tegenhoudt om door te groeien tot volwaardige gazellen. Dit deel van het werk zal gaan over de eigenschappen van gazellen en potentiële gazellen; het volgende deel zal zich dan weer concentreren op de groeipijnen en groeibelemmeringen die ervoor kunnen zorgen dat potentiële gazellen, hun potentieel niet waarmaken. Vervolgens zal er een basis gelegd worden voor een methodologie om potentiële gazellen te selecteren.

3.1 Eigenschappen van gazellen

3.1.1 Leeftijd en Leeftijdsverdeling van gazellen

Zoals in het eerste hoofdstuk, dat handelde over groei en goede, werkbare en voor het beleid relevante definities van gazellenondernemingen, reeds aangehaald werd, zit er in sommige van de definities van gazellen een leeftijdscomponent verwerkt. Een gazelle wordt door sommigen gedefinieerd als een jonge onderneming met een bepaald jaarlijks percentage aan van groei, gedurende een meerjarige periode.

In de voorgestelde definitie van gazellen, met het oog op een Vlaams gazellenbeleid werd deze leeftijdscomponent weggelaten aangezien dit het doelpubliek van een mogelijk beleid te hard beperkt en omdat aangetoond werd dat een snelgroeiende onderneming per definitie niet enkel een juist opgestarte onderneming is. Toch is het interessant om kort in te gaan op de leeftijd van gazellen.

Wanneer we verschillende onderzoeken¹⁵ raadplegen blijkt dat High-Impact ondernemingen¹⁶ of gazellen zeker en vast niet beperkt kunnen worden tot start-ups. Zo is volgens Amerikaanse cijfers de gemiddelde ondernemingsleeftijd van High-Impact ondernemingen in de klasse van 1-19 werknemers ongeveer 17 jaar. De gemiddelde leeftijd stijgt samen met de ondernemingsgrootte en is voor ondernemingen van 20-500 werknemers 25 jaar en voor deze met meer dan 500 werknemers ongeveer 35 jaar.

De misvatting dat gazellen jonge ondernemingen zijn (veelal onder de 5 jaar) is veelal te wijten aan de gebruikte definitie. Zoals reeds vermeld werd worden gazellen soms gedefinieerd als jonge ondernemingen of start-ups, wanneer men vervolgens op basis van de definitie naar de gemiddelde leeftijd gaat kijken, valt deze vanzelfsprekend veel lager uit dan wanneer men de leeftijdscomponent niet verwerkt in de selectiecriteria. Zo legt een Nederlandse studie¹⁷ de gemiddelde leeftijd van gazellen op ongeveer 0.7 jaar. Wat niet verbazend significant lager ligt dan de gemiddelde leeftijd van de gemiddelde groeiers. Wel kan gesteld worden dat de gemiddelde leeftijd van gazellen als cohorte, lager ligt dan deze voor de gemiddelde onderneming, dit geldt vooral voor ondernemingen in de technologiesector.

¹⁵ oa. Acs ea. (2008), MEZ (2004), Innova (2006),....

¹⁶ Voor definitie van een High-Impact onderneming, zie hoofdstuk 1. Belangrijk hier is dat er geen beperkende leeftijdscomponent verwerkt zit in de definitie waardoor het dus mogelijk wordt om een zicht te krijgen op de gemiddelde leeftijd van deze ondernemingen.

¹⁷ Ramaekers ea. (2009)

Op zich zijn deze laatste resultaten niet verassend. Vele studies in industriële organisatie over starters tonen aan dat deze zeer volatiel zijn en dus in de beginfase een grote groei kennen. Wanneer we echter kijken naar hun werkelijke impact op de economie valt deze veel lager uit dan wanneer we ons concentreren de het geheel van ondernemingen, zonder leeftijdsrestrictie. Wat betreft het te voeren beleid heeft dit wel implicaties. Wil men een beleid voeren gericht op startende ondernemingen, is het gebruik van een leeftijdsbeperking in de definitie verdedigbaar. Wanneer we echter een beleid wensen te voeren met het oog op werkgelegenheidscreatie en toegevoegde waarde (dus werkelijke economische impact) dient men de beperkende leeftijdscomponent uit het beleid te halen.

3.1.2 Wat zijn gazellen in hun pregroefase?

Sinds het voorgaande duidelijk heeft gemaakt dat gazellen ouder blijken te zijn dan start-ups, kan men zich de vraag stellen hoe gazellen eruit zagen voor hun groeifase. Met dit bedoelen we of gazellen, in de periode voor ze gazellen werden reeds groeikenden of niet. Het onderzoeken of extreme groei voorafgegaan wordt door gewone groei, een daling van de bedrijfsgrootte of een constante bedrijfsgrootte, kan ons later helpen om in zekere mate extreme ondernemingsgroei te voorspellen.

Om dit te verkrijgen zal eerst uitgebreid een Amerikaans onderzoek besproken worden (Acs ea. (2008)). In dit onderzoek werden High-Impact ondernemingen onderverdeeld naar grote op basis van aantal werknemers en werd vervolgens gekeken naar de eigenschappen van deze ondernemingen in de vier jaar voor hun extreme groeifase. Er werd m.a.w. onderzocht wat de volatiliteit was van de ondernemingsgrootte voor de extreme groeiperiode.

Wat betreft de volatiliteit werden de ondernemingen onderverdeeld in 6 groeicategorieën:

Kader 3.1 Groeicategorieën

Constante Groeier - De onderneming groeide met ten minste 1 werknemer in elke 2 jaarlijkse periode van de 4 jaar durende analyse fase

Gemengde Groeier - De onderneming groeide met ten minste 1 werknemer in 1 van de 2 jaarlijkse periodes van de vier jaar durende analysefase

Niet-veranderaar - De onderneming kende geen enkele verandering in elke van de 2 jaarlijkse periodes van de vier jaar durende analyse fase

Volatiele Niet-veranderaar - De onderneming groeide met ten minste 1 werknemer in 1 van de 2 jaarlijkse periodes, maar kromp in de andere 2 jaarlijkse periode, met als algemeen resultaat een nuloperatie.

Gemengde Daler - De onderneming daalde in één van de 2 jaarlijkse periodes van de vier jaar durende analyse fase en groeide of kende geen verandering in de andere 2 jaarlijkse periode, met een negatief eindresultaat

Constante Daler - De onderneming daalde in elke van de 2 jaarlijkse periodes, van de vier jaar durende analyse periode

Eigen voorstelling op basis van Acs ea. (2008)

Wat betreft de resultaten werd er een onderscheid gemaakt tussen de verschillende ondernemingsgroottes en werd gezocht of er significante verschillen optreden tussen deze verschillende groepen op basis van grootte.

Grootte 1-19

Slechts **1.4%** van de gazellen in de beschouwde periode waren **in de periode ervoor ook een gazelle** en slechts **9%** van de gazellen zijn ontstaan in de periode voor hun extreme expansie. Slechts **14%** van de gazellen, kenden een groei in de periode voor de extreme groei en voor het overgrote deel van deze gazellen, was dit een volatiele of gemengde groei. Meer dan de helft van de bedrijven kenden geen verandering.

Grootte 20-499

Voor de iets grotere klasse van bedrijven krijgen we een licht afwijkend beeld, in vergelijking met de kleinere bedrijven. Bij deze klasse was **13%** van de ondernemingen in de periode voor de extreme groei, ook **een extreme groeier**. **55%** van deze groep ondernemingen kende een **groei voor hun extreme groeiperiode**, waarvan het overgrote deel een gemengde groei. **88%** van de ondernemingen kende een groei of bleven constant, slechts **1%** was een constante daler.

Grootte 500+

Voor wat betreft de grote bedrijven met meer dan 500 werknemers, wordt bovenstaande trend nog licht versterkt. **24%** van de gazellen, waren ook gazelle in de vorige periode, **73% van deze ondernemingen kende een groei** en nog eens **10%** kende geen verandering.

Bovenstaande geeft ons wat meer informatie wat met het oog op de selectie van ondernemingen voor een gazellenbeleid. Voor kleine ondernemingen is op basis van bovenstaande resultaten extreme groei, enkel op basis van de groei in de vorige fase, moeilijk te voorspellen. Voor middelgrootte en grote ondernemingen kunnen we echter iets duidelijker zijn. In deze groep zal een gazellenonderneming in de voorgaande periode hoogstwaarschijnlijk wel een groei gekend hebben of zeker geen daling. Dit kan eventueel al een eerste, let wel zeker en vast niet complete, indicator zijn. Ook hier is de groei-indicator die men gebruikt van groot belang. Enkel werken met relatieve groei zal het beeld sterk wijzigen, net als het uitsluitende gebruik van een absolute indicator.

Op basis van een uitgebreid Nederlands onderzoek¹⁸, waarin groeiondernemers statistisch geselecteerd werden en waar er vervolgens intensieve gesprekken gevoerd werden met deze ondernemers over hun extreme groeifase en de pregroeifase, gecombineerd met de resultaten van andere internationale papers, kunnen we een beeld scheppen van enkele eigenschappen van gazellenondernemingen en potentiële gazellen.

3.1.3 Extreme groei, is een geplande groei

In het Nederlandse onderzoek werden snelle groeiers geselecteerd enkel op basis van de groei-indicator personeel. Wanneer we echter ook kijken naar de omzetgroei, kunnen we concluderen dat snelle groei in personeel in 2/3 van de geselecteerde ondernemingen ook samen ging met een sterke groei in omzet. Op het eerste zicht lijkt dit laatste de conclusie tegen te spreken van de supra besproken paper van Delmar F. ea. (2003) waar er slechts beperkte tot geen correlaties werden vastgesteld tussen verschillende maatstaven van groei. Deze verschillende conclusies zijn echter deels te wijten aan de verschillen in de gebruikte methodologie, definities en selectiecriteria van gazellen.

¹⁸ MEZ – Ehrhardt, van Gelderen, de Jong, ten Klooster, Kuipers

Wat vooral opvalt, is dat bij meer dan driekwart van de snelle groeiers, de groei een **geplande groei** was en dat dit bij ongeveer de helft van de bevraagde ondernemers ook specifiek in een **groeiplan** vastgelegd werd. Bij de controlegroep waren er veel minder groeiplannen aanwezig¹⁹.

3.1.4 Innovatiever met meer academisch personeel

Een snelgroeierende onderneming heeft **gemiddeld meer academisch geschoold personeel** in dienst dan de controle groep. Dit geldt echter niet wat betreft het technisch geschoolde personeel. De groeiondernemingen gebruiken deze **hoogwaardige kennis** volgens hen zelf om de geplande groei te realiseren. Belangrijk hierbij te vermelden is dat er significante verschillen bestaan tussen de verschillende sectoren. De grotere aanwezigheid van academisch personeel is vooral van toepassing in de dienstensector.

Wanneer de groeiondernemers gevraagd werden naar de vraag van het product of de dienst die ze verkopen, meldden dezen dat de **vraag zich vooral in de groeifase** bevond. Dit zou kunnen betekenen dat gazellen meer inspelen op de vraag; d.i. de vraag naar producten van snelle groeiers bevindt zich (significant) gemiddeld meer in de groeifase dan bij de controlegroep. Dit wil vanzelfsprekend niet zeggen dat een product in de groeifase een voldoende voorwaarde of een vereiste is om een snelle groei te verwezenlijken. Uit verschillende onderzoeken komen ook andere elementen naar boven. Zo kan hoge groei ook een gevolg zijn van een meer innovatieve en dus efficiënte aanpak in een bestaande en verzadigde markt, door het detecteren van opportuniteiten binnen een markt en door op deze te springen. We kunnen echter wel concluderen dat snelle groei **deels verklaard kan worden door groei in de vraag naar hun product.**

¹⁹ We moeten het bovenstaande wel licht nuanceren; in een bevraging zal de ondernemer snel geneigd zijn de goede resultaten aan eigen acties, kunde en planning toe te schrijven dan aan bijvoorbeeld geluk

De **invloed van innovatie op extreme groei** werd hierboven reeds kort aangehaald, maar ook in de Nederlandse bevraging werd er dieper ingegaan op innovatie, op basis van de antwoorden van de snelle groeiers kunnen we concluderen dat deze innovatiever zijn (of zichzelf innovatiever inschatten) dan de controlegroep.

In vergelijking met de controlegroep **introduceren** snelle groeiondernemingen vaker **nieuwe producten en diensten**. Ze schatten zichzelf veelal ook een stuk innovatiever in dan hun concurrenten.

Wanneer we dieper ingaan op de aard van de innovaties zelf, kunnen we concluderen dat groei bedrijven er een significant **agressievere vernieuwingsstrategie** op nahouden in vergelijking met andere bedrijven. High Growth ondernemingen lopen voorop bij de implementatie van nieuwe ontwikkelingen en behoren in vergelijking ook meer tot de groep van **1^e toepassers** van nieuwe technieken.

