

FLANDERSDC

INSPIRING CREATIVITY

Kennispartner



the Autonomous Management School of
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

ONDERZOEKSRAPPORT

HOE ONDERNEMERS IN VLAANDEREN OPPORTUNITeiten IDENTIFICEREN

EEN RAPPORT MET TIPS EN TOOLS VOOR
DE ONDERNEMER IN DE PRAKTIJK

Eva Cools, Herman Van den Broeck, Sabine Vermeulen, Hans Crijns, Deva Rangarajan

Mei 2007

FLANDERS DISTRICT OF CREATIVITY

Flanders District of Creativity is de Vlaamse organisatie voor meer ondernemingscreativiteit, als vzw opgericht in 2004 door de Vlaamse regering. Ondernemingscreativiteit is geen doel op zich, maar een middel om Vlaanderen economisch gezond te houden en nieuwe jobs te creëren. Dankzij ondernemingscreativiteit vinden bedrijven nieuwe, innovatieve en creatievere antwoorden op hun huidige en toekomstige uitdagingen. Ze kunnen anticiperen op evoluties. Dat geeft hen een concurrentieel voordeel.

Flanders DC werkt op drie manieren aan meer ondernemingscreativiteit:

1. Internationale contacten en netwerking

Vlaanderen is niet de enige regio in de wereld die belang hecht aan ondernemingscreativiteit. Daarom vormt Flanders DC de poort naar andere regio's in de wereld die sterk zijn in ondernemingscreativiteit. Op 15 en 16 november 2006 verzamelde Flanders DC in Gent nationale en internationale vertegenwoordigers uit bedrijven, overheden, intermediaire en wetenschappelijke organisaties op het Creativity World Forum.



Concreet werkt Flanders DC samen met volgende regio's:



2. Sensibilisering rond ondernemingscreativiteit



Flanders DC wil bedrijven overtuigen van het belang van ondernemingscreativiteit. Flanders DC reikt hen ook tools aan om meer ondernemingscreativiteit te realiseren. Zo lanceerde Flanders DC onlangs “GPS voor ondernemingen”, een ideeëngeneratie-tool voor bedrijven om slim in te spelen op trends en ontwikkelingen, en zo sterker te concurreren.

Recent coördineerde Flanders DC de sensibiliseringscampagne rond creativiteit en innovatie ‘jij bent Flanders’ Future’.



12

3. Kennisontwikkeling en -verspreiding over ondernemingscreativiteit



Flanders DC brengt kennis rond ondernemingscreativiteit naar bedrijven en instellingen. Hiervoor heeft Flanders DC een kenniscentrum opgericht, samen met de **Vlerick Leuven Gent Management School**. De activiteiten van het Flanders DC Kenniscentrum zijn erop gericht de algemene kennis rond omzetting van creativiteit en innovatie in economische output binnen een internationale ondernemingsomgeving verder te verhogen.

Het Flanders DC Kenniscentrum doet dit op een wetenschappelijke en professionele manier, in samenwerking met de stakeholders van Flanders DC. Het Flanders DC Kenniscentrum zet die kennis om in methodieken die bruikbaar zijn binnen concrete bedrijfsomgevingen en de overheid zodat de eindgebruiker van de kennis ontwikkeld door het Flanders DC Kenniscentrum een directe meerwaarde wordt aangeboden.

Alle projecten in het Flanders DC Kenniscentrum focussen zich op één of meerdere pijlers binnen het kenniscentrum, nl. innovatie, ondernemerschap en internationalisatie. Elk project wordt uitgewerkt op één of meerdere niveaus: beleidsniveau, ondernemingsniveau en competentieniveau.

Gepubliceerde onderzoeksprojecten:

- De Vlaamse economie in 2015: Uitdagingen voor de toekomst, Koen De Backer en Leo Sleuwaegen, September 2005
- Ondernemingscreativiteit als motor van groei voor Vlaamse steden en Brussel, Isabelle De Voldere, Eva Janssens en Jonas Onkelinx, November 2005
- The Creative Economy: challenges and opportunities for the DC-regions, Isabelle De Voldere, Eva Janssens, Jonas Onkelinx en Leo Sleuwaegen, April 2006
- Spelers uit de televisiesector getuigen: een verkennende studie in de creatieve industrie, Marc Buelens en Mieke Van De Woestyne, Juni 2006
- Mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van onze (toekomstige) zilvervloot, Thomas Dewilde, Annick Vlaminckx, Ans De Vos en Dirk Buyens, Juni 2006
- Development of a regional competitiveness index, Harry Bowen, Wim Moesen and Leo Sleuwaegen, September 2006
- Innovation outside the lab: strategic innovation as the alternative, Marion Debruyne and Marie Schoovaerts, November 2006
- De creatieve industrie in Vlaanderen, Tine Maenhout, Isabelle De Voldere, Jonas Onkelinx en Leo Sleuwaegen, December 2006
- Het innovatieproces in grote bedrijven en KMO's, Geert Devos, Mieke Van De Woestyne en Herman Van den Broeck, Februari 2007
- Creatief ondernemen in Vlaanderen, Tine Maenhout, Jonas Onkelinx en Hans Crijns, Maart 2007

| 3

Kennisverspreiding:

- Flanders DC Creativity Class
- Scholarships for the Master Class in Entrepreneurship and Innovation.
- Flanders DC Fellows: Creatieve en innovatieve ondernemers als rolmodel.
- Creativity Talks. Maandelijks sessies over ondernemingscreativiteit en innovatie.

De partners en leden van de raad van bestuur van Flanders DC zijn:



Flanders Investment & Trade



IBBT



i-City



Unie van Zelfstandige Ondernemers



the Antwerp Management School of
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven



Kamer van
Koophandel

INHOUDSOPGAVE

Lijst van figuren	7
Lijst van tabellen	8
Lijst van tips en tools	9
Voorwoord	10
DEEL I SITUERING	11
1. THEORETISCH KADER	12
2. ONDERZOEKSOPZET	17
2.1. Ondernemers in onze studie	17
2.2. Ondernemingen in onze studie	19
2.3. Vergelijkingsgroep	21
2.4. Conclusie	23
DEEL II WIE IS DE VLAAMSE ONDERNEMER?	25
3. HET PROFIEL VAN DE VLAAMSE ONDERNEMER	26
3.1. Cognitieve stijlen van Vlaamse ondernemers	27
3.1.1. <i>Theoretische basis</i>	29
3.1.2. <i>Wat blijkt uit ons onderzoek?</i>	33
3.1.3. <i>Vergelijking ondernemers – niet-ondernemers</i>	38
3.2. Cognitieve stijlen en besluitvorming	39
3.2.1. <i>Wat blijkt uit ons onderzoek?</i>	40
3.2.2. <i>Vergelijking ondernemers – niet-ondernemers</i>	46
3.2.3. <i>Besluitvorming: een toegepast intermezzo</i>	46
3.3. Cognitieve stijlen en veranderingsbereidheid	51
3.3.1. <i>Wat blijkt uit ons onderzoek?</i>	52
3.3.2. <i>Vergelijking ondernemers – niet-ondernemers</i>	54
3.3.3. <i>Veranderingsbereidheid: een toegepast intermezzo</i>	54
3.4. Cognitieve stijlen en individuele kenmerken	59
3.4.1. <i>Theoretische basis</i>	59
3.4.2. <i>Wat komt er uit ons onderzoek?</i>	63
3.4.3. <i>Vergelijking ondernemers – niet-ondernemers</i>	65
3.4.4. <i>Kenmerken van ondernemers: een pragmatisch intermezzo</i>	65
3.5. Cognitieve stijlen: wat onderzoek je kan leren	67
3.6. Conclusie	71