Wat echter wel opvalt, is dat in de groei ondernemingen niet significant meer personeel van het bedrijf betrokken is bij R&D dan in de gemiddelde bedrijven. (een uitzondering hierop zijn de technologiebedrijven, waar wel significant meer personeel betrokken is bij de R&D in vergelijking met de controlegroep). Wel **significant is het verschil in bestedingen aan R&D**; snelle groeiers besteden meer aan ontwikkeling van nieuwe producten (meer dan 40% besteedt meer als 10% van de omzet waar dit bij de controlegroep slechts 30% is) Relatief gezien besteden snelle groeiers 2 maal zoveel aan procesinnovatie dan de controlegroep. Wanneer we de snelle groeiers in verschillende sectoren onderling met elkaar vergelijken springt de **technologie/media/telecom** sector boven de anderen uit wat innovatie betreft.

We kunnen dus stellen dat er mogelijk een relatie bestaat tussen innovatie en groei van de onderneming. Deze relatie is echter niet even alomtegenwoordig, ze is meer

uitgesproken binnen bepaalde sectoren en is geen noodzakelijke vereiste om tot hoge groei te komen, ze kan hier echter wel een indicator van zijn.

We kunnen ons echter ook de vraag stellen wat de **relatie is tussen innovatie en de groei**. Stelt de innovatie de onderneming in staat mogelijke barrières tot groei te overwinnen of leidt de innovatie op zich tot een hogere groei doordat de innovatie een nieuwe vraag creëert waar de onderneming op inspringt.

In onderstaande kader vindt u op basis van het bovenstaande en aangevuld met andere bronnen een overzicht terug van de eigenschappen die specifiek toegeschreven kunnen worden aan snelle groeiers. De eigenschappen zijn onderverdeeld in eigenschappen die puur aan de ondernemer toegeschreven kunnen worden en eigenschappen die aan de hele onderneming toegeschreven kunnen worden. Let wel, niet elke groeiondernemer of groeionderneming bezit elk van deze eigenschappen. Men kan enkel stellen dat deze eigenschappen significant meer voorkomen bij snelle groeiers, dan bij de gemiddelde groeier.

Kader 3.2 Overzicht eigenschappen snelle groeiers:

Ondernemer:

Wil groeien

Heeft een hoog ambitieniveau

Heeft een hoog opleidingsniveau

Heeft meestal een specifiek groeiplan

Vindt innovatie belangrijk

Persoonlijk begaan met onderneming en personeel

Onderneming:

Hoog opgeleid management

Nadruk op HRM

Vernieuwt organisatiestructuur naarmate het groeistadium

Exporteren vaker en meer

Innovatie is belangrijk (zowel product-, markt- en procesinnovatie)

Agressieve vernieuwingstrategie

Eigen voorstelling op basis van het bovenstaande

3.2 Verantwoording van een gazellenbeleid: Macro-economische impact

Vanuit overheidsstandpunt is het steeds gezond te kijken waarom een specifiek beleid verantwoord zou zijn en waarom niet. In wat volgt zal kort ingegaan worden op de redenen waarom een beleid, specifiek gericht op het verkrijgen van meer gazellen en het doorgroeien van bestaande gazellen verdedigbaar is. We zullen vertrekken vanuit de specifieke eigenschappen van gazellen (zie supra), die hen onderscheiden van de gemiddelde onderneming, om op zoek te gaan naar een verantwoording van een beleid.

3.2.1 Macro-economische impact van gazellen

Zoals reeds werd aangetoond leveren gazellen meer dan evenredig bij tot de werkgelegenheidscreatie binnen een economie. Hoewel de specifieke impact van gazellen zeer afhankelijk is van de gebruikte definitie van gazellen of snelle groeiers, is de impact van een enkele gazellenonderneming op de economie, groter dan die van de gemiddelde onderneming^{20 21}.

Gazellenondernemingen creëren dus meer werkgelegenheid, maar zijn bovendien ook innovatiever dan de gemiddelde onderneming. Ze staan meer in contact met onderzoekscentra en universiteiten, wat zorgt voor het doorsijpelen en voor de vermarkting van wetenschappelijke kennis. Ze spenderen meer geld aan R&D en passen

²⁰ Afhankelijk van de studie maken Gazellen 2 tot 10% uit van de ondernemingen en zijn ze verantwoordelijk voor 30-80 procent van de gecreëerde werkgelegenheid. (zie supra)

²¹ Het is dan ook om deze reden dat “Gazellen”, veelal geassocieerd met jonge, snelgroeiende ondernemingen, niet zozeer de juiste benaming is, maar dat een “High-impact” onderneming, gebaseerd op hun impact op de reële economie, een meer verantwoorde benaming is om mee te werken, aangezien bovenstaande aantoont dat zowel de ondernemer, als de onderneming zelf niet echt als jong (maar wel als gemiddeld jonger) beschouwd kan worden.

innovaties toe op meerdere vlakken binnen hun onderneming. Door middel van procesinnovaties maken ze het productieproces efficiënter en door middel van productinnovaties creëren ze nieuwe producten en creëren ze nieuwe markten. Gazellenondernemingen zorgen dus voor een zekere vernieuwing van het economische weefsel van een land.

Snelgroeïende ondernemingen zijn dus wat betreft werkgelegenheidscreatie en innovatie van groot belang voor de economie. Ze worden echter geconfronteerd met groeibarrières²² die een mogelijke groei in de weg staan. Indien deze barrières niet overwonnen kunnen worden, kunnen potentiële werkgelegenheidscreatie, innovatie en efficiëntiewinsten verloren gaan. Om dit te vermijden kan een specifiek gazellenbeleid in het leven geroepen worden gericht op het overwinnen van de groeibarrières om zo het volledige potentieel binnen de Vlaamse economie aan te spreken.

3.2.2 Return on government investment

Gezien de macro-economische impact van de gazellenondernemingen wat betreft werkgelegenheid en innovatie, heeft een beleid gericht op snelle groeiers een zeer hoge “return on government investment”. Met dit laatste doelen we op het feit dat, gezien de aard van snelle groeiers, de effecten van een beleid gericht op deze bedrijven, een veel groter economisch effect heeft, dan dezelfde fondsen te spenderen aan een algemeen beleid. Een beleid gericht op gazellen zal, ceteris paribus, voor bijvoorbeeld meer werkgelegenheid zorgen per gependeerde overheidseuro dan een beleid gericht op de gemiddelde onderneming.

²² Knelpunten zowel eigen aan de snel veranderende onderneming, als externe barrières die overwonnen dienen te worden. (zie deel groeibarrières)

3.2.3 Discussiepunt: gevaren van een specifiek gazellenbeleid

Hoewel er geen twijfel over kan bestaan dat gazellen belangrijk zijn voor de Vlaamse economie en dat potentiële snelle groeiers geconfronteerd worden met groeibarrières (zie verder), zijn er echter ook redenen om vanuit de overheid geen beleid te voeren, of om zeker toch randvoorwaarden aan het beleid te hechten.

Selectieprobleem en marktdistorties

Het eerste punt waar dieper op ingegaan zal worden is het selectieprobleem. Een beleid gericht op gazellen en potentiële gazellen zal van nature uit een selectief beleid moeten zijn. Vooreerst zullen potentiële gazellen geïdentificeerd moeten worden en vervolgens zullen deze ondernemingen geselecteerd moeten worden die het hoogste groeipotentieel in zich (zouden) hebben.

De vraag is nu of de overheid wel in staat is om de “juiste” ondernemingen te selecteren. Zoals later nog gezien zal worden, zijn er eigenschappen waar potentiële gazellen over kunnen beschikken, die de kans verhogen dat de bezitter van de eigenschappen zal doorgroeien tot een volwaardige gazellenonderneming. Deze zijn echter **geen garantie op succes**. De vraag is nu of de overheid, beter dan de markt, in staat zal zijn de juiste ondernemingen te selecteren om door te laten groeien tot gazellen.

Saldo werkgelegenheid

Wanneer we enkel naar de werkgelegenheid kijken, heeft het ondersteunen van gazellenondernemingen niet enkel positieve gevolgen. In plaats van de kijken naar de gehele gecreëerde werkgelegenheid, dient men te kijken naar het saldo van de werkgelegenheid. Snelgroeiende innovatieve ondernemingen, al dan niet ondersteund

met overheidsgeld, gaan in competitie met de “gemiddelde” onderneming. Aangezien deze ondernemingen door hun aard innovatiever en efficiënter te werk gaan dan bijvoorbeeld hun sectorgenoten, zullen bij de **concurrentie mogelijk jobs verloren** gaan. Hoewel het ondersteunen van gazellenondernemingen zeker en vast ook op andere argumenten is gebaseerd en hoewel we er wel van uit kunnen gaan dat het werkgelegenheidssaldo positief zal zijn, moet het aantal gecreëerde jobs zeker en vast in een zeker perspectief geplaatst worden.

Bovenstaande betekend echter niet dat een gazellenbeleid af te raden is, men moet echter wel rekening houden met eerder vermelde beperkingen betreffende de te verwachten resultaten van het beleid.

3.3 Eigenschappen potentiële groeiers

In dit deel zal onderzocht worden of potentiële groeiers reeds enkele eigenschappen van snelle groeiers in zich hebben, maar nog niet tot de snelle groei gekomen zijn. We gaan dus op zoek naar eigenschappen van potentiële snelle groeiers. Met dit wordt bedoeld dat op zoek gegaan zal worden naar deze **kenmerken die de kans vergroten** dat een bedrijf zich in een latere fase ontwikkeld tot een snelle groeier.

Op basis van gesprekken met groeiondernemers is naar voor gekomen dat vooral een zekere **innovatiegerichtheid** en de duidelijke **wil en ambitie om te groeien** onontbeerlijke kenmerken zijn van potentiële gazellen. Bovendien zijn ze **extern gericht** (ze staan zeer open voor samenwerking met zowel andere bedrijven als met universiteiten en hogescholen). Betreffende het personeel is vooral de **flexibiliteit** van het personeel en van de gehele organisatie een eigenschap die zowel potentiële gazellen als gazellen zelf gemeenschappelijk hebben. Maar ook **de ondernemer zelf** is van groot belang, zo is deze van een gemiddeld lagere leeftijd dan de niet potentiële gazellen (dit is vooral zo in de hoogtechnologische sectoren), heeft een down to earth gerichte

opvatting van ondernemen en heeft een zeer **sterk kostenbewustzijn**, is zeer **begaan met de onderneming** en haar interne werking en heeft een goed zicht op de te gebruiken strategie en hoe deze toe te passen. Er wordt ook gezworen bij het houden van een goede en uiterst correcte boekhouding.

Bovenop de bovenvermelde eigenschappen zijn er 2 omstandigheden die de groei kunnen bevorderen. Vooreerst zijn er de **spin-offs**, deze zijn in het voordeel omdat ze reeds van heel wat diensten en kennis van het moederbedrijf gebruik kunnen maken. Vervolgens zijn er de **teamstarters**, die door de mogelijkheid van **complementaire competenties** meer mogelijk hebben om te slagen in hun onderneming en groei te realiseren.

Betreffende bovenstaande eigenschappen is het belangrijk (nogmaals) te vermelden dat het bezitten van dergelijke eigenschappen geen garantie biedt op een sterk groeiende onderneming, maar slechts dat het bezitten van deze eigenschappen de kans verhoogt dat de onderneming op termijn sterk kan groeien.

Wanneer men de potentiële groeiers (geselecteerd op basis van criteria gebaseerd op deze van extreme groeiers in hun pregroefase) gaat bevragen en gaat vergelijken met de bedrijven/ondernemers die niet als potentiële groeier geïdentificeerd werden, kunnen we, analoog met de hierboven gebruikte methodologie en vraagstelling gebruikt voor de eigenschappen gazellen, tot volgende conclusies komen:

Hoewel men gazellen en praktisch alle sectoren kan terugvinden zijn volgens een Nederlands onderzoek (Ehrhardt ea. (2004)) wel sectoren waar significant meer potentiële gazellen gevonden kunnen worden; nl. de dienstensectoren en de handel. Relatief weinig potentiële gazellen zijn te vinden in de bouwnijverheid.

We merken ook op dat potentiële groeiers **reeds sterk gegroeid zijn in personeel**, maar dat dit niet vertaald wordt in een gelijkaardige stijging in omzet. Voor de beschouwde periode zelf (de periode waarop men de selectie van potentiële gazellen baseerde) hebben de ondernemingen niet vaker een **groeidoelstelling** dan de controlegroep, maar ze hebben dit wel voor de **volgende periode**. Ze zijn dus op groeigericht.

Ze hebben niet meer academisch of technisch geschoold personeel in dienst, wat dus wel afwijkend is ten opzichte van de gazellen en concurreren net als niet potentiële gazellen op basis van service en kwaliteit van hun product of dienstverlening.

Ze bevinden zich gemiddeld niet in een verschillende stage in de vraag ten opzichte van de niet potentieel snelle groeiers, iets wat zo was voor de gazellen en hun controlegroep. Ze worden ook met gelijkaardige marktomstandigheden geconfronteerd als hun niet als potentieel snelle groeier geïdentificeerde collega's, d. i. ze worden niet geconfronteerd met een verschillende evolutie wat betreft het aantal concurrenten.

Wat wel duidelijk naar voren komt is het feit dat de potentiële groeiers **innovatie significant als belangrijker** beschouwen dan de controlegroep.

Op basis van gesprekken met Nederlandse groeiondernemers en potentiële groeiondernemers werd een checklist opgesteld die gebruikt kan worden om potentiële groeiondernemers te detecteren. De checklist somt verschillende eigenschappen op in te onderscheiden categorieën. Vanzelfsprekend zijn niet alle eigenschappen van een even doorslaggevend belang en dient een zekere verdeelsleutel gebruikt te worden mocht deze checklist gebruikt worden ter identificatie van een doelpubliek voor het gazellenbeleid. Hier zal dieper op ingegaan worden in het deel dat handelt over de selectie en identificatie van potentiële gazellen.

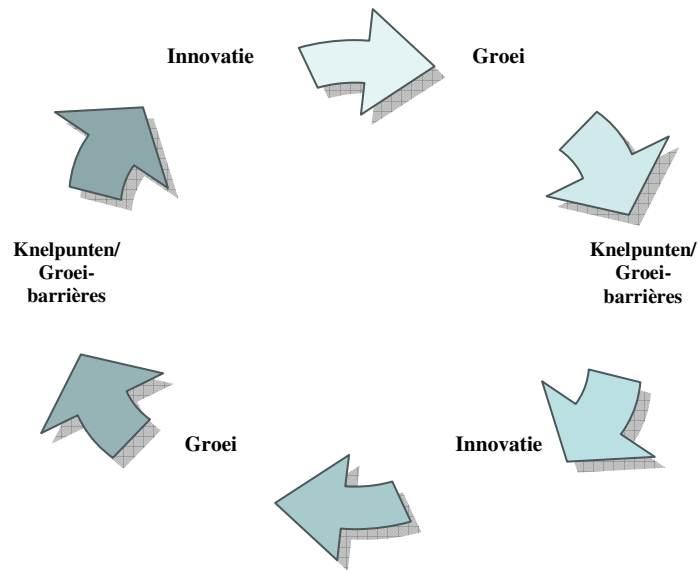
Deel 4: Gazellen en groeibarrières, toegepast op een theorie van ondernemingsgroei

4.1 Innovatie: oorzaak en oplossing voor groeibarrières

Het is niet zo dat alle innovatie automatisch leidt tot een snellere groei van het bedrijf, maar we kunnen uit onderzoek wel concluderen dat gazellen significant meer innoveren dan de controle groep. Gazellen worden dan ook veelal gekenmerkt door een agressieve vernieuwingsstrategie en een grote groep van de snelle groeiers loopt voorop op de implementatie van nieuwe technologieën. Een gazelle besteedt significant meer geld aan procesinnovaties dan de controlegroep. Ze besteden ook meer aan R&D, maar dit leidt niet automatisch tot een hoger aandeel van personeel in R&D. Gazellen introduceren ook significant meer nieuwe diensten en producten dan de andere bedrijven binnen hun segment (zie supra).

Innovatie speelt een belangrijke rol in de groei en doorgroei van gazellen en potentiële gazellen. Zo kan ondermeer een innovatie leiden tot een situatie die een potentiële groeier creëert, in het groeiproces wordt een potentiële groeier geconfronteerd met bepaalde **knelpunten** die hij dan door middel van innovatie kan overwinnen.

Figuur 4.1 wisselwerking innovatie en groei



In wat volgt zullen de knelpunten tot groei of de groeibarrières uitgebreid aan bod komen.

4.2 Groeibarrières van gazellen

Om een degelijk en specifiek beleid op te stellen ten opzichte van de gazellen en potentiële gazellen moeten we te weten komen in welke aspecten de gazellen significant verschillen van de andere gemiddelde groeiers en we kunnen gazellen bevragen en onderzoeken welke knelpunten en barrières tot groei ze tegengekomen zijn. Zo kunnen we zien waar het generisch beleid ontoereikend is in het specifieke geval van deze snelle groeiers en hoe we dit beleidsmatig kunnen tegen gaan.

4.2.1 Knelpunt / Barrière personeel

De inflexibiliteit van de arbeidsmarkt is voor een snelgroeiend bedrijf een groter probleem dan voor het gemiddelde bedrijf. Het vinden van geschikt geschoold

personeel is soms al een probleem, maar door de inflexibiliteit van onze arbeidsmarkt is het aannemen en desgevallend ook het ontslagen van werknemers een zeer kostelijke en soms tijdrovende zaak.

Gazellen hebben bovendien ook meer dan andere bedrijven nood aan toegang tot gespecialiseerde factormarkten om zo tot de hoge groei te komen. Gazellen zijn dan ook bedrijven die nood hebben aan toegang tot gespecialiseerde arbeidsmarkten, niet enkel om de geschikte werknemers te vinden, maar ook om geschikt management talent aan te trekken die de ervaring en capaciteiten hebben om de hoge groei in goede banen te leiden.

4.2.2 Knelpunt / Barrière Management en Organisatie

Eén van de voornaamste groeipijnen van een gazellenonderneming zijn organisatorisch van aard. Een onderneming met een tiental werknemers is totaal anders georganiseerd dan één van vijftig of honderd werknemers. Naarmate het bedrijf groeit, dient het management en de organisatie zich ook aan te passen. Men verliest als manager soms het overzicht, wat delegeren ed. zeer moeilijk maakt. Ook de interne bedrijfsprocessen dienen aangepast te worden aan de situatie. Ook wat dit betreft is de toegang tot gespecialiseerde arbeidsmarkt onontbeerlijk.

4.2.3 Knelpunt / Barrière Kapitaal

Om te groeien heeft een bedrijf geld nodig. Om aan voorfinanciering te raken kan men aanspraak doen op de banken, maar aangezien deze zich soms op de huidige situatie concentreren van het bedrijf en niet op de toekomstige situatie van extreme groei, kan het voor het bedrijf soms moeilijk zijn om aan goede voorwaarden aan financiering te raken. Daarom kan het soms aangewezen zijn om de groei te financieren via risicokapitaal, innovatie subsidies via de overheid en met de hulp van businessangels.

Financiering via bijvoorbeeld BAN Vlaanderen heeft bovendien ook het voordeel dat men aanspraak kan maken op de ervaring van de “Angel” om de groei te realiseren.

4.2.4 Andere barrières aan groei

De hierboven besproken barrières tot groei, die door meerdere bevragingen bij ondernemers naar voren werden geschoven als de belangrijkste knelpunten, kunnen nog verder aangevuld worden met onderstaande zaken:

Competitie: wanneer de marktomstandigheden wijzigen en er ontstaat meer competitie, heeft dit naast alle positieve effecten voor de consument en voor de efficiëntie van ondernemingen, ook het effect dat groei in bedrijfsgrootte veel moeilijker wordt.

Macro-economische factoren: Een onderneming kan alle eigenschappen bezitten om extreme groei te realiseren, alsook de wil om dit te doen, maar als de Macro-economische omstandigheden tegenzitten, kan dit toch niet lukken, wegens een achterblijvende vraag.

Overheidsrestricties: Met overheidsrestricties als groeibarrière doelen we op meerdere elementen. Vooreerst hebben we de beperkingen die de overheid de markt oplegt om de concurrentie te waarborgen (veelal Europese regelgeving). Maar ook de administratieve lijdensweg om tot vergunningen, toelatingen en informatie te komen wordt door ondernemers als een belangrijk knelpunt beschouwd.

Beperkte aanwezigheid van partners: Zoals in het voorgaande werd besproken zijn gazellenondernemingen significant meer extern gericht dan de gemiddelde onderneming. Dit betekent dat ze meer opstaan voor samenwerking met universiteiten, onderzoekscentra en andere bedrijven. Wanneer samenwerking echter moeilijk is, of

wanneer er niet voldoende partners beschikbaar zijn, kan dit leiden tot een situatie dat potentiële groeiers niet doorgroeien.

4.3 Theorieën van ondernemingsgroei

In de literatuur vindt men zeer veel theorieën terug die, elk met hun eigen accenten²³, een verklaring trachten te formuleren voor ondernemingsgroei, die groeideterminanten trachten te ontdekken en die aanbevelingen geven hoe groei gerealiseerd kan worden.

Op basis van de hierboven geconstateerde eigenschappen van gazellen en potentiële gazellen, hun noden en de projecten die in het hoofdstuk aangaande de internationale benchmark besproken zullen worden, kiezen we ervoor om hier kort in te gaan op het groeimodel van Lado en Wilson (1994).

We kiezen voor dit model omdat dit zich vooral concentreert op de managementeigenschappen als verklaring van groei, iets wat in vele buitenlandse hoge groei programma's terugkomt en omdat er op vele vlakken een significant verschil bestaat tussen de ondernemingsvaardigheden van gevestigde gazellen en de gemiddelde onderneming zoals management bekwaamheid, vertalen van groeiambitie, implementatie innovaties,... . Let wel, de besproken theorie, die beleidsmatig een grote relevantie bezit wat betreft een gazellenbeleid, concentreert zich vooral op de interne groeibarrières of interne verklaringen van groei. Zoals hierboven reeds besproken werd zijn er omstandigheden of zaken die groei belemmeren of verklaren die niet aan de interne werking van een onderneming toe te schrijven zijn, maar aan externe elementen die veelal buiten de macht liggen van de ondernemer of het management.

²³ Sommige theorieën concentreren zich op de financiële verklaringen, andere op externe factoren, producten, innovatie en management.

De groeitheorie van Lado en Wilson is er één gebaseerd op ondernemingsvaardigheden (organizational competences²⁴). In het model komen vier categorieën van ondernemingsvaardigheden naar boven.

- **managementvaardigheden**
- **inputgerelateerde vaardigheden**
- **transformatievaardigheden**
- **outputgerelateerde vaardigheden**

Binnen deze benadering herkennen we de waardeketen (value-chain²⁵) benadering, aangevuld met een aantal algemene en strategische vaardigheden

Onder **managementvaardigheden** verstaan we deze vaardigheden en ambitie van het (top) management om een strategische visie uit te zetten en een balans te vinden in de interactie tussen omgeving en organisatie en de vaardigheden om de strategie te verwoorden en de leden van de organisatie te stimuleren om deze visie om te zetten in resultaten.

Vooreerst is er een rol weggelegd voor het opzetten, verwoorden en uitvoeren van een langetermijnplan (het groeiplan) rekening houdend met het karakter van de omgeving waar het bedrijf zich in bevindt, en binnen de visie en de missie van het bedrijf en vervolgens dit plan te communiceren binnen de organisatie. Om de

²⁴ Organizational competence: Ondernemings specifieke middelen en kundigheden die een organisatie in staat stellen om een waardevergroten strategie te kiezen, te ontwikkelen en te implementeren. (Wiezen, van der Aa en Kemp (2004))

²⁵ Input → Transformatie → Output

termijndoelstellingen te realiseren dient de organisatie over voldoende en juiste middelen te beschikken, die ook door het management geleverd dienen te worden.

Daarnaast is het ook van groot belang dat het management de vaardigheid bezit om de organisatie te leiden, zeker in veranderende omstandigheden van groei. Deze vaardigheden kunnen zowel door opleiding als door praktijkervaring aangeleerd worden.

Tot slot is ook de ambitie om te groeien bij het (top)management onontbeerlijk en dient het management ook in staat te zijn om alle delen van de organisatie naar dit doel te doen werken.

Onder de **inputgerelateerde vaardigheden** verstaan we deze vaardigheden binnen een organisatie om mensen, geld en kennis (technologie) binnen te halen en deze in staat te stellen om producten en diensten te creëren.

De middelen die in een organisatie binnengehaald worden om groei te realiseren zijn de eigenlijke drie inputfactoren: Arbeid (mensen), Kapitaal (geld, kapitaalgoederen) en Technologie (kennis, innovatie,...) .

De vaardigheid van het aantrekken van genoeg en vooral ook de juiste mensen en dit in een veelal turbulente omgeving is een belangrijke inputgerelateerde vaardigheid die in een groeiende onderneming aanwezig moet zijn. Snelle groeiers hebben veelal hooggeschoold personeel nodig, die bereid zijn flexibel te werken en snel in de interne bedrijfsprocessen geïntegreerd kunnen worden. Dus net als de bekwaamheid van het management, dient de onderneming zelf ook over zeer bekwame werknemers te bezitten, die over de noodzakelijke competenties beschikken om groei te realiseren en die dus ook mee willen stappen in de groeiambitie van het management

Vervolgens dient de nodige kennis (technologie) aanwezig te zijn in de onderneming. Deze kan zowel intern ontwikkeld worden, als extern aangekocht worden of in samenwerking met andere instellingen (universiteiten, onderzoekscentra) verkregen worden. De kennis die een nieuwe zienswijze biedt op alledaagse problemen, die de onderneming in staat stelt ideeën te vermarkten en nuttige informatie aan te trekken en dit ook efficiënt en met een zeker kostenbewustzijn te doen, dient ook aanwezig te zijn in de op groei gerichte onderneming.