4. DE ROL VAN DE ONDERNEMER	73
4.1. Omschrijvingen van 'de typische ondernemer'	73
4.2. Kerntaken van ondernemers	75
4.2.1. <i>Wat komt uit ons onderzoek?</i>	76
4.2.2. <i>Taken van ondernemers: een toegepast intermezzo</i>	77
4.3. Ondernemers versus managers	79
4.3.1. <i>Wat vinden we in ons onderzoek?</i>	81
4.3.2. <i>Managen versus ondernemen: een pragmatisch intermezzo</i>	81
4.4. Hoe omringen ondernemers zich?	84
4.5. Conclusie	85
DEEL III HOE ONDERNEMEND IS DE VLAAMSE ONDERNEMER?	89
5. DE ONDERNEMINGSVISIE VAN VLAAMSE BEDRIJVEN	90
5.1. Entrepreneurial orientation (EO)	90
5.1.1. <i>Theoretische basis</i>	91
5.1.2. <i>Wat blijkt uit ons onderzoek?</i>	91
5.1.3. <i>Innovativiteit: de eerste dimensie van EO</i>	92
5.1.4. <i>Proactiviteit: de tweede dimensie van EO</i>	96
5.1.5. <i>Risicobereidheid: de derde dimensie van EO</i>	100
5.2. Entrepreneurial orientation en ondernemingsperformantie	104
5.2.1. <i>Eerdere bevindingen over de link EO – performantie</i>	105
5.2.2. <i>Wat komt er uit ons onderzoek?</i>	106
5.3. Entrepreneurial orientation en de omgeving	107
5.3.1. <i>Innovativiteit en de omgeving</i>	108
5.3.2. <i>Proactiviteit en de omgeving</i>	109
5.3.3. <i>Risicobereidheid en de omgeving</i>	110
5.4. Entrepreneurial orientation en de persoon van de ondernemer	111
5.4.1. <i>Eerdere bevindingen over de link cognitieve stijlen – strategie</i>	111
5.4.2. <i>Wat komt uit onze studie?</i>	112
5.5. Entrepreneurial orientation: een pragmatisch intermezzo	118
5.6. Conclusie	124
6. VLAAMSE ONDERNEMERS EN INTERNATIONALISATIE	126
6.1. Theoretische basis van onze studie	126
6.2. Wat blijkt uit ons onderzoek?	129
6.2.1. <i>Internationalisatie en ondernemingstypes</i>	129
6.2.2. <i>Internationalisatie en ondernemerstypes</i>	132
6.2.3. <i>Internationalisatie en entrepreneurial orientation</i>	133
6.3. Internationalisatie: een toegepast intermezzo	134

DEEL IV CONCLUSIE	139
7. KRITISCHE SUCCESFACTOREN VOOR EEN POSITIEF ONDERNEMERSKLIMAAT	140
7.1. Het belang van een positief ondernemersklimaat	140
7.2. Stimuleren van een positief ondernemersklimaat	144
7.2.1. <i>Overheidsbeleid en procedures</i>	146
7.2.2. <i>Socio-economische condities</i>	146
7.2.3. <i>Ondernemers-, management- en andere vaardigheden</i>	147
7.2.4. <i>Financiële ondersteuning</i>	147
7.2.5. <i>Niet-financiële ondersteuning</i>	148
7.2.6. <i>Conclusie</i>	148
7.3. Besluit	148
APPENDIX	151

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1.1	Onderzoeksopzet	16
Figuur 2.1	Leeftijdsverdeling ondernemers	17
Figuur 2.2	Opleidingsniveau ondernemers	18
Figuur 2.3	Wijze van intrede in de onderneming (enkel eigenaars)	18
Figuur 2.4	Vertegenwoordiging sectoren	19
Figuur 2.5	Spreiding ondernemingsgrootte	19
Figuur 2.6	Percentage omzet die gerealiseerd wordt op buitenlandse markten	21
Figuur 2.7	Leeftijdsverdeling managers	21
Figuur 2.8	Opleidingsniveau managers	22
Figuur 2.9	Verdeling hiërarchisch niveau managers	22
Figuur 2.10	Spreiding grootte gezondheidszorgorganisaties	23
Figuur 3.1	Verdeling ondernemerstypes	33
Figuur 3.2	Verdeling ondernemerstypes volgens eigenaarschap	34
Figuur 3.3	Wijze van intrede in ondernemerschap per ondernemerstype	34
Figuur 3.4	Verdeling wijze van intrede in ondernemerschap volgens ondernemerstype	37
Figuur 3.5	Ondernemerstypes en rationeel beslissen	41
Figuur 3.6	Ondernemerstypes en behoedzaam beslissen	41
Figuur 3.7	Ondernemerstypes en impulsief beslissen	42
Figuur 3.8	Ondernemerstypes en behoedzaam versus impulsief beslissen	43
Figuur 3.9	Ondernemerstypes en veranderingsbereidheid	52
Figuur 4.1	Paradoxen in de job van de ondernemer	78
Figuur 4.2	Algemene en specifieke managementgedragingen	82
Figuur 5.1	Mate van entrepreneurial orientation (EO) van Vlaamse ondernemingen	92
Figuur 5.2	Mate van innovativiteit van Vlaamse ondernemingen	93
Figuur 5.3	Mate van proactiviteit van Vlaamse ondernemingen	97
Figuur 5.4	Mate van risicobereidheid van Vlaamse ondernemingen	101
Figuur 5.5	Een theoretisch model van de relatie EO – omgeving – performantie	108
Figuur 5.6	Ondernemerstypes en mate van entrepreneurial orientation	112
Figuur 5.7	Ondernemerstypes en innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid	113
Figuur 5.8	Ondernemerschap als variabel fenomeen	118
Figuur 5.9	Domeinen van ondernemerschap en management	121
Figuur 6.1	Overgangsfasen van binnenlandse speler naar globale speler	128
Figuur 6.2	Percentage omzet op buitenlandse markten	130
Figuur 6.3	Verdeling percentage omzet buitenlandse markten volgens sector	131
Figuur 6.4	Ondernemerstypes en intentie tot internationaliseren	132
Figuur 7.1	Impact van een ondernemersvriendelijk klimaat	141
Figuur A.1	Variabelen survey 'Ondernemerschap in Vlaanderen'	156