Tot slot dienen ook de vaardigheden aanwezig te zijn voor het efficiënt aantrekken van de 3^e productiefactor, kapitaal. Zoals hierboven reeds werd vermeld is financiering onontbeerlijk om sterke groei te verwezenlijken, maar deze is niet altijd even makkelijk beschikbaar omdat voor bankfinanciering veelal gekeken wordt naar de huidige ondernemingssituatie en niet naar de toekomstige situatie na de groei.

Transformatievaardigheden zijn dan deze vaardigheden binnen een organisatie om de input om te zetten in output door een organisatiestructuur en -cultuur die innovatie en leren bevorderen.

De eerste vaardigheid betreffende de transformatie die aanwezig dient te zijn binnen de onderneming is deze van innovativiteit. Innovativiteit, het creëren van nieuwe ideeën, producten, diensten of technologieën vraagt om specifieke vaardigheden binnen een organisatie zoals de vrijheid om te experimenteren, de bereidheid om nieuwe zaken uit te proberen en te evalueren en vooral ook de bereidheid om risico's te durven lopen. Vervolgens dient de onderneming ook in staat te zijn te leren uit de ervaringen en dit om te zetten in nieuwe processen of aanwervingen.

Vervolgens dient de onderneming flexibel te zijn om zich aan te kunnen passen aan de nieuwe omstandigheden en om de groei, de expansie van middelen, kennis en contacten intern in goede banen te leiden.

Tot slot dient de bedrijfscultuur ook gericht te zijn op resultaten en groei. De organisatie dient deels doordrenkt te zijn van de zogenaamde “entrepreneurial spirit” die samengaat met een goede en duidelijke verdeling van de verantwoordelijkheden binnen de organisatie en goede contacten tussen de verschillende afdelingen, wat op zich moet leiden tot een specifieke bedrijfscultuur die gedragen wordt door de gehele organisatie en leidt tot een hogere motivatie en efficiëntie in de werkzaamheden.

Outputgerelateerde vaardigheden zijn dan deze vaardigheden om de getransformeerde input naar buiten te brengen in de vorm van niet-tastbare middelen zoals kwaliteit van het geproduceerde product of de geleverde dienst, reputatie en relatiernetwerken.

De eerste drie categorieën van vaardigheden zijn vooral op de interne werking van de organisatie gericht. Een onderneming dient echter ook over extern gerichte capaciteiten te beschikken. Een bedrijf dient niet enkel haar diensten of producten te verkopen om groei te realiseren, maar dient ook zichzelf te verkopen. Zo zijn relaties met leveranciers, klanten en onderzoeksinstituten van belang bij het realiseren van de een expansie van bedrijfsactiviteiten aangezien een dergelijk netwerk kan bijdragen tot het identificeren van nieuwe mogelijkheden, het vermarkten van producten/diensten of het verwerven van de benodigde middelen.

Volgens bovenstaande theorie stelt dat **het bezitten van dergelijke vaardigheden binnen de onderneming, de onderneming in staat om barrières tot groei het hoofd te bieden en is het bezitten ervan cruciaal om tot hoge groei te komen.** Zoals we verder ook zullen zien bij de bespreking van de buitenlandse snelle groei programma's

die gebruik maken van een intensieve begeleiding van de ondernemers, komen bovenstaande principes ook duidelijk terug en worden deze ook specifiek aangeleerd.

Deel 5: Selectie van potentiële gazellen

Gazellen en potentiële gazellen vertegenwoordigen slechts een marginaal deel van de ondernemingen in Vlaanderen. Daarom zal een doeltreffend beleid gericht op het verkrijgen van meer en betere gazellenondernemingen noodzakelijk een selectief beleid moeten zijn. In wat volgt zal op zoek gegaan worden naar de basis van een selectiemethodologie gericht op potentiële gazellen. Informatie in de literatuur betreffende potentiële gazellen is zeer schaars en indien beschikbaar zeer gefragmenteerd. Het enige uitgebreide onderzoek naar eigenschappen van potentiële gazellen is dit van Ehrhardt e.a (2004). De methodologie van dit onderzoek zal dan ook, aangevuld met andere informatie uit de literatuur, als basis dienen van dit hoofdstuk.

Checklist eigenschappen potentiële gazellenondernemingen

Op basis van gesprekken met Nederlandse groeiondernemers²⁶ en potentiële groeiondernemers werd een checklist opgesteld die gebruikt kan worden om potentiële groeiondernemers te detecteren. De checklist somt verschillende eigenschappen op in vijf categorieën. Vanzelfsprekend zijn niet alle eigenschappen van even doorslaggevend belang en dient een zekere verdeelsleutel gebruikt te worden, mocht deze checklist gebruikt worden ter identificatie van een doelpubliek voor het gazellenbeleid. Hieronder vindt u de checklist, aangevuld met andere complementaire eigenschappen uit de literatuur.

²⁶ Uitgevoerd door Ehrhardt ea. (2004) met het oog op de studie van de eigenschappen van gazellen in hun pré-groefase

Tabel: 5.1 Eigenschappen potentiële gazellen onderverdeeld in 5 categorieën

Eigenschappen van de potentiële groeiondernemer

- Hij heeft ambitie om te groeien
- Heeft visie over hoe hij wenst te groeien
- Heeft ervaring²⁷ en een no-nonsense mentaliteit
- Bereid om persoonlijke offers te brengen

Eigenschappen wat betreft de bedrijfsstrategie (gericht op groei)

- Investeren in de organisatie
- Innovatie concepten integreren

Eigenschappen wat betreft het personeel

- Oprichter/eigenaar is nauw betrokken bij de aanwerving en selectie van het personeel
- Gericht op goede werksfeer
- Heeft een overwegend jong personeelsstand²⁸
- Gericht op een open bedrijfscultuur

Eigenschappen wat betreft onderzoek en innovatie

- Investeert vroeg in automatisering
- Zoveel mogelijk op de kosten van de klant
- Terughouden ten opzichte van subsidies (angst om controle te verliezen)

²⁷ gemiddelde leeftijd 40, jonger wat betreft technologie, media en telecom

²⁸ dit houdt minder risico's in en leidt tot een lagere aanwervings- en ontslagkost

Eigenschappen wat betreft financiën

Creatief omgaan met werkkapitaal

Vermijd zoveel mogelijk externe financiering

Gericht op een transparante en nette boekhouding

Zoekt zoveel mogelijk outsourcing op

Eigen voorstelling (op basis van Ehrhardt e.a (2004))

We kunnen bovenstaande tabel nog verder uitbreiden met andere eigenschappen van potentiële gazellen op basis van de literatuur. Zo wordt er voor de snelle groeiers veel belang gehecht aan een sterke beleidscultuur en een goede HRM, wordt nogmaals het belang van R&D en de interesse hiervoor bevestigd, volgen potentiële snelle groeiers veelal een strategie die zich concentreert op productdifferentiatie en hebben ze veel interne structuurwijzigingen doorgemaakt in de jaren voorafgaand aan de groei.

Het is mogelijk om op basis van bovenstaande eigenschappen een selectiemethodologie te ontwikkelen die ons in staat moet stellen potentiële groeiers te identificeren. Deze methodologie kan mogelijk een goede basis vormen voor de selectieprocedures van een eventueel Vlaams gazellenbeleid.

Potentiële gazellen bezitten eigenschappen die de gemiddelde ondernemer niet bezit, maar dit betekent niet dat potentiële gazellen (of huidige gazellen) al deze eigenschappen bezitten. Op basis van de hierboven opgesomde lijst van eigenschappen kan men echter een eerste selectie maken om de bedrijven die zeker niet als potentiële groeier in aanmerking komen te filteren, of kan als basis dienen om de juiste ondernemingen te selecteren. Sommige van de eigenschappen worden in de literatuur naar voor geschoven als onontbeerlijk voor het voeren van een gazellenbeleid (zoals de

wil om te groeien en zeker geen negatieve groei vertoont hebben in de vorige periode(s)), terwijl andere dan weer van minder belang zijn (leeftijd van ondernemer of gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand). Als we bovendien kijken naar verschillende groeiprogramma's in het buitenland merken we ook op dat de onontbeerlijke eigenschappen zoals wil om te groeien en een zekere groei in vorige periodes steeds terugkomt in hun elementaire selectiecriteria voor het beleid²⁹.

We kunnen dus de eigenschappen van potentiële snelle groeiers onderverdelen in twee categorieën:

De strikte voorwaarden: Dit zijn eigenschappen die zeer doorslaggevend geacht worden. Wanneer bedrijven hier een aantal keren niet aan voldoen (het is steeds vrij om dit criterium af te zwakken op basis van het aantal strikte voorwaarden waar maximaal niet aan voldoen dient te zijn. Deze eigenschappen wegen in dergelijke mate door dat ze direct een bedrijf kunnen diskwalificeren als potentieel snelle groeier, ook al voldoen ze aan het overgrote deel van de andere eigenschappen.

Onder de strikte voorwaarden die tot directe uitsluiting leiden verstaan we bijvoorbeeld het **ontbreken van een sterke wil om te groeien**, zich als ondernemer niet bezighouden met het aanwerven van personeel, zich **slechter inschatten** dan de concurrentie, **slecht geïnformeerd** zijn als ondernemer over de financiële situatie van de onderneming en het ontvangen van **subsidies** voor cruciale onderdelen van het bedrijf. Mogelijk uit te breiden met de bereidheid tot het uitbesteden van de kernactiviteiten en de een negatieve visie of zekere terughoudendheid ten opzichte van innovatie.

²⁹ Zoals bijvoorbeeld in het Nederlandse "Programma Groeiversneller"

De minder strikte voorwaarden: Het bezitten van deze voorwaarden geeft de ondernemer of onderneming 'punten'.

Hieronder verstaan we onder andere de aanwezigheid van een **ondernemersteam**, zich als leiding **informer** over de stand en de gang van zaken van de onderneming, de wil om een goede **en flexibele werkomgeving** te creëren, een terughoudendheid bezitten ten opzichte van subsidies en gefocust zijn op de werking van de markt en mogelijke **opportunities**.

Zowel de strikte voorwaarden als de minder strikte voorwaarden kunnen samengevoegd worden tot een samengesteld selectiecriteria op basis van het aantal punten dat men bezit en het zich niet diskwalificeren door het niet voldoen aan één of meerdere voorwaarden. Zo kunnen we komen tot een selectie van potentiële gazellen waar een beleid zich op kan richten.

Deel 6: Internationale Benchmark: Groeiondersteunende beleidsmaatregelen in het buitenland

In wat volgt zullen de hoge-groei-programma's uit het buitenland besproken worden. Dit zal gedaan worden om een zicht te krijgen op de inhoud, doelstellingen en methoden die gebruikt worden om hoge groei bij de ingezetene bedrijven in andere landen te ondersteunen. Wel dient er rekening mee gehouden te worden dat verschillende landen met verschillende parameters te maken hebben, wat ook tot een ander optimaal beleidspad leidt. De meeste aandacht zal gaan naar de Nederlandse en Deense programma's, maar ook enkele Finse en Britse programma's zullen kort besproken worden. Vervolgens zal er afgesloten worden met een korte bespreking van de lessen die we kunnen leren uit de buitenlandse voorbeelden.

6.1 Nederland

6.1.1 Programma Groeiversneller: Doelgericht naar een droomomzet³⁰

De Nederlandse Minister van Economische Zaken³¹ opende in januari 2009 officieel het programma Groeiversneller. Hiermee startten een 40-tal ambitieuze Nederlandse groeiondernemers een vijfjarig programma met als doel door te groeien naar een omzet van 20 miljoen euro. Naast de groei van de onderneming, concentreert het programma zich op de persoonlijke en professionele groei van de ondernemer zelf.

³⁰ Op basis van informatie beschikbaar op:

- www.programmagroeiversneller.nl
- www.port4growth.nl
- www.innovatieplatform.nl
- www.ez.nl

³¹ Maria van der Hoeven

Op basis van een ‘strategische foto’ van de onderneming stippelt de ondernemer zijn groeipad uit. Het leren van collega-groeiondernemers vormt de rode draad in het programma. Daarnaast worden de ondernemers bijgestaan door ervaren professionals bij cruciale groei-issues zoals strategie, financiering, marktbenadering, innovatie en internationalisering. Leren, ervaren, toepassen en inspireren, daar draait het in het Nederlandse programma om.

Het programma Groeiversneller is een initiatief van het Ministerie van Economische Zaken en het Innovatieplatform³². De uitvoering is in handen van een samenwerkingsverband van PricewaterhouseCoopers, Port4Growth³³, de Baak Management Centrum VNO-NCW, Philips Applied Technologies en AKD Prinsen Van Wijmen.

Selectievoorwaarden:

Zoals in het meer theoretisch deel van deze paper reeds werd aangegeven zal een gazellenbeleid een selectief beleid moeten zijn. Dit is ook zo voor het Nederlandse groeibeleid. In de eerste fase is er in zekere mate een zelfselectie, groeiondernemers dienen zich zelf kandidaat te stellen volgens enkele restrictieve criteria, wat op zich reeds een signaalfunctie heeft van “wil om te groeien” die als onontbeerlijk wordt

³² Een platform in 2003 in het leven geroepen om de Nederlandse concurrentiepositie te verbeteren door de Nederlandse innovatiekracht te verbeteren en om door te groeien als internationale koploper wat betreft de kenniseconomie. Hierbij

³³ Een in 2004 opgericht platform met als doel Nederlandse groeiondernemers bij te staan door middel van social networking en het organiseren van bijeenkomsten waar informatie, contacten en kennis beschikbaar gesteld worden van groeiondernemers.

beschouwd. Vervolgens zal uit de groep van kandidaten in verschillende selectie- en kwalificatiefasen een groep van ongeveer 50 ondernemers per keer geselecteerd worden.

Om in aanmerking te komen moet aan volgende **criteria** voldaan zijn:

- Ondernemer(s) en onderneming hebben een aantoonbare en onderbouwde **groeiambitie**.
- De onderneming heeft de **potentie** om in vijf jaar door te groeien naar een bruto-omzet van 20 miljoen euro.
- De onderneming is **zelfstandig**³⁴
- De onderneming heeft haar **hoofdvestiging**/hoofdkantoor in Nederland en is geen dochter van een buitenlandse moederorganisatie.
- De **bruto-omzet** over het laatste verslagjaar is minimaal 2 mln. euro
- De ondernemer is bereid **actief te participeren** en als sparringpartner op te treden gedurende het complete vijfjarige programma.

Doel en inhoud programma groeiversneller:

Uit bovenstaande hoofdstukken kunnen we leren dat groeien gepaard gaat met groeipijnen. Een deel van deze problemen kan men als ondernemer zelf oplossen, maar voor andere heeft men hulp nodig. Het doel van het programma is dan ook het bijstaan van de groeiondernemer in het overwinnen van de groeibarrières vanuit de premisse dat de collega-ondernemer de beste raadgever is.

³⁴ Dit betekent dat de ondernemer over een volledig besluitvormingsmandaat van zijn onderneming beschikt.

Het programma groeiversneller is een programma bestaande uit 10 semesters, gespreid over een periode van vijf jaar. De geselecteerde groeiondernemers worden ondergebracht in een “semesterklas” van maximaal 25 groeiondernemers en krijgen een zogenaamde “sparringpartner” (eveneens een groeiondernemer) toegewezen die als een soort van persoonlijke vertrouwenpersoon wordt bekeken om face-to-face ervaringen te delen.

In de eerste sessie wordt er onder begeleiding van professionals een strategische foto van uw onderneming genomen (hoe wil je dat je bedrijf er binnen 5 jaar uitziet?) en vervolgens zal het groeiproces, met als doel de strategische foto in werkelijkheid om te zetten, gespecificeerd worden (strategische mijlpalen worden vooropgesteld) en aan de hand van een groeiscan worden de te gebruiken middelen bepaald.

Dit alles gebeurt steeds in samenspraak met je persoonlijke groeibegeleider. Deze laatste zal de ondernemer ook bijstaan in de keuze in het maken van prioritaire keuzes tussen de verschillende modules die de groeiondernemer kan volgen, daarnaast zijn er ook “special issue workshops”, intervisiemomenten³⁵ en inspiratiesessies. In tabel 6.1 vindt men een beperkt overzicht terug van de workshops en special issue workshops.

³⁵ In de intervisiesessies komen de ondernemers samen met hun semesterklas om onder begeleiding van professionele groeibegeleiders over actuele en relevante issues te praten.

Tabel 6.1 modules en special issue workshops

Modules

- I. Externe oriëntatie en marktpositionering
- II. Kapitaal, financiering en veranderende regelgeving
- III. Organiseren van groei
- IV. Strategische partnerships
- V. Klantenmanagement en sales
- VI. Product- en procesinnovatie
- VII. Voortbrengingsprocessen: productie en logistiek van producten en diensten
- VIII. Leidinggeven aan groei
- IX. (Internationaal) Contracten en riskmanagement
- X. Fusie en overname

Special issue workshops

- . Venture Capitalists
- . waardering van het bedrijf
- . effectieve communicatie
- . internationalisatie naar een specifieke regio
- . ICT en groei
- . samenstellen van een (management)team
- . arbeidsgeschillen
- . intellectueel eigendom

Bron: eigen voorstelling: www.programmagroeiversneller.nl

Dit alles gebeurt onder professionele begeleiding en indien van toepassing kan er ook gebruik gemaakt worden van de een senior coach uit het High Growth Stars Consortium.

Kost en intensiteit van het programma

Al bij al nemen de modules, sessies en special issue workshops ongeveer 3 uur per week in beslag. Wat betreft de kost wordt deze deels betaald door het Nederlandse Ministerie van Economische Zaken en deels door de ondernemer zelf. De kost voor de ondernemer bedraagt €5400 per semester, wat dus op een totaal kost neerkomt van €54000 voor de 10 semesters.

6.1.2 Port4growth³⁶

De ondernemers die niet aan de voorwaarden van het intensieve programma “Groeiversneller” voldoen of diegenen die wel aan de voorwaarden voldoen maar niet geselecteerd werden, worden echter niet genegeerd door de Nederlandse regering. Zij kunnen namelijk nog steeds terecht bij port4growth.

Mission statement een aanpak:

Het doel van port4growth is ondernemers en ondernemingen bijstaan en hen helpen om door te groeien als onderneming. Dit wordt vooral gedaan door ondernemers in een sociaal netwerk (port4growth) te betrekken om hen zo de nodige kennis, ervaring, diensten en producten ter beschikking te stellen.

Port4growth biedt naast de “internet community” ook bijeenkomsten voor groeiondernemers, waar deze rond groeithema’s éénvoudig toegang verkrijgen tot kennis en ervaring die hen kan bijstaan zich zowel kwalitatief als kwantitatief verder te ontwikkelen.

³⁶ www.port4growth.nl

Criteria

Port4Growth hanteert de volgende lidmaatschapscriteria:

- De ondernemer heeft de ambitie en een sterke visie om te groeien
- Bedrijf bestaat minimaal 3 jaar
- Een omzet van minimaal 1 miljoen euro
- Aantal medewerkers is tussen de 5 en 500
- Geïnteresseerd in het delen van kennis en ervaring met collega-groeiondernemers

Ook hier heeft de wil en ambitie om te groeien een centrale plaats. Andere criteria zorgen voor een iets selectievere groep van ondernemers die in aanmerking komen (geen starter zijn, beschikken over een minimale omzet en een minimaal aantal mensen te werk stellen).

Naast het sociale netwerk en de evenementen biedt port4growth aan haar leden ook groeiscans aan, organiseert ze workshops die meestal kosteloos gevolgd kunnen worden, organiseert ze de High Growth Awards³⁷ en het High Growth Forum. Bovendien zijn er lokale afdelingen van port4growth die op zich ook evenementen en workshops organiseren allen gericht op het bijstaan van de groeiondernemer in het overwinnen van groeibarrières.

³⁷ Een evenement waar bepaalde groeiondernemers in de kijker gezet worden

6.2 Denemarken

6.2.1 Gazelle Growth³⁸

Het Deense “Gazelle Growth” programma kent op zich heel wat overeenkomsten met het Nederlandse “Programma Groeiversneller”; zo is er een gelijkaardige inhoudelijke aanpak, wordt het programma naast de overheid ook ondersteund met grote internationale bedrijven die kennis en ervaring kunnen aanleveren. Het grootste verschil tussen beide programma’s is dat het Deense programma zich vooral richt op **internationale doorgroeibedrijven**, terwijl dit bij het Nederlandse programma (hoewel wel als onderdeel van het geheel) niet zo is. Daarnaast is er ook een significant verschil in kostprijs. Zo kost het totale Nederlandse programma voor de groeiondernemer €54.000, in het Deense programma draait de ondernemer enkel op voor de verplaatsingskosten.

Selectiecriteria

De kandidaten voor het Gazelle Growth programma dienen eerst en vooral actief te zijn in één van de volgende sectoren:

- IT en communicatie sector
- Biotechnologie
- gezondheidszorg en medische sector

³⁸ Op basis van:

www.gazellegrowth.com

www.siliconvalley.um.dk

www.dtu-innovation.dk

- energie- en milieusector
- technologie sector
- diensten met positieve schaalvoordelen
- mode en kunstsector

De ondernemingen zijn toegewijd, organisatorisch in staat en klaar om hun onderneming te internationaliseren en kunnen aantonen dat ze over een volledig ontwikkeld product of dienst beschikken met een duidelijk competitief voordeel in hun ‘business model’ of product design. Het ‘business model’ moet gericht zijn op het creëren van schaalvoordelen en in het laatste boekhoudkundig jaar moet een minimum omzet gerealiseerd zijn van om en bij de 2 miljoen DKK (= ongeveer €270.000) met 5-100 werknemers. De onderneming moet een potentieel bezitten van 100 miljoen DKK (= ongeveer €13,5 miljoen)

Duur, kost en opmaak programma

Het totale Gazelle Growth programma heeft een looptijd van 3 jaar en bestaat uit verschillende “klassen” die afstuderen. Voor de onderneming zelf is de doorlooptijd ongeveer 14 maanden, bestaande uit een zeer intensieve periode van vier maanden, waar er een intensief “commitment” gevraagd wordt van de deelnemers, met vervolgens een opvolg periode met individuele begeleiding van 10 maanden. Voor de participant is het programma volledig gratis, buiten mogelijke reis- en hotelkosten.

De intensieve periode bestaat uit die fasen waar in elke fase gefocust zal worden op de dimensies product, markt en klanten.

De eerste fase draait vooral rond de markt validatie. In deze fase wordt gekeken naar de manieren waarop het product of de dienst waarde kan toebrengen aan de markt. In de tweede fase wordt er gekeken naar de verschillende opties en worden deze geëvalueerd.

Hierin wordt vooral gezocht naar de ondernemingen of personen die het meeste baat zouden hebben bij de aangeboden producten en diensten. In de derde fase van de intensieve periode wordt gefocust op de planning en uitvoering van groeiplannen.

Na de intensieve periode is er de 10 maanden durende uitvoeringsperiode, waarin de ondernemer persoonlijke ondersteuning krijgt van het programma. Het doel van periode is tot de uitvoering te komen van het opgestelde groeiplan uit de intensieve periode en onder begeleiding aanpassingen te maken op basis van nieuwe elementen of veranderende situaties.

Begeleiding

Net als in het Nederlandse Programma Groeiversneller ligt er ook een sterke nadruk op persoonlijke begeleiding. De deelnemers beschikken elk over 3 coaches, gespecialiseerd in verschillende domeinen, waar ze, afhankelijk van de fase waarin ze zich bevinden beroep op kunnen doen.

Vooreerst is er de **operationele coach**, die de ondernemer gedurende de gehele periode individueel begeleid in de implementatie van hun internationaal groeiplan en ondersteuning biedt in de dagelijkse strategische beslissingsvoering. Vervolgens is er de **industrie coach**. Deze beschikt over een diepe kennis van de industrie van de ondernemer en kan de deelnemers bijstaan in het begrijpen en internaliseren van marktopportunities en – beperkingen. Deze coach zal vooral actief zijn in de brainstorm en evaluatie activiteiten in de analyse en voorbereidingsfasen. Voor deze coach wordt vooral gezocht naar een manager van de doelmarkt of een onderzoeker/academicus met een relevante achtergrond. Tot slot is er dan ook nog de **netwerk coach** die de participanten kan voorzien van een sterk netwerk in de doelmarkt en toegang biedt tot consumenten, partners en andere marktspelers. Zal vooral actief zijn in de voorbereidende- en uitvoeringsfasen. Als profiel voor deze netwerk coach

wordt vooral gezocht naar senior managers van de doelmarkt of van onderzoeksinstellingen.

Het doel van het programma is de participant op een professionele manier kennis, ervaring, planning en contacten aan te bieden om zo de onderneming succesvol te internationaliseren.

6.3 Andere

Bij zowel de Nederlandse case, als de Deense vond men in de doelstellingen duidelijk terug dat de doelen van de programma's op groei gericht waren, de ene dan wel iets specifiek internationaal, dan de andere. In andere Europese³⁹ landen is het echter moeilijker om groeiprogramma's van dergelijke magnitude te vinden die door intensieve begeleiding meer en betere gazellen trachten te verkrijgen. In wat volgt zullen kort enkele programma's die onder de noemer van groeiprogramma geplaatst kunnen worden besproken. Daar de Nederlandse en Deense case een zeer uitgewerkt groeiprogramma is, zullen de meeste van onderstaande maatregelen eerder specifieke maatregelen zijn die groeibevorderend werken, maar **niet als een alomvattend groeiprogramma** gecategoriseerd kunnen worden.

³⁹ Dit document zal zich beperken tot de Europese groeimaatregelen. Indien men geïnteresseerd is hoe men het op andere continenten aanpakt kunnen volgende verwijzingen van hulp zijn.

- Australië: COMET-programma

- Brazilië: Pappé (program for supporting Research in Enterprises) en Progex (Export Technology Program)

- Hong Kong: ASTRI programma

6.3.1 Finland

Growth Firm Service

De Growth Firm Service is een dienst die opgestart is door het Finse Ministerie van Handel en Industrie en heeft als doel potentiële snelle groeiers te detecteren en deze te informeren over en in contact brengen met verschillende overheidsagentschappen die de groeiers kunnen bijstaan.