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 2.1	Anciënniteit ondernemers	18
Tabel 2.2	Ouderdom ondernemingen	20
Tabel 2.3	Ondernemingsperformantie	20
Tabel 2.4	Anciënniteit managers	22
Tabel 3.1	Ondernemerstypes	30
Tabel 3.2	Ondernemerstypes en 'kennen'	31
Tabel 3.3	Ondernemerstypes en 'plannen'	32
Tabel 3.4	Ondernemerstypes en 'bedenken'	32
Tabel 3.5	Ondernemerstypes en 'samenwerken'	33
Tabel 3.6	Cognitieve stijlen: vergelijking ondernemers – niet-ondernemers	38
Tabel 3.7	Ondernemerstypes en behoedzaam beslissen	42
Tabel 3.8	Ondernemerstypes en impulsief beslissen	43
Tabel 3.9	Ondernemerstypes en besluitvorming	44
Tabel 3.10	Besluitvorming: vergelijking ondernemers – niet-ondernemers	46
Tabel 3.11	Ondernemerstypes en veranderingsbereidheid	53
Tabel 3.12	Veranderingsbereidheid: vergelijking ondernemers – niet-ondernemers	54
Tabel 3.13	Prikkels tot ondernemen	59
Tabel 3.14	Kenmerken van ondernemers	60
Tabel 3.15	Ondernemerstypes en kenmerken van ondernemers	64
Tabel 3.16	Correlaties ondernemerstypes – individuele kenmerken	64
Tabel 3.17	Individuele kenmerken: vergelijking ondernemers – niet-ondernemers	65
Tabel 3.18	Samenvatting ondernemerstypes	68
Tabel 4.1	Aspecten die toegeschreven worden aan succesvolle ondernemers	74
Tabel 4.2	Kerntaken van ondernemers	76
Tabel 4.3	Belangrijkste kerntaken van ondernemer-managers	76
Tabel 4.4	Ondernemend versus niet-ondernemend management: kerntaken	80
Tabel 4.5	Belangrijke kenmerken van medewerkers volgens ondernemers	85
Tabel 5.1	Ondernemerstypes en innovativiteit	113
Tabel 5.2	Ondernemerstypes en proactiviteit	114
Tabel 5.3	Ondernemerstypes en risicobereidheid	115
Tabel 6.1	Drijfveren voor internationalisatie	127
Tabel 6.2	Determinanten voor succes of falen op de internationale markt	137

LIJST VAN TIPS EN TOOLS

Tool 1	Testje: hoe denk ik?	28
Tool 2	Omgaan met je intuïtie: enkele tips	47
Tool 3	Checklist: hoe neem ik beslissingen?	49
Tool 4	Aansturen van verandering: enkele tips	56
Tool 5	Checklist: hoe manage ik veranderingen?	57
Tool 6	Met andere woorden: opportuniteit of obstakel?	66
Tool 7	De geloofsbelijdenis van elke ondernemer	67
Tool 8	Reflectiemoment	70
Tool 9	Creëren van effectieve organisaties: enkele tips	79
Tool 10	Tips voor het evalueren van je managementstijl	83
Tool 11	Ondernemend leiderschap	87
Tool 12	Tips voor succesvolle innovatie	117
Tool 13	Tips voor het verhogen van de entrepreneurial orientation van je bedrijf	120
Tool 14	Tips voor het verhogen van de performantie van je bedrijf	123
Tool 15	Relevante factoren om in rekening te brengen in de context van internationaal ondernemen	135
Tool 16	Conditie voor het stimuleren van een ondernemende omgeving	145
Tool 17	Relevante lessen uit ons onderzoek voor de ondernemer in de praktijk	149

VOORWOORD

Dit onderzoeksrapport presenteert de resultaten van een onderzoek dat werd uitgevoerd bij 177 Vlaamse ondernemers. Jaarlijks zien talloze studies over ondernemerschap het licht. Deze studies onderzoeken persoonlijkheidskenmerken van ondernemers, hun mate van risicobereidheid, creativiteit en innovatievermogen, de externe factoren die ondernemerschap bevorderen of afremmen, ...

Het aantal studies dat kan doordringen tot de kern van Schumpeter's 'creatieve destructie'¹ is echter zeer beperkt. De studies in Vlaanderen hierover zijn nog beperkter. De fundamentele reden van het gebrek aan relevante studies is eenvoudig: toegang. De meeste onderzoekers hebben geen toegang tot 'echte' ondernemers, laat staan tot 'intieme' informatie van en over 'echte' ondernemers. Dankzij ons uitgebreid netwerk van Vlaamse ondernemers hebben we directe toegang tot de doelgroep. Ons onderzoek is in die zin uniek en zeer relevant.

De onderzoekers willen alle ondernemers bedanken die hebben meegewerkt aan deze studie: zowel zij die met veel enthousiasme de vragenlijst hebben ingevuld, als zij die tijd hebben vrijgemaakt om deel te nemen aan een focusgroep. Daarnaast bedanken we ook graag Annick Van Rossem voor haar professionele begeleiding van de focusgroepen. Uiteraard danken we ook Flanders DC² die dit onderzoek mogelijk maakte.

In dit voorwoord willen we er tot slot op wijzen dat vanaf juni 2007 naast dit onderzoeksrapport ook nog extra praktische tips en tools van dit onderzoek ter beschikking zullen zijn op de website van Flanders DC (www.flandersdc.be), te vinden op het leerplatform "ondernemen.meerdan.ondernemen". Op die manier willen we de inzichten uit dit onderzoek verder vertalen naar de ondernemer in de praktijk.



Eva Cools
Prof. dr. Herman Van den Broeck
Sabine Vermeulen
Prof. Hans Crijns
Prof. dr. Deva Rangarajan

¹ Zie: Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development* (1961, translation by Redvers Opie). Cambridge, MA: Harvard University Press.

² Flanders DC staat voor Flanders District of Creativity. Voor meer informatie over Flanders District of Creativity kan je terecht op www.flandersdc.be. Voor meer informatie over de onderzoeksopzet van dit project, dat werd uitgevoerd in opdracht van Flanders DC, verwijzen we u graag naar het appendix.

Voor we ingaan op de resultaten (deel II en III) staan we kort stil bij de situering van ons onderzoek in het bestaande onderzoek rond ondernemerschap. We geven ook een overzicht van de ondernemers en niet-ondernemers die deelnamen aan onze studie.

1. Theoretisch kader

Ondernemerschap is een begrip dat vele ladingen dekt. Voor sommigen is het de economische activiteit van het ondernemen, anderen denken hierbij aan de eigenschappen van de ondernemer als persoon. Het woord 'entrepreneur' verscheen voor het eerst in 1437 in een Frans woordenboek, verwijzend naar iemand die actief is en dingen gedaan krijgt. Een lange traditie bestaat sindsdien in het bepalen van wat ondernemerschap juist (wel of niet) is. We kunnen drie benaderingen onderscheiden in de literatuur.¹

Een eerste benadering focust op de eigenschappen van de ondernemer als persoon. De centrale vraag binnen deze traditie is: 'Wie is de ondernemer?'.² Onderzoek binnen deze benadering legt zich toe op het blootleggen van de persoonlijkheidskenmerken van ondernemers. Veel voorkomende kenmerken die in de literatuur aan ondernemers worden toegeschreven zijn: drang naar autonomie, drang naar erkenning, geloof in eigen invloed, zelfverzekerd, onafhankelijk, ambitieus, tolerant voor ambiguïteit, neiging tot handelen, innovatief, energiek, drang naar macht,... . Tegenwoordig vindt naast deze puur psychologische benadering ook een cognitieve benadering opgang.³ De cognitieve benadering focust eerder op hoe ondernemers verschillend omgaan met informatie dan niet-ondernemers. Onderzoek binnen deze benadering gaat bijvoorbeeld na of ondernemers op een bepaalde manier alert zijn voor opportuniteiten, of ze bepaalde beslissingsstijlen hebben,... . De relevantie van dit soort onderzoek ligt in de mogelijkheid om vroegtijdig ondernemerstalent te identificeren. Onderzoek binnen deze eerste benadering maakt het ook mogelijk om ondernemers te onderscheiden van andere types managers. Kritiek op deze benadering is dat de bevindingen van verschillende studies niet eenduidig zijn.⁴ Het vatten van wat een ondernemer kenmerkt, blijkt niet zo evident.

¹ Dit theoretisch kader is gebaseerd op een aantal basiswerken:

Crijns, H. (Ed.) (2001). *De durf om te ondernemen: Nieuwe aspecten van ondernemerschap en groeimanagement*. Tiel: Lannoo.

Landström, H. (1999). The Roots of Entrepreneurship Research. *New England Journal of Entrepreneurship*, 2, 9-20.

Wickham, P.A. (2004). *Strategic Entrepreneurship (third edition)*. Harlow: Pearson Education Limited.

² Voor enkele basiswerken binnen deze benadering, zie:

Shook, C.L., Priem, R.L., & McGee, J.E. (2003). Venture Creation and the Enterprising Individual: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 29, 379-99.

Vecchio, R.P. (2003). Entrepreneurship and Leadership: Common Trends and Common Threads. *Human Resource Management Review*, 13, 303-27.

³ Voor een introductie in deze benadering verwijzen we naar: Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P.P., Morse, E.A., & Smith, H.B. (2002). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 93-104.

⁴ Deze kritieken kunnen teruggevonden worden in:

Cromie, S. (2000). Assessing Entrepreneurial Inclinations: Some Approaches and Empirical Evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 7-30.

Gartner, W.B. (2004). The Edge Defines the (W)hole: Saying What Entrepreneurship Is (Not). In D. Hjorth & C. Steyaert (Eds), *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.

Een tweede benadering focust op de rol van de ondernemer in de economie ten opzichte van die van niet-ondernemers. De focus ligt hier op de effecten van ondernemerschap en de rol van de ondernemer in de ontwikkeling van het economische systeem. Vaak onderzochte thema's binnen dit onderzoeksdomein zijn de rol van de ondernemer in het starten van nieuwe ondernemingen, het in werking stellen van nieuwe technologieën en het stimuleren van groei en welvaart in de economie. We kunnen minstens veertien rollen onderscheiden die in de literatuur aan ondernemers worden toegekend.⁵ Deze rollen hebben ten eerste een risicodimensie (rol als innovator, allocerder van bronnen met alternatief gebruik, beslissingsnemer en risiconemer in onzekere omstandigheden, alerte zoeker naar opportuniteiten), ten tweede een managementdimensie (rol als contractor, arbitrageur, werkgever, manager of superintendent) en ten derde een economische dimensie (rol als starter van een bedrijf, rol als verstrekker van financieel kapitaal, organisator en coördinator van economische bronnen, industrieel leider, eigenaar van een onderneming).

Een derde benadering is een meer algemene benadering die focust op de context waarin ondernemerschap gedijt. Ze legt zich toe op de studie van ondernemerschap in relatie tot de externe omgeving.⁶ Vragen die binnen deze benadering worden beantwoord, zijn: 'Hoe ontwikkelt ondernemerschap zich binnen een welbepaalde maatschappelijke context? Welke culturele, structurele,... factoren beïnvloeden het proces van ondernemen?'. Er zijn immers nogal wat directe en indirecte omstandigheden uit de omgeving die een invloed hebben op ondernemerschap, zoals de wetgeving, de cultuur of de aanwezige infrastructuur. Deze traditie heeft veel aandacht voor de voorwaarden voor geslaagd ondernemerschap. Er is aandacht voor zowel interne (vb. vroegere beroepservaring) als externe factoren (vb. omgevingsvoorwaarden).

Het is duidelijk dat ondernemerschap een rijke onderzoekstraditie kent, met een veelheid aan benaderingen.⁷ Aan de ene kant zorgt dit voor een interessante, multidisciplinaire kennisopbouw. Aan de andere kant zorgt dit voor een gefragmenteerd onderzoeksgebied, waar iedere onderzoeker een aantal aspecten van ondernemerschap bestudeert zonder voort te bouwen op het bestaande domein. Deze fragmentatie doet Gartner (2001) denken aan het verhaal van de blinden en de olifant.

⁵ Voor het identificeren van deze rollen baseerden we ons op:

Crijns, H. (Ed.) (2001). *De durf om te ondernemen: Nieuwe aspecten van ondernemerschap en groeimanagement*. Tiel: Lannoo.

Landström, H. (1999). The Roots of Entrepreneurship Research. *New England Journal of Entrepreneurship*, 2, 9-20.

⁶ Voor voorbeelden die passen binnen deze benadering, zie:

Gnyawali, D.R., & Fogel, D.S. (1994). Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 43-62.

Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2001). The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 57-80.

Van de Ven, A.H. (1993). The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8, 211-30.

⁷ Verschillende auteurs komen tot deze conclusie:

Bridge, S., O'Neill, K., & Cromie, S. (2003). *Understanding Enterprise: Entrepreneurship and Small Business (second edition)*. New York: Palgrave Macmillan.

Busenitz, L.W., West, G.P., III, Shepherd, D., Nelson, D., Chandler, G.N., & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions. *Journal of Management*, 29, 285-308.

Eckhardt, J.T., & Shane, S.A. (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29, 333-49.

*In een dorpje wonen alleen blinden. Geen enkele blinde heeft ooit een olifant gezien.
Zes blinden voelen aan een olifant om te weten te komen wat een olifant is.
De eerste blinde voelt aan de zijkant en concludeert dat een olifant gelijk een muur is.
De tweede blinde voelt aan de slurf en besluit dat een olifant zoals een slang is.
De derde blinde betast de slagtanden en vergelijkt een olifant met een speer.
De vierde blinde komt aan de poot van de olifant en besluit dat het een boomstronk is.
De vijfde blinde neemt de staart vast en concludeert dat een olifant een stukje touw is.
De zesde blinde betast het oor van de olifant en besluit dat het een waaier is.
Tot slot komt er een oude man aan die de tijd neemt
om de hele olifant te betasten en te begrijpen.⁸*

Verschillende auteurs hebben oplossingen gesuggereerd om de rijkheid van het onderzoek naar ondernemerschap optimaal te benutten.⁹ De uitdaging ligt volgens hen in het uitwerken van een omvattend model rond ondernemerschap waarin de verschillende benaderingen worden geïntegreerd. Een oplossing voor de fragmentatie ligt ook in het gebruiken van duidelijke definities, zodat verschillende studies beter met elkaar kunnen vergeleken worden. Daarnaast moet het onderzoeksgebied duidelijk worden afgebakend, evenals de unieke bijdrage van een studie tot het veld.

Onze studie

Om ons onderzoek beter te kaderen binnen het bestaande onderzoek rond ondernemerschap geven we een korte duiding bij het doel en de focus van ons onderzoek. De drie bovengenoemde benaderingen integreren we in onze definitie van een ondernemer (zie ook Crijns, 2001, p. 47):

*“de ondernemer is een persoon die een vernieuwende economische rol vervult
waarbij waarde gecreëerd wordt voor de bredere omgeving en die dat doet
op basis van specifieke eigenschappen, zoals innovativiteit, risicobereidheid en
proactiviteit...”¹⁰*

Welke bijdrage leveren we met deze studie aan het veld van ondernemerschap? Wat maakt onze studie uniek?

⁸ Voor het volledige verhaal van de blinden en de olifant, zie: Gartner, W.B. (2001). Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 27-39.