De Growth Firm Service moet dienst doen als een “**one-stop-shop**⁴⁰” waar alle publieke diensten aan groeiondernemingen in ondergebracht worden. Deze diensten worden geleverd door vier overheidsdiensten:

- Finpro (die diensten aanbiedt die ondernemingen bijstaan met het internationaliseren)
- Finnvera (de financieringsmaatschappij van de Finse staat)
- SITRA (Finse fonds voor R&D activiteiten)
- TE-keskus (Regionaal werkgelegenheid en ontwikkelingscentrum)

Consultants in alle overheidsagentschappen gaan proactief op zoek naar potentiële “klanten” en bieden deze, eens geïdentificeerd een groeianalyse aan, waar vervolgens op basis van de resultaten de noden worden geïdentificeerd van de groeiers. Deze worden vervolgens geïnformeerd over de in Finland ongeveer 100 verschillende ondersteuningsdiensten die aan de ondernemingen worden aangeboden.

⁴⁰ De ondernemingen hebben 1 contactpunt in plaats van vele contactpunten bij verschillende agentschappen die ook zelden met elkaar in contact staan.

De Growth firm Service richt zich op alle sectoren, maar uit de resultaten is gemerkt dat vooral jonge technologiebedrijven ingaan op het aanbod van de dienst.

Wat dit programma zo aantrekkelijk maakt is dat het zich vooral concentreert op hoge groei bedrijven en dat hoge groei bedrijven voor alle betrokken agentschappen als een soort van prioriteit wordt gezien. De agentschappen zelf draaien op voor de kosten van hun eigen consultants en aangeboden diensten. De activiteiten worden gecoördineerd door een private KMO instelling (de PKT) en voor de totale kost van de opvolging, coördinatie en evaluatie wordt €0.5 miljoen voorzien.

Tuli

Daar waar de Growth Firm Service specifiek gericht is op het ondersteunen van groeiers en potentiële groeiers, is Tuli een programma in het leven geroepen om nieuwe groeibedrijven te helpen ontwikkelen. Tuli is een programma van het eerder vernoemde SITRA en staat in voor de analyse van nieuwe innovatieve ideeën die potentieel hebben tot ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Tuli brengt ontwikkelaars in contact met mogelijke investeerders, informeert de ondernemers over mogelijke juridische, financiële en organisatorische problemen en begeleidt de ondernemer stap voor stap in het ontwikkelingsproces. Het programma heeft als doel innovatieve starters zoveel mogelijk te laten doorgroeien tot volwaardige bedrijven die vervolgens ook werkgelegenheid en toegevoegde waarden creëren.

6.3.2 Groot-Brittannië

Er zijn verschillende groeiprogramma's in Groot-Brittannië, elke met verschillende accenten en een verschillend doelpubliek, maar allen maken wel gebruik van gelijkaardige middelen en instrumenten om hun doel te bereiken.

*G2I – Gateway to investment*⁴¹

G2I is een programma dat gestart is in 2005 in London. Het doel van het programma is innovatieve ondernemingen door middel van een driestappenplan klaar te maken voor investeringen. Het programma is opgezet in samenwerking met alle Londense universiteiten en deze voorzien in begeleiding van de ondernemingen gedurende de drie fasen; nl. zelfevaluatie, training en monitoren. De ondernemingen ontvangen enkel advies, dus geen subsidies of geld, maar het advies zou de ondernemingen in staat moeten stellen om zich aantrekkelijk te maken voor investeerders om zo geld aan te trekken en te werken aan groei.

*High-Growth Start-up*⁴²

High-Growth Start-up is een regionaal project in South-Yorkshire, gefinancierd door Yorkshire Forward⁴³ en de EU. Het programma zorgt voor een intensieve begeleiding en coaching van starters met een snelle groei doelstelling. De begeleiding en coaching worden verzorgd door ervaren ondernemers. Het programma wordt als zeer succesvol beschouwd en zou al duizenden bijkomende banen gecreëerd hebben.

⁴¹ Bron: www.g2i.org

⁴² Bron: www.yorkshire-forward.com

⁴³ Yorkshire Forward is het regionale ontwikkelingsagentschap dat verantwoordelijk is met het verbeteren van de economische situatie in Yorkshire en Humber.

Het programma voorziet een 18 maanden durende pré-start en start-up begeleiding. De mentoren voorzien hulp bij het opstellen van een groeiplan en ze zorgen ook voor begeleiding en steun voor de ondernemers in het overwinnen van bepaalde groeibarrières. De mentoren hebben zelf een bewezen ervaring in het opstarten en uitgroeien van een onderneming binnen de sector van de ondernemingen die ze begeleiden en zijn door deze ervaring in staat de ondernemingen door hun problemen te loodsen. Het programma heeft als expliciet doel om van Yorkshire de beste plaats te maken om een onderneming op te starten. De start-ups die in aanmerking voor de begeleiding zijn deze ondernemingen die een omzetdoelstelling van €400.000 hebben, te bereiken aan het einde van hun tweede jaar. Gegeven de strategische doelen van de regio wordt er voorrang verleend aan hoogtechnologische sectoren zoals biotech, energietechnologie en producten die een geavanceerde productie vereisen.

Een gelijkaardig project is ook opgestart in de West-Midlands⁴⁴, [nl. mustard.uk.com](http://nl.mustard.uk.com). Dit project, dat mede gefinancierd wordt door de EU voorziet “business-coaching” en gesubsidieerde private consulting aan nascent ondernemers en jonge starters.

Het programma West Yorkshire Ventures⁴⁵ biedt ook professionele hulp aan potentiële snelle groeiers en het biedt ook financiële bijstand indien er extern van professionele diensten gebruik gemaakt dienen te worden. Het niveau van hulp in financiering dat geleverd wordt is afhankelijk van de kans dat de ondernemingen zullen doorgroeien en zijn beperkt in de tijd. Zo kan men slechts 24 maanden gebruik maken van de ondernemers-coaches en tot 12 maanden voor professionele externe diensten. Naast begeleiding en financiële bijstand organiseert het programma ook training en netwerk-events voor ondernemers. Het doel van het programma is gericht op jobcreatie in de

⁴⁴ www.mustard.uk.com

⁴⁵ www.wyventures.co.uk

regio en poogt dit te doen door de “high-potential” ondernemingen van een hoogwaardige en professionele begeleiding te laten genieten. Als een onderneming aanspraak wil maken dient ze een omzetdoelstelling te hebben van 1.5 miljoen euro binnen drie jaar en een ingezetene zijn van de West-Yorkshire regio. Het programma staat open voor alle sectoren en alle ondernemingen tenzij deze actief zijn in de vastgoedontwikkeling, een franchise zijn of professionele diensten leveren.

7. Conclusie en beleidsaanbevelingen

7.1 Conclusie

Ondernemingsgroei is een zeer veelzijdig begrip; een onderneming kan groeien op verschillende vlakken (omzet, toegevoegde waarde, werkgelegenheid, cashflow,... .), maar ook op verschillende manieren (in absolute termen en relatieve termen) en het verband tussen beiden is niet altijd zo duidelijk. Men moet bovendien ook rekening houden met de consistentie van de groei en de manier waarop deze berekend wordt. Zich concentreren op slechts één van deze zaken kan bepaalde ondernemingen onterecht bevoordelen en geeft slechts een éénzijdig beeld van de soms complexe situatie.

Met het oog op een gazellenbeleid is het aan te raden rekening te houden met de werkelijke Macro-economische impact van ondernemingen. Een gazellenbeleid wil meer en betere gazellen verkrijgen binnen de economie met het oog op meer werkgelegenheid. Daarom is het aan te raden om in de definitie die we gebruiken om gazellen te omschrijven rekening te houden met deze impact op de economie en gazellen als “High-Impact” ondernemingen te definiëren, rekeninghoudend met een mogelijke bias ten opzichte van bepaalde ondernemingen op basis van hun grote. Daarom werd een gecombineerde maatstaf voorgesteld die zich concentreert op zowel de omzetgroei, als op de werkgelegenheidsgroei in de onderneming en dit zowel doet in absolute als in relatieve termen.

Het aandeel gazellen op het totale ondernemersbestand in Vlaanderen is sterk afhankelijk van de gebruikte definitie voor gazelle en de gebruikte methodologie. We kunnen echter voorzichtig concluderen dat in Vlaanderen 3-15% van de ondernemingen verantwoordelijk zijn voor 20-70% van de nieuwe gecreëerde banen. Op basis van internationale vergelijkingen kunnen we bovendien concluderen dat België (en

desbetreffend ook Vlaanderen) het in vergelijking met de rest van Europa niet zo denderend doet.

Wanneer we op zoek gingen naar de eigenschappen die een gazellenonderneming onderscheidt van de gemiddelde onderneming, sprongen vooral de wil en ambitie om te groeien in het oog. De groeiondernemers gaven ook het belang van innovatie aan om die groei te bereiken. De groei wordt veelal ook in een groeiplan vastgelegd en wordt door middel van de hoogwaardige kennis van een hooggeschoold personeelsbestand verkregen. Gazellen komen bovendien in alle sectoren voor, het is een misvatting dat deze enkel in de high-tech sector zouden voorkomen. Een andere misvatting is de gazellenonderneming te omschrijven als een jonge start-up met een bepaald percentage aan jaarlijkse gemiddelde groei. Wanneer we de leeftijdscomponent weglaten in de selectie en enkel kijken naar de gerealiseerde groei en vervolgens van deze groeibedrijven naar hun leeftijd gaan kijken, merken we op dat deze veel ouder zijn dan een start-up. Vandaar is het aan te raden om deze leeftijdscomponent weg te laten bij de selectie van potentiële gazellen, met het oog op een effectief gazellenbeleid.

Gazellenondernemingen, als High-Impact ondernemingen, zijn innovatief van aard en verantwoordelijk voor een in verhoudingsgewijs hoog percentage aan werkgelegenheid. Deze elementen vormen dan ook de basis als verantwoording voor het voeren van een gazellenbeleid. Maar, we mogen echter niet vergeten dat een beleid gericht op gazellen niet zonder valkuilen is. Zo kan een beleid geconfronteerd worden met een selectieprobleem, kunnen er mogelijk marktdistorties optreden en dient men te kijken naar het saldo van de werkgelegenheidscreatie en niet enkel naar de werkgelegenheid die gecreëerd wordt door de snelle groeiers.

Op basis van gesprekken met groeiondernemers over hun pré-groeifase en vervolgens op basis van gesprekken met potentiële groeiers zijn we tot een lijst van eigenschappen gekomen die, dan wel niet exclusief, aan potentiële gazellen toegeschreven kunnen

worden. Het bezitten van eigenschappen op deze lijst garandeert vanzelfsprekend geen snelle groei, maar verhoogt wel de kans dat het bedrijf in een volgende periode tot hoge groei zal komen. De lijst met eigenschappen werd gebruikt om de basis te leggen voor een methodologie gericht op het identificeren en selecteren van potentiële gazellen met het oog op een ondernemingsgroei programma.

Na het bespreken van de eigenschappen van gazellen en potentiële gazellen werd er ingegaan op de groeibarrières en groeiknelpunten die ondernemingsgroei afremmen of afstoppen. Deze barrières kunnen onderverdeeld worden in ofwel interne barrières, eigen aan de onderneming, en externe barrières, die buiten de macht van het management liggen, maar de ondernemingsgroei negatief beïnvloeden. Onder interne barrières eigen aan de onderneming vinden we de problematiek betreffende het vinden en integreren van gekwalificeerd personeel in de onderneming, het verkrijgen van kapitaal om de ondernemingsgroei te financieren en het wijzigen van de interne processen aan de gewijzigde omstandigheden ten gevolge van de groei. Vervolgens werden deze interne barrières tot groei toegepast in een groeitheorie. Deze specifieke theorie van ondernemingsgroei concentreert zich vooral op de managementeigenschappen die in de onderneming aanwezig moeten zijn om de groeibarrières te overwinnen om zo de gewenste groei te kunnen realiseren.

Wat betreft de externe groeiknelpunten werden zaken als de invloed van overheidsbeperkingen, sterke concurrentie, het algemene macro-economische klimaat en de beperkte aanwezigheid van partners besproken.

Op basis van de eerste delen van de paper en het laatste deel, waar naar het buitenland gekeken werd naar hun take, organisatie en visie op een ondernemingsgroei beleid, kunnen we enkele beleidsaanbevelingen formuleren met het oog op een Vlaams ondernemingsgroei programma. Deze aanbevelingen komen in het volgende puntje aan bod.