⁹ Deze suggesties vormen een synthese van oplossingen uit:

Gartner, W.B. (2001). Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 27-39.

Grégoire, D.A., Noël, M.X., Déry, R., & Béchar, J.-P. (2006). Is There Conceptual Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981-2004. *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, 333-73.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25, 217-26.

¹⁰ We namen deze definitie over uit: Crijns, H. (Ed.) (2001). *De durf om te ondernemen: Nieuwe aspecten van ondernemerschap en groeimangement*. Tiel: Lannoo.

1. We hebben toegang tot een netwerk van Vlaamse ondernemers, daar waar veel traditioneel onderzoek het moet stellen met bevestigingen van managers. We vergelijken bovendien ondernemers met niet-ondernemers om een nog duidelijker profiel te krijgen van ondernemers.
2. We integreren de psychologische benadering met de cognitieve benadering in onze zoektocht naar wie de Vlaamse ondernemer is. Zoals gezegd is onderzoek verrijkt met de cognitieve dimensie veelbelovend om het verschil te duiden tussen ondernemers en managers. We hanteren hiertoe bovendien een zelf ontwikkeld instrument, de Cognitieve Stijl Indicator, en komen zo tot een aantal ondernemerstypes.
3. We gebruiken een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden, zodat we tot diepe en verrijkende inzichten kunnen komen. We beperken ons niet alleen tot het afnemen van een vragenlijst, maar verdiepen onze onderzoeksresultaten via focusgroepen waar we de ondernemers zelf aan het woord laten. Op die wijze is het mogelijk om een zinvolle en wetenschappelijke interpretatie aan onze onderzoeksgegevens te geven.
4. We maken een link tussen hoe ondernemend een onderneming is en de performantie van de onderneming.
5. We kiezen ervoor om een bepaalde problematiek, namelijk internationalisering, diepgaander te bekijken en te onderzoeken welke mentale modellen bij ondernemers overheersen.

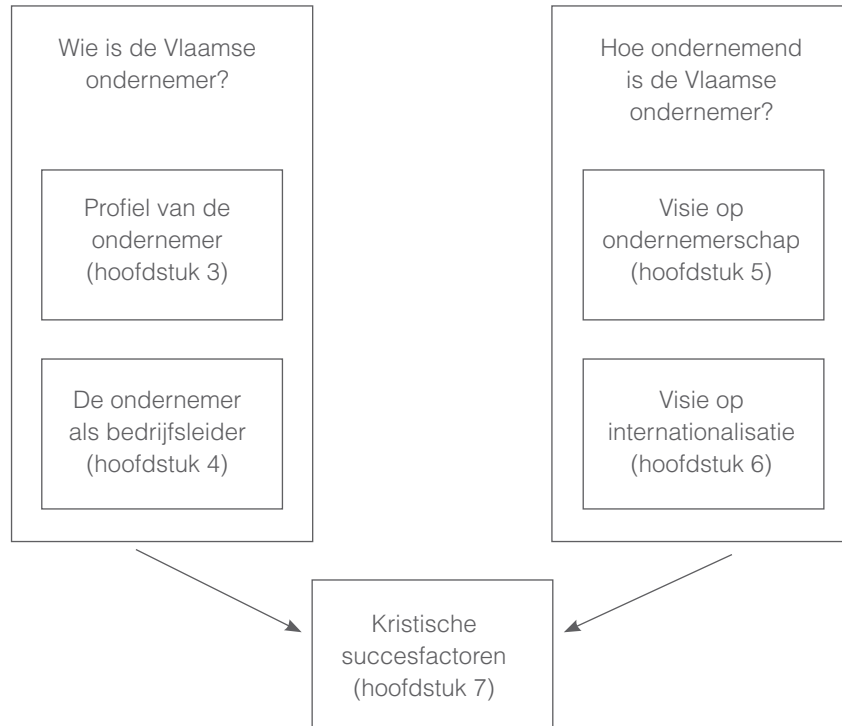
Concreet willen we met ons onderzoek een relevant en praktisch antwoord bieden op volgende vragen (zie Figuur 1.1):

- Welke profielen vinden we bij Vlaamse ondernemers? Wat kenmerkt ondernemers in vergelijking met niet-ondernemers? (hoofdstuk 3);
- Wat zien Vlaamse ondernemers als hun kerntaken? Wat onderscheidt de rol van de ondernemer van de rol van de manager? (hoofdstuk 4);
- Welke rol is er voor innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid in succesvol ondernemerschap? Wat is de invloed van de omgeving op succesvol ondernemerschap? Hebben ondernemers met een ander profiel een andere visie op ondernemerschap? (hoofdstuk 5);
- Hoe denken ondernemers over internationalisatie? Hebben ondernemers met een ander profiel een andere visie op internationalisatie? (hoofdstuk 6);
- Wat zijn kritische succesfactoren voor ondernemerschap in Vlaanderen en daarbuiten? (hoofdstuk 7).

De wetenschappelijke inzichten uit onze studie zijn uiteraard ook relevant voor de praktijk en het beleid. Ze kunnen aanzienlijk bijdragen tot het aanspreken van de juiste ondernemers in spé, tot het trainen van de juiste vaardigheden en tot het bieden van de gepaste ondersteuning aan bestaande ondernemingen. De praktische tips en tools die resulteren uit dit onderzoek zijn vanaf juni 2007 ook ter beschikking op het leerplatform “ondernemen.meerdan.ondernemen” op de website van Flanders DC (www.flandersdc.be). Op die manier willen we de theoretische inzichten uit dit onderzoek ook verder beschikbaar stellen van de ondernemer in de praktijk.



Figuur 1.1 Onderzoeksopzet



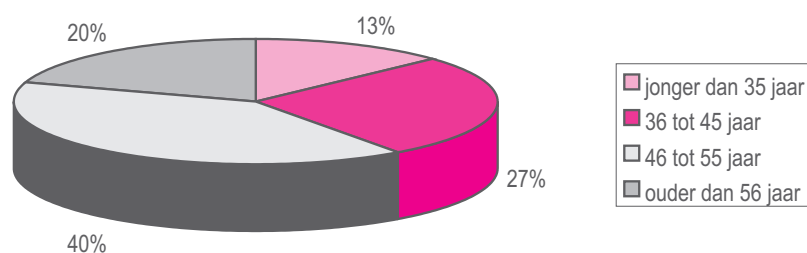
Eind maart 2006 stuurden we een vragenlijst rond ondernemerschap uit naar 1797 ondernemers die actief zijn vanuit Vlaanderen (geselecteerd uit de databank van de Vlerick Leuven Gent Management School).¹ In totaal namen 177 ondernemers deel aan ons onderzoek. Een selectie uit deze groep werd in een latere fase uitgenodigd om deel te nemen aan vier focusgroepen. Met deze focusgroepen wilden we de gegevens uit ons survey-onderzoek aanvullen en uitdiepen met uitspraken van ondernemers zelf. Alle focusgroepen bestonden zowel uit grote als kleine ondernemingen, verschillende sectoren waren vertegenwoordigd en zowel eigenaars als niet-eigenaars namen deel.

2.1. Ondernemers in onze studie

Het profiel van de 177 ondernemers in onze studie is divers. Als we kijken naar de functies die deze ondernemers uitoefenen, hebben we 42 gedelegeerde bestuurders, 30 general directors, 26 zaakvoerders, 15 general managers, 7 voorzitters van een Raad van Bestuur en 1 voorzitter van een directiecomité. Van de 177 ondernemers in onze studie oefent 70% één van voorgaande functies uit. De rest combineert verschillende functies: 21% combineert twee van de functies, 5% drie functies en 4% vier of meer van deze functies.

De overgrote meerderheid van onze respondenten is man (88%). De gemiddelde leeftijd van de ondernemers in onze studie is 47 jaar. Als we kijken naar leeftijdscategorieën, vinden we 40% van de ondernemers in de categorie 46 tot 55 jaar, 27% is tussen 36 en 45 jaar, 20% is meer dan 56 jaar en 13% is jonger dan 35 jaar (Figuur 2.1).

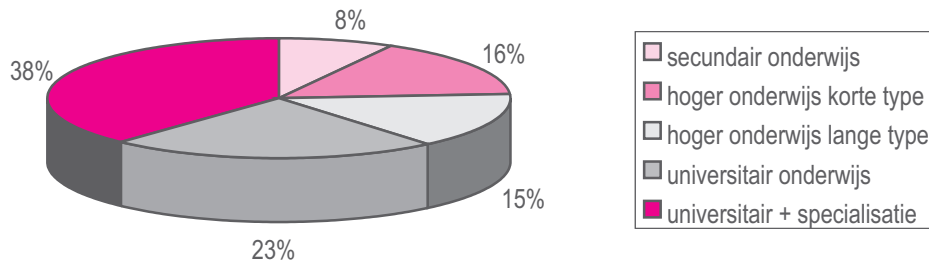
Figuur 2.1 Leeftijdverdeling ondernemers



Qua opleidingsniveau zien we dat 38% een universitaire studie in combinatie met een specialisatie (MBA, PhD,...) heeft genoten, 23% heeft een universitair diploma, 15% volgde hoger onderwijs van het lange type en 16% hoger onderwijs van het korte type. De overige 8% genoot secundair onderwijs (ASO, TSO of BSO) (Figuur 2.2).

¹ Meer uitleg over de onderzoeksopzet bevindt zich in het appendix.

Figuur 2.2 Opleidingsniveau ondernemers



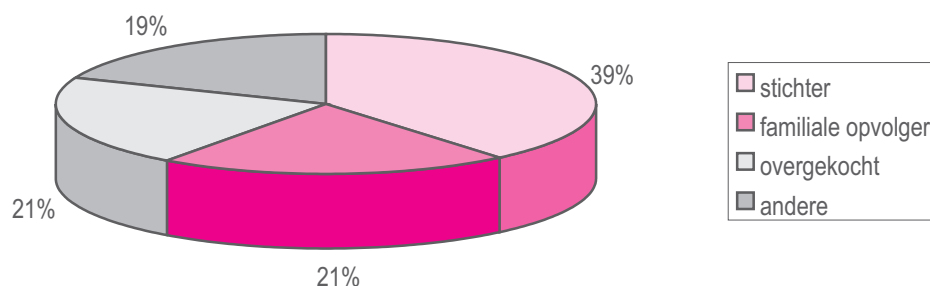
Een groot aantal van onze ondernemers werkt al meer dan 15 jaar voor de huidige onderneming (39%), terwijl 24% minder dan vijf jaar werkzaam is voor de huidige onderneming (Tabel 2.1).

Tabel 2.1 Anciënniteit ondernemers

Minder dan 1 jaar	3 %
1 tot 2 jaar	4.5 %
2 tot 5 jaar	16.5 %
5 tot 10 jaar	18 %
10 tot 15 jaar	19 %
Meer dan 15 jaar	39 %

Verder geeft 58% van de ondernemers in onze studie aan eigenaar te zijn van de huidige onderneming. Van de ondernemers die eigenaar zijn, is 39% stichter van de onderneming, 21% is familiale opvolger en 21% heeft de onderneming overgekocht (management-buy-out of management-buy-in). De overige 19% werd op een andere manier eigenaar (vb. via aanwerving, opklimmen in de hiërarchie) (Figuur 2.3). Uit onze gegevens blijkt dat eigenaars gemiddeld gezien een hogere anciënniteit hebben binnen de huidige onderneming dan niet-eigenaars. Daarnaast zien we ook dat de ondernemingen van eigenaars gemiddeld gezien kleiner zijn dan de ondernemingen van niet-eigenaars.

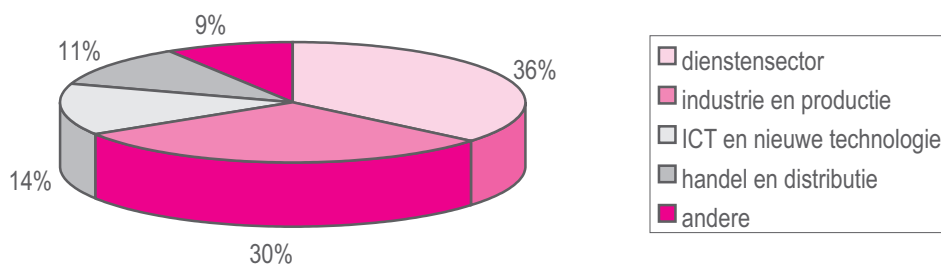
Figuur 2.3 Wijze van intrede in de onderneming (enkel eigenaars)



2.2. Ondernemingen in onze studie

Verschillende sectoren zijn vertegenwoordigd in onze studie. We vinden 36% ondernemingen uit de dienstensector, 30% uit industrie en productie, 14% uit ICT en nieuwe technologie en 11% uit handel en distributie. De overige 9% van de ondernemingen komt uit andere sectoren (vb. bouw, vastgoed) (Figuur 2.4).

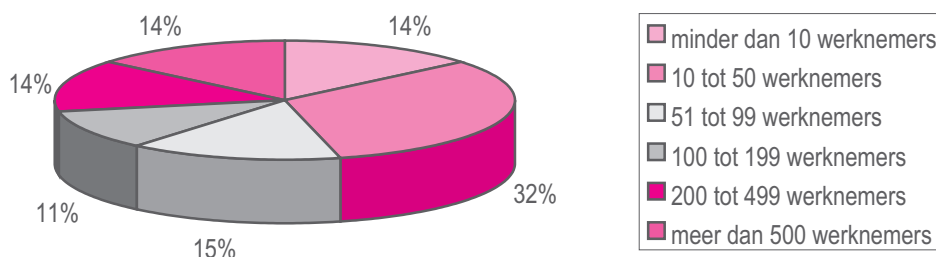
Figuur 2.4 Vertegenwoordiging sectoren



Als we kijken naar de grootte van de ondernemingen in onze studie, zien we een ruime diversiteit aan ondernemingen: 14 percent heeft minder dan 10 werknemers, 32% 10 tot 50 werknemers (de grootste groep), 15% van de ondernemingen heeft 51 tot 99 werknemers, 11% tussen 100 en 199 werknemers, 14% tussen de 200 en 499 werknemers en 14% meer dan 500 werknemers (Figuur 2.5). We vinden een positief verband tussen de grootte van de onderneming en de leeftijd van de onderneming. Hoe ouder de onderneming, hoe groter ze is.

I 19

Figuur 2.5 Spreiding ondernemingsgrootte



De gemiddelde ouderdom van de ondernemingen in onze studie is 37 jaar, maar dit gemiddelde vertegenwoordigt een ruime spreiding: 7 percent van de ondernemingen is jonger dan 5 jaar, 12% is tussen 6 en 10 jaar oud, 24% is tussen 11 en 20 jaar oud, 32% is tussen 21 en 50 jaar oud (de grootste groep), 19% is tussen 51 en 100 jaar oud en 6% is zelfs meer dan 100 jaar oud (Tabel 2.2).

Tabel 2.2 Ouderdom ondernemingen

Jonger dan 2 jaar	2 %
2 tot 5 jaar	5 %
6 tot 10 jaar	12 %
11 tot 20 jaar	24 %
21 tot 30 jaar	9 %
31 tot 40 jaar	14 %
41 tot 50 jaar	9 %
51 tot 60 jaar	7 %
61 tot 70 jaar	1.5 %
71 tot 80 jaar	6 %
81 tot 90 jaar	1.5 %
91 tot 100 jaar	3 %
Ouder dan 100 jaar	6 %

Gepeild naar de innovativiteit van de ondernemingen, geeft 58% aan dat ze gemiddeld meer innovatief zijn dan hun concurrenten en 11% vindt zichzelf zelfs veel innovatiever. 27 percent scoort zichzelf even innovatief als concurrenten, terwijl 4% zich minder innovatief vindt dan concurrenten. De gebieden waarop ondernemingen innovatief zijn, zijn divers, gaande van interactie met klanten, tot het productieproces, nieuwe producten en diensten, automatisering,....

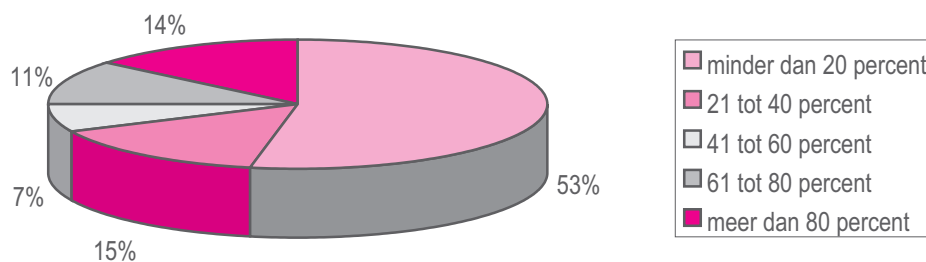
Als we kijken naar de performantie van de ondernemingen in onze studie, krijgen we het volgende plaatje (Tabel 2.3). Wat betreft de ratio cashflow/omzet geeft 49 percent aan dat die de voorbije 4 jaar (2005 t.o.v. 2001) tussen 10 en 50% gestegen is en voor 10 percent is deze ratio zelfs meer dan 50% gestegen. 31 percent wijst op een stabiele ratio en 16 percent wijst op een daling van meer dan 10%. Als we kijken naar de huidige winstgevendheid tegenover concurrenten ligt deze voor 45 percent tussen 10 en 50% hoger en voor 41 percent is dit ongeveer gelijk. De evolutie van de omzet is voor 51% van de ondernemingen gestegen tussen 2001 en 2005, voor 22% zelfs sterk gestegen. 21 percent geeft een stabiele evolutie aan en 6% een daling.

Tabel 2.3 Ondernemingsperformantie

	Evolutie ratio cashflow/omzet (2005 t.o.v. 2001)	Huidige winstgevendheid t.o.v. concurrenten	Evolutie van omzet (2005 t.o.v. 2001)
Sterk gestegen (meer dan +50%)	10 %	6 %	22 %
Gestegen (+10% tot +50%)	49 %	45 %	51 %
Ongeveer gelijk (+10 tot -10%)	31 %	41 %	21 %
Gedaald (meer dan -10%)	16 %	8 %	6 %

In 2005 werd voor 53 percent van de ondernemingen in onze studie 0 tot 20% van de omzet gerealiseerd op buitenlandse markten. Voor 15 percent was dit 21 tot 40%, voor 7 percent tussen 41 en 60%, voor 11 percent tussen 61 en 80% en voor 14 percent zelfs meer dan 80% (Figuur 2.6).

Figuur 2.6 Percentage omzet die gerealiseerd wordt op buitenlandse markten

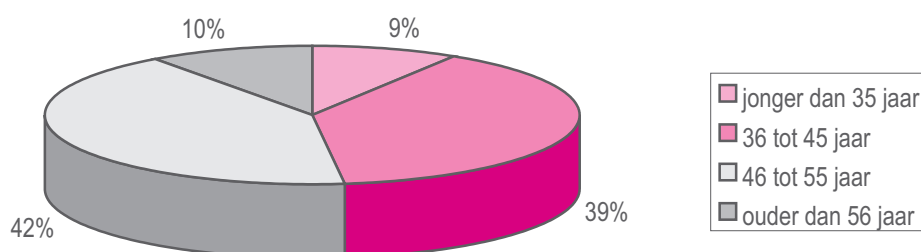


2.3. Vergelijkingsgroep

Om na te gaan in welke mate ondernemers verschillen in profiel van niet-ondernemers stuurden we onze vragenlijst ook naar 422 managers uit de gezondheidszorg (eveneens geselecteerd uit de databank van de Vlerick Leuven Gent Management School). Van deze groep namen 60 mensen deel aan ons onderzoek.

In deze vergelijkingsgroep vinden we 71% mannen en 29% vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de managers uit de gezondheidssector in onze studie is 46 jaar. Als we kijken naar leeftijdscategorieën, vinden we 42% van de managers in de categorie 46 tot 55 jaar, 39% is tussen 36 en 45 jaar, 10% is meer dan 56 jaar en 9% is jonger dan 35 jaar (Figuur 2.7).

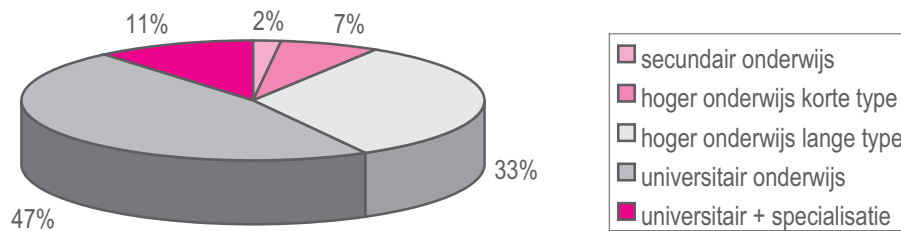
Figuur 2.7 Leeftijdverdeling managers



Qua opleidingsniveau zien we dat 47% een universitair diploma bezit, 33% volgde hoger onderwijs van het lange type en 7% hoger onderwijs van het korte type. 11 percent genoot een universitaire studie in combinatie met een specialisatie (MBA, PhD,...), terwijl 2% algemeen

secundair onderwijs volgde (Figuur 2.8). 50 percent heeft een diploma met een medisch-verzorgende achtergrond, 33% studeerde sociale wetenschappen en 13% heeft een diploma met een economisch-maatschappelijke achtergrond.