7.2 Beleidsaanbevelingen: Een sterk generisch KMO beleid, aangevuld met selectief groeibeleid gericht op potentiële gazellen

Op basis van al het bovenstaande zullen hieronder enkele beleidsaanbevelingen gedaan worden. De eerste hoofdstukken zouden een duidelijk beeld moeten scheppen over wat een gazelle nu juist is en welke gazellen⁴⁶ we wenselijk achten om overheidsgeld te ondersteunen. Wat betreft het doel van het programma dient de keuze gemaakt te worden of we ons concentreren de zeer strakke opvatting van gazellen en vooral kijken naar jonge ondernemingen zoals starters met een hogere procentuele jaarlijkse groei, of ons gaan toespitsen op de werkelijke macro-economische impact van de ondernemingen en de leeftijdscomponent laten vallen. Op basis van dit werk kunnen we concluderen dat de hoogste return on government investment te verkrijgen valt met een beleid gericht op de “High Impact” ondernemingen, meer dan zich te focussen op de jonge starters.

Vervolgens moeten we kijken in welke mate een gericht beleid op gazellenondernemingen zou moeten verschillen van een generisch KMO-beleid. Dit zal gedaan worden door te kijken naar de verschillen in beleidsdoelen, de te gebruiken middelen en regelgeving⁴⁷.

7.2.1 Wat betreft de beleidsdoelen:

Het doel van het generische KMO beleid is gericht om **meer mensen** aan te zetten om ondernemer te worden en dusdanig **meer ondernemingen** te creëren. Een hieraan verbonden doel is het creëren van een omgeving die geschikt is voor het ontstaan en ontwikkelen van KMO's. De doelen die met een beleid gericht op gazellen bereikt

⁴⁶ Afhankelijk van de definitie: een High-Growth onderneming, de (jonge) Gazelle, de absolute groeier of de relatieve, de groeier in omzet of in werkgelegenheid, de noodzakelijk innovatie groeier,...

⁴⁷ De basis voor deze aanbevelingen zijn afkomstig van het Europese Innova Netwerk

dienen te worden, zijn het aanzetten van de **juiste mensen** om ondernemer te worden en de kwaliteit en groei van zowel nieuwe als oudere ondernemingen te verbeteren. Beide beleidsdoelen zijn perfect complementair en het generische beleid mag op zich niet losgezien worden van het specifieke gazellenbeleid.

7.2.2 Wat betreft de te gebruiken middelen in het beleid:

Voor het generische KMO beleid dienen **vooral publieke middelen** gebruikt te worden die aan de ondernemingen worden toegekend onder de vorm van subsidies, toelages en “softloans”. Wat betreft de aan te bieden **begeleiding** is er voor het generische beleid vooral nood aan **algemene informatie** omtrent het opstarten van ondernemingen, ondernemingsplanning en KMO operaties. De bovenstaande middelen en diensten zouden aan dezelfde voorwaarden beschikbaar moeten zijn voor alle KMO’s. Dit impliceert een **niet discriminerend beleid**.

Voor het beleid gericht op gazellen dient naast de publieke middelen **ook private middelen** gebruikt te worden. Hierbij dient gedacht te worden in de richting van R&D- en innovatieleningen en subsidies, Business Angels financiering en risicodragend kapitaal. De aan te bieden **begeleiding** dient in tegenstelling tot deze van het generische KMO beleid geen algemene informatie zijn, maar op **expertise gebaseerde raadgevingen** omtrent internationalisering, het aantrekken van risicodragend kapitaal en organisatorische groei. Het beleid dient bovendien gericht te zijn op een **selecte groep** van potentiële groeiers.

7.2.3 Wat betreft de regelgeving:

De generische KMO regelgeving dient vooral gericht te zijn op het reduceren van de mogelijke **bottlenecks die de intrede** van nieuwe bedrijven in de markt moeilijker maken en dient ook de nalevingkost van kleine KMO bedrijven te reduceren. De

regelgeving dient ook de attitude gericht op falen en faillissement van de gemiddelde KMO te wijzigen.

Voor het gazellenbeleid dienen vooral de **bottlenecks die groei** in de weg staan gereduceerd te worden en dient de regelgeving opgesteld te worden dat de naleving ervan door de snel groeiende onderneming éénvoudig is. Wat betreft de faillissementen en falingen; het beleid wat betreft de gazellen dient erop gericht te zijn dat deze soms voorvallen, maar dat de sociale en economische kosten van deze gereduceerd worden.

7.2.4 Een Vlaams gazellenbeleid: een beleid op twee snelheden

In wat volgt wordt kort een basis gelegd voor een mogelijk Vlaams gazellenbeleid. Onderstaande is vanzelfsprekend enkel een éénvoudig voorstel en concentreert zich vooral op de noodzakelijke organen, nodig voor een gazellenbeleid, de inhoud van dergelijk beleid en het doelpubliek.

Zoals men kan opmerken, zal onderstaande uitgaan van een beleid op twee snelheden of intensiviteitsniveaus. Op basis van de buitenlandse voorbeelden merken we dat er twee verschillende benaderingen zijn op een gazellenbeleid. De eerste is een zeer selectieve en intensieve benadering. Per jaar/periode worden er enkele potentiële gazellen geselecteerd, die vervolgens voor een bepaalde periode zeer intensief opgevolgd en begeleid worden door tal van professionals, coaches en overheidsinstanties. De tweede benadering is nog steeds een selectief beleid, maar meer open voor de gemiddelde groeiondernemer. Het programma is minder intensief, goedkoper of soms zelfs gratis voor de groeiondernemer en concentreert zich meer op netwerking en het meegeven van algemeen advies dat de ondernemer zelf in staat moet stellen groeibarrières te overwinnen en op die manier groei in werkgelegenheid en omzet te realiseren. Een alomvattend gazellenbeleid dient beide benaderingen te combineren, om een zo effectief mogelijk resultaat te verkrijgen.

Voor de intensieve benadering kunnen we ons baseren op de succesvolle Deense en Nederlandse voorbeelden⁴⁸ waar een kleine, selecte groep van gemotiveerde groeiondernemers zeer intensief begeleid worden.

Voor de meer laagdrempelige benadering kunnen we ons baseren op de meer lokale Britse initiatieven⁴⁹ en enkele Finse initiatieven, maar ook op het Nederlandse digitale netwerkinitiatief port4growth, met haar lokale afdelingen.

Coördinerend overkoepelend orgaan

Een alomvattend gazellenbeleid heeft nood aan een overkoepelend en coördinerend orgaan. In dit orgaan dienen zowel de relevante overheidsinstanties vertegenwoordigd te zijn, als professionele consultants, groeibedrijven, gevestigde namen in de ondernemerswereld en academische wereld en de Vlaamse ondernemersorganisaties. Dit overkoepelende orgaan staat in voor de richting en uitvoering van het programma, zowel van het deel gericht op de gemiddelde groeiondernemer, als het intensieve onderdeel⁵⁰.

⁴⁸ Zie Supra: Programma Groeiversneller (Nederland) en Gazelle Growth Program (Denemarken)

⁴⁹ Zie Supra: G2I en High-Growth Start-up

⁵⁰ In het Nederlandse programma wordt dit gedaan door het High Growth Stars Consortium, In Denemarken wordt dit gedaan door een sturingscomité bestaande uit professionals en ervaringsdeskundigen, die ondersteund worden door partners. Deze partners leveren bovendien ook sponsoring in de vorm diensten. Voor het Finse Growth Firm Service, valt de coördinatie bij een samenwerkingsverband tussen de verschillende betrokken overheidsinstanties.

Algemeen ondernemersklimaat

In het deel over groeibarrières wordt de overheid zelf ook enkele malen vermeld. Inflexibiliteit van de arbeidsmarkt, administratieve lijdenswegen, maar ook fiscale lasten kunnen ondernemingen hun groei beperken of kunnen de motivatie om te groeien en te starten afstoppen. Indien het algemene ondernemingsklimaat niet geoptimaliseerd wordt binnen onze regio, zal een groeibeleid nooit echt succesvol kunnen zijn. Kleine stappen in de goede richting echter, kunnen het succes van het programma verbeteren. Administratieve vereenvoudiging aangaande vergunningen en ondersteuningsmaatregelen, gecombineerd met initiatieven die de arbeidsmarkt⁵¹ meer flexibel maken, komen de groeiende ondernemingen, maar ook hun sectorgenoten met een beperktere groeiambitie, zeker en vast ten goede.

Selectie van de potentiële gazellen en gazellen

Supra werd reeds de basis gelegd voor een selectie methodologie gericht op het identificeren van potentiële gazellen. Bepaalde eigenschappen zijn onontbeerlijk om als potentiële groeier omschreven te kunnen worden (zoals de wil om te groeien), andere zijn ook van belang, maar minder essentieel (zoals de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand). Het bezitten van de vermelde principes zijn geen garantie op snelle groei, maar verhogen de kans wel substantieel dat snelle groei zich zal voordoen.

Zelfselectie

De wil om te groeien is een essentiële voorwaarde om als potentiële groeier bestempeld te worden. Zo kan men ondernemingen zich **kandidaat laten stellen** om in aanmerking

⁵¹ Zo kan bijvoorbeeld een gespecialiseerde factormarkt in het leven geroepen worden, specifiek gericht op de noden van de groeiondernemer.

te komen voor het groeibeleid. Deze vorm van zelfselectie zorgt ervoor dat aan tenminste één belangrijke voorwaarde voldaan is, voor de rest van het selectieproces van start kan gaan. Een groot deel van de gazellen planden hun groei en legden deze ook vast in **een specifiek groeiplan**. Het voorleggen van dergelijk groeiplan zou de volgende stap kunnen zijn in het selectieproces. In het Nederlandse Programma Groeiversneller dienen de ondernemingen ook zelf een bedrag te betalen voor hun deelname aan het intensieve programma (voor een totaalbedrag van €54.000). Men kan ervan uitgaan dat enkel zeer gemotiveerde ondernemers bereid zijn dergelijk bedrag te betalen en gezien hun **eigen investering in het programma** deze ook meer gemotiveerd zullen zijn intensief aan het programma mee te werken. Afhankelijk van de gewenste mix van een programma of afhankelijk van de doelstellingen kunnen ook andere voorwaarden naar voor geschoven kunnen worden als volgend selectie criterium. We denken hier dan vooral aan minimale grootte van werknemersbestand, minimale omzet en beperking naar de sector.

Zoals reeds gezegd verhoogt het hebben van bepaalde eigenschappen de kans op snelle groei, maar is dit zeker en vast geen garantie. Een team van professionals zouden dus op basis van geleverde gegevens een laatste selectie moeten maken om de juiste ondernemingen te selecteren voor het intensieve programma. Voor het meer laagdrempelige programma, zou dit echter niet nodig zijn en is de uitdrukkelijke wil om te groeien reeds een voldoende voorwaarde om in aanmerking te komen.

Selectie door het programma zelf

Finland hanteert een andere methode dan de zelfselectie. Hier gaan de bevoegde instanties **proactief** op zoek naar ondernemingen die als potentiële groeier kunnen bestempeld worden. Deze worden vervolgens gecontacteerd en wordt hen assistentie aangeboden.

Deze methode is haalbaar voor de diensten die in Finland worden aangeboden (hier worden louter de beschikbare overheidsdiensten aangeboden), maar zijn echter niet voldoende voor een selectief beleid zoals het Deense en het Nederlandse.

Voor de selectie van de potentiële groeiers dienen we toch nog eens te herhalen dat de **groei niet gegarandeerd en moeilijk voorspelbaar** is. We moeten ons bovendien ook de vraag stellen of de overheid wel, beter of even goed als de markt, de juiste personen of ondernemingen kan selecteren.

Intensieve groeiondersteuning

De intensieve groeiondersteuning dient gereserveerd te worden voor deze ondernemingen die als “**High Potential**” snelle groeier geïdentificeerd kunnen worden. Deze ondernemingen met een zeer grote kans op snelle groei en met een (relatief) grote impact op macro-economisch vlak (zoals werkgelegenheid en innovatie) zorgen voor de beste return op vlak van overheidsinvestering.

Uit verschillende onderzoeken en de besproken groeitheorie hebben we geleerd dat de managementcapaciteiten van de onderneming belangrijk zijn om groei te realiseren en om deze in goede banen te leiden. Heel wat van de (**interne**) **groeibarrières** kunnen opgelost worden door het management. De moeilijkheid is dat een onderneming van 15 werknemers in een extreem groeiscenario snel verandert en dit betekent ook dat het **management en de HRM** mee moet evolueren met de grootte van het bedrijf. Bovendien dient er ook een duidelijke richting en strategie uitgewerkt te worden om te groeien.

Om dit alles in goede banen te leiden kan **persoonlijke coaching en professionele begeleiding** een grote hulp betekenen. In het intensieve programma dienen de groeiondernemers dan ook, afhankelijk van hun groeidoelstellingen, sector en visie

bepaalde technieken en vaardigheden aan te leren om de groeibarrières te overwinnen. Zo kan er professionele hulp geboden worden rond onderwerpen als het uitvoeren van een groeiplan, het aanwerven en motiveren van werknemers in het kader van de te realiseren groei, het delegeren van verantwoordelijkheden, het internationaliseren van de onderneming en kan er bijstand geboden worden voor het in contact komen met universiteiten, onderzoekscentra en buitenlandse partners. Bovendien kan een grondige introductie in en begeleiding door het bestaande overheidsinstrumentarium de groeionderneming al verder helpen in hun groeidoelstelling.