Figuur 2.8 Opleidingsniveau managers



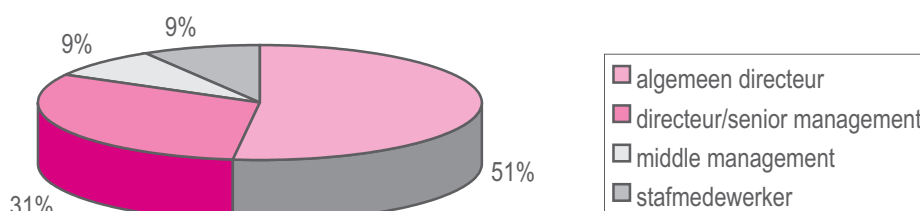
De overgrote meerderheid van onze vergelijkingsgroep werkt al meer dan 15 jaar in de huidige organisatie (58%), terwijl 18.5% minder dan vijf jaar werkzaam is in de huidige organisatie (Tabel 2.4).

Tabel 2.4 Anciënniteit managers

Minder dan 1 jaar	3 %
1 tot 2 jaar	7 %
2 tot 5 jaar	8.5 %
5 tot 10 jaar	18.5 %
10 tot 15 jaar	5 %
Meer dan 15 jaar	58 %

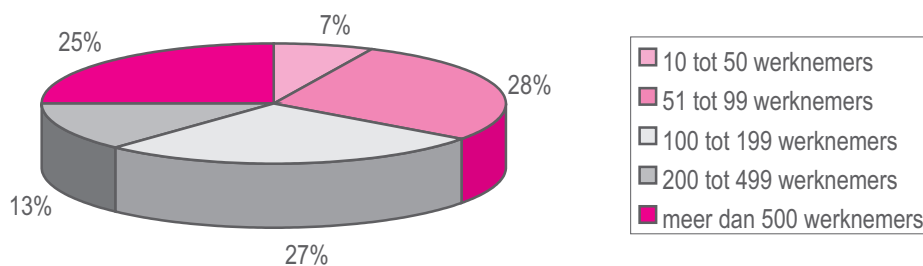
Qua hiërarchisch niveau is 51% algemeen directeur, 31% directeur of senior manager, 9% bevindt zich op middle management niveau en 9% is stafmedewerker (Figuur 2.9). De overgrote meerderheid bevindt zich binnen het algemeen management departement (68%), 22% binnen het verplegend en verzorgend departement en 10% binnen het financieel en administratief departement.

Figuur 2.9 Verdeling hiërarchisch niveau managers



De meerderheid van de managers uit onze vergelijkingsgroep werkt in een woon- en zorgcentrum (63%), de anderen werken in een hospitaal. De grootte van de organisaties is ook hier divers: 28% van de organisaties heeft 51 tot 99 werknemers, 27% zit in de categorie 100 tot 199 werknemers, 25% heeft meer dan 500 werknemers, 13% tussen 200 en 499 werknemers en 7% tussen 10 en 50 werknemers (Figuur 2.10).

Figuur 2.10 Spreiding grootte gezondheidszorgorganisaties



2.4. Conclusie

Als we de groep ondernemers en de groep gezondheidszorgmanagers uit onze studie vergelijken, kunnen we stellen dat beide groepen respondenten qua gemiddelde leeftijd vergelijkbaar zijn (47 versus 46 jaar gemiddeld). Bij de managers vinden we minder mannen dan bij de ondernemers in onze studie (71 versus 88%). Beide groepen respondenten zijn hooggeschoold (zeker in vergelijking met de gemiddelden in de Belgische populatie, waar in 2005 24% een hogeschool of universitair diploma bezat).² Bij de groep gezondheidszorgmanagers valt het op hoeveel mensen langer dan 15 jaar werkzaam zijn in de huidige organisatie (58% tegenover 39% bij de ondernemers). Bij de ondernemingen in onze studie vinden we iets meer kleine organisaties (46% ondernemingen met minder dan 50 werknemers tegenover 35% in de gezondheidssector) en minder hele grote dan bij de organisaties uit de gezondheidssector (28% ondernemingen met meer dan 200 werknemers tegenover 38% in de gezondheidssector).

² Voor deze cijfers, zie: Belgen vatten steeds meer hogere studies aan, *De Morgen*, 27 juli 2006, p. 3.

II WIE IS DE VLAAMSE ONDERNEMER?

125

Zoals aangegeven in het inleidende deel (zie hoofdstuk 1) is het doel van de studie bij te dragen tot een verdere kennis van wie de Vlaamse ondernemer is. We splitsen dit deel op in twee hoofdstukken.

In hoofdstuk 3 staan we stil bij het profiel van de Vlaamse ondernemer. Op basis van onze studie zijn we gekomen tot zes ondernemerstypes. Na een beschrijving van deze types bekijken we hoe ze verschillen in het nemen van beslissingen en in veranderingsbereidheid. Daarnaast willen we een antwoord bieden op wat de kenmerken zijn van succesvolle ondernemers. Voor elk van deze elementen staan we ook stil bij een vergelijking tussen ondernemers en managers uit de gezondheidssector. We sluiten het hoofdstuk af met een uitgebreide samenvatting van wat elk ondernemerstype kenmerkt en met een reflectiemoment.

In hoofdstuk 4 kijken we naar de rol van de ondernemer als manager. We willen een antwoord bieden op wat Vlaamse ondernemers als hun kerntaken zien en wat ze belangrijke kenmerken vinden van de mensen die hen omringen. We maken een onderscheid tussen managen en ondernemen. Ook in dit hoofdstuk integreren we relevante tips voor de praktijk en het beleid.

3. Het profiel van de Vlaamse ondernemer

Onderzoek naar wie de ondernemer is wordt soms vergeleken met de zoektocht naar de 'Lollifant'.¹ De Lollifant is een karakter uit Winnie de Poe dat omschreven wordt als

... een eerder groot en belangrijk dier. Er is door vele personen op gejaagd met verschillende soorten valkuilen, maar tot nu toe is niemand erin geslaagd hem te vangen. Al degenen die zeggen de 'Lollifant' ooit gezien te hebben, zeggen dat hij enorm is, maar ze zijn het oneens over andere kenmerken.

Er bestaat een grote traditie binnen onderzoek naar ondernemerschap die zich toelegt op het identificeren van wie een ondernemer is. Wie wordt ondernemer? Welke kenmerken onderscheiden ondernemers van niet-ondernemers? Wat maakt een ondernemer succesvol? Onderzoek binnen deze traditie leidt echter niet altijd tot eenduidige resultaten. Reden genoeg om zelf eens te kijken naar wat Vlaamse ondernemers kenmerkt. Met dit hoofdstuk sluiten we aan bij de eerste benadering die werd omschreven in het theoretisch kader (zie hoofdstuk 1). We hebben in onze studie zowel aandacht voor de psychologische als de cognitieve benadering.

*Is een ondernemer niet iemand die anders moet zijn dan de anderen?
Gaat de wereld niet juist vooruit door mensen die proberen 'anders' te zijn,
die buitenbeentjes zijn, niet-conformistisch?²*

¹ Voor een uitgebreide vergelijking met de Lollifant, zie: Steyaert, C. (2004). Entrepreneurship without Entrepreneurs? Reclaiming a(n other) Psychology of Entrepreneurship Studies. *RENT XVIII conference paper*.

Wickham, P.A. (2004). *Strategic Entrepreneurship (third edition)*. Harlow: Pearson Education Limited.

² Deze citaten (die schuin gedrukt staan) zijn afkomstig van deelnemers aan onze focusgroepen. We verzekerden deze ondernemers anonimiteit, wat impliceert dat de naam van de persoon die de uitspraak deed niet toegevoegd