De ondernemers leren echter niet enkel van de professionals, maar ook van elkaar. **Netwerken** is van essentieel belang en wanneer groeiondernemers met elkaar in contact komen, kunnen ze elkaar bijstaan in het overkomen van de groeipijnen en leren van elkaars fouten en positieve ervaringen.

Laagdrempelige groeiondersteuning

De laagdrempelige groeiondersteuning staat open voor groeiondernemers die aan veel zwakkere voorwaarden voldoen. Het bezitten van de wil om te groeien en het voldoen aan enkele andere randvoorwaarden zijn voldoende voorwaarden om aan de georganiseerde groeiactiviteiten te kunnen participeren. De nadruk van de laagdrempelige ondersteuning zou vooral moeten liggen op het in goede banen leiden en het aanbieden van een platform voor het onderling netwerken van groeiondernemers en het aanbieden van algemene workshops en informatiesessies die de groeiondernemers zelf in staat zouden moeten stellen om bepaalde groeibarrières het hoofd te bieden. Deze vorm van groeibijstand gaat niet uit van een individuele begeleiding doorheen de knelpunten, maar biedt enkele werktuigen aan die de ondernemer kan bijstaan in het behalen van zijn of haar doelstellingen. Daar het intensieve programma zeer selectief is,

enkel gericht op de “High Potentials”, zou het laagdrempelige beleid zoveel mogelijk ondernemers moeten bereiken⁵².

Reeds beschikbaar overheidsinstrumentarium

Uit het Finse Growth Firm Service kunnen we leren dat het ook belangrijk is om de **huidige instrumenten** die beschikbaar zijn, ook specifiek aan te bieden aan de groeiondernemers. Zoals reeds aangehaald gaan de verschillende overheidsdiensten gecoördineerd actief op zoek naar groeiondernemers om hun diensten aan te bieden.

Wanneer we kijken naar de verschillende knelpunten (zoals financiering, personeelsmanagement,...) merken we op dat er in Vlaanderen reeds een overheidsinstrumentarium bestaat dat, dan wel deels, in staat moet zijn deze knelpunten het hoofd te bieden. Zo kunnen ondernemingen beroep doen op bijstand van de overheid voor het verkrijgen van advies en strategische investeringen. Men kan bijstand krijgen wanneer men internationaal wil ondernemen en er zijn financieringsinstrumenten beschikbaar (zoals BAN-Vlaanderen) die aan de financieringsbehoeften van de snelle groeiers tegemoet kunnen komen. Het **(gecombineerd) aanbieden van het huidige overheidsinstrumentarium** aan groeiondernemers kan een belangrijke stap zijn in het verkrijgen van meer succesvolle doorgroeiers.

⁵² Zo kan bijvoorbeeld het Nederlandse Port4Growth als voorbeeld dienen. Via de website www.port4growth.nl is er mogelijk tot (online) netwerking. Ondernemingen kunnen op de site ook hun bedrijf in de kijker plaatsen en kunnen zich ook, veelal kosteloos, inschrijven voor al dan niet lokale netwerksessies, informatiesessies en workshops rondom specifieke groeithema's. Er zijn bovendien ook een groeiscans beschikbaar die mogelijk knelpunten aantonen en mogelijk ook oplossingen aanbieden.

Bovenstaande toont aan dat, indien men een ondernemende en innoverende samenleving met een hoge werkgelegenheidscreatie wil verkrijgen, een alomvattend beleid gericht op het verkrijgen van meer en betere gazellen essentieel is.

Dit beleid is idealiter een **tweesporenbeleid**:

Spoor 1: Intensieve en persoonlijke begeleiding van een selecte groep potentiële snelle groeiers die een hoge macro-economische impact kunnen hebben, gecombineerd met onderling netwerken zodat ondernemers ook van elkaar kunnen leren.

Spoor 2: Een laagdrempelige groeibegeleiding voor de gemiddelde ondernemer met groeidoelstelling dat een instrumentarium aanbiedt dat hem in staat stelt om zelf de groeiknelpunten het hoofd te bieden en ook gericht is op onderlinge netwerking van groeiondernemers.

Gegeven de twee sporen mag er ook niet vergeten worden dat een **algemeen omkaderend beleid** gericht op de factormarkten en het algemene ondernemersklimaat de resultaten van het beleid enkel ten goede kan komen.

8. Bibliografie

Acs, J. Z (2008), *High Impact Firms Revisited*, Washington, pp. 98

Audretsch, D. ea, (2002) *Entrepreneurship and Growth: The Entrepreneur is the single most important player in a modern economy*, pp. 25

Autio, E. (2005), *Global Entrepreneurship monitor: 2005*, London, pp. 54

Autio, E. (2007), *Global Report on High Growth Entrepreneurship*, London, pp. 50

Autio, E. , Hözl W. (2008), *Adressing Challenges for High-Growth Companies: Summary and Conclusions of the Europe Innova Gazelles Innvation Panel*, Luxemburg pp. 23

Autio, E. en Acs, J.Z (2008), *Determinants of entrepreneurial growth aspiration: multi-lever-model*, Virginia, pp. 45

Beck T. en Demirgüç-Kunt A. (2005), *Financial and Legal Constraints to Growth: Does Firm Size Matter? The Journal of Finance*, Vol. 60, No. 1 pp. 137-177

Belfirst (2010), *opgevraagde statistieken met het oog op hoofdstuk 2*, pp. na.

Bergström, G. ea (2005), *Can a Gazelle Run Forever?* Hogeschool Jonkoping, pp. 89

Berr (2008), *BERR economics paper: High growth firms in the UK: Lessons from an analysis of comparative UK performance*, London, pp. 89

Bottazzi G; Secchi, A., (2008), Explaining the Distribution of Firm Growth Rates, *The RAND Journal of Economics*, Vol. 37, No. 2 pp. 21

Carpenter, R., (2001), *Is the Growth of Small Firms Constrained by Internal Finance?* Washington, pp. 47

CBS (2009), *Kenmerken snelgroeiende bedrijven*, pp. 32

Clarysse, B. ea (2006), *Global Entrepreneurship Monitor, Rapport voor België & Vlaanderen: 2006*, Leuven, pp. 83

Davidsson P., Henrekson M. (2000), Institutional Determinants of prevalence of start-ups and high-growth firms. *Small Business Economics*, 19 (2): p. 81 – 104

Davidsson, P. , Henrekson, M. (2002) *Determinants of the prevalence of start-ups and high-growth firms..* Small Business Economics 19, pp. 81-104

Davidsson, P., Delamar, F., Gartner W., (2003) Arriving at the High-Growth firm, *Journal of Business Venturing* 18, p. 189-216

Davidsson, P.; Henrekson, M. (2002) Determinants of the prevalence of start-ups and high-growth firms, *Small Business Economics* 19(2), pp. 81-104

Delmar ea (2001), Arriving at the High Growth Firm, *Journal of Business Venturing*, pp. 28

Delmar, F. & P. Davidsson & W. Gartner (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing* 18, 189–216

Delmar, F. & P. Davidsson (1998). A taxonomy of high-growth firms, *Frontiers of entrepreneurship research*, P. Reynolds et al. (eds.), pp. 399-413

Engelenburg, T., Stam E, (2000), *Gazellen in het vizier, snelgroeiende ondernemingen: verkenning van onderzoek en beleid*, Den Haag, pp. 42

Etamid, H. ea, (2007) *Rapidly Growing Smaller enterprises: a longitudinal profile*, Ontario, pp. 14

Evans D. (1987), Tests of Alternative Theories of Firm Growth, *The Journal of Political Economy*, 95 (4): p. 657-674

Evans, T. (1984), Tests of Alternative Theories of Firm Growth, *Journal of Political Economy* no. 95, pp. 657-674

Evans, T. (1987), The Relationship Between Firm Growth, Size, and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries, *Journal of Industrial Economics* no. 35, pp. 567-581

GEM (2005), *Summary Report on High Expectation Entrepreneurship*, London, pp.18

GEM (2007), *Global report on High-Growth Entrepreneurship*, London, pp. 48

GEM (2008), *Global Entrepreneurship monitor: Executive Report*, pp. 68

GEM (2008), *Persbericht: Ondernemerschap in België en Vlaanderen*, pp. 20

Hamilton, B. (2000), Does entrepreneurship pay? An Empirical Analysis of the Returns of Self-Employment , *Chicago journals*, Chicago, pp. 29

Hölzle, W (2008), *Is the R&D Behaviour of Fast Growing SMEs Different? Evidence from CIS III Data for 16 Countries*, WIFO, pp. 24

Hölzle, W. , Friesenbichler K (2008), *High-growth firms, innovation and the distance to the frontier*, pp. 10

Huot, P. ea (2006), *Financing Profiles of High Growth Enterprises- SME financing data initiative – Canada*, pp. 10

Inno Learning Platform (2007), *Exploratory Team Report on High-Growth Innovative SMEs*, pp. 31

Innova (2008), *Adressing Challenges for High Growth*, Italy, pp. 32

Innovatieplatform (2009), *Brochure Programma Groeiversneller*, online beschikbaar op: www.innovatieplatform.nl

Jognwhe, S. (2009), *Strategies for Nurturing Entrepreneurship*, na. pp.3

Kazanjian, R.K., Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures, *The Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 2 Jun., pp. 257-279

Lado, A., Wilson, M. (1994), "Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency based perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 19 No.4, pp.699-727.

Lengrand, L. ea. (2007), *Mini Study 01 – Are Gazelles leaping ahead? Innovation and rapidly growing small firms*, pp. 56

Marona, A. (ea) (na), *High Growth Enterprises (Gazelles): A conceptual Framework*, Spain, pp. 14

Martimort D. en Verdier, T., (2003) *Journal of the European Economic Association*, Vol. 1, No. 2/3, *Papers and Proceedings of the Seventeenth Annual Congress of the European Economic Association* pp. 621-629

Mascarenhas, B.; Kumaraswamy, A.; Day D. (2002), Five Strategies for Rapid Firm Growth and How to Implement Them, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 23, No. 4/5, pp. 317-330

Mascarenhas. B. ea. (2002), Five strategies for rapid firm growth and how to implement them, *Managerial and Decision Economics*, 23 (4/5): p. 317-330

MEZ (2010), *Port4growth*, online beschikbaar op www.port4growth.nl

MEZ (2010), *Programma Groeiversneller*, online beschikbaar op www.programmagroeiversneller.nl

Minez (2004), *Snelle Groeiers en Innovatie*, Nederland, pp. 131

MNP (2006), *Financing Global Gazelles*, Canada, pp. 29

Mole K. F ea (2009), assessing the Effectiveness of Business Support Services in

England: Evidence for a theory-based evaluation, *International Small Business Journal*, pp. 27

MTI-Finland (2007), *High Growth SME support initiatives in 9 countries, Finland*, pp. 95

OECD (2002) , *High-Growth SMEs and Employment*, pp. 137

OECD (2002), *High-Growth SMEs and Employment*, online beschikbaar op www.OECD.com

OECD (na), *OECD guideline concerning High Growth research: Chapter 8*, pp. 5

Pasanen, M (n.a), *SME Growth Strategies: A Comparison of Young and Long-Lived firms, Kupio*, pp. 20

Pasanen, M. (n.a), *SME growth strategies: a comparison of young and long-lived firm, Finland*, pp. 20.

Rantala, A., (2006), *Growth of New Firms: Evidence from Finland 1996-2003*,

SBA (2007), *Small Business Growth: Searching for Stylized Facts*, pp. 34

Schreyer, P. (2000), "High-Growth Firms and Employment", OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2000/3, OECD Publishing, pp. 49

Scott, M. & R. Bruce (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning* 20, pp. 45-52

Snel, D. ea (2007), *Snelle groeiers zijn ambitieus: Snelle groeiers versus niet-snelle groeiers*, Nederland, pp. 15

Snel, D. ea. (2009), *Benchmark ondernemerschap, bedrijvendynamiek en snelle groeiers*, EIM, pp. 100

Stam, E. ea (2008), *High Growth Entrepreneurs, Public Policies and Economic Growth*, Zoetemeer, pp. 28

Stanworth, M. & J. Curran (1976). Growth and the small firm: an alternative view. *Journal of Management Studies* 13, pp. 95-110

Suddle K. (ea.) (2006) *High Growth Firms, Public Policies and Economic Growth*, EIM p. 14

Suddle, K. ea, (2006), *High Growth Firms, Public Policies and economic growth*, Nederland, pp. 14

Tansky J. ; Heneman R.(2006) ; *Human Resource Strategies in High Growth firms*, USA, pp. 241

Timmermans. (ea) (2009), *Internationale Benchmark 2009: Extra landen, Tabellenboek*, EIM, pp. 29

van Engelenburg, R.F.C, Stam. E (2001), *Gazellen in het vizier*, Den Haag, pp. 46

Van Stel, ea. (2004), *The Link between Firm Births and Jobcreation, is there an uppas tree effect?*, EIM, pp. 32

Verheul I., Carree, M., Santarelli, E. (2009), Regional Opportunities and Policy Initiatives for New Venture Creation, *International Small Business Journal* 2009, pp. 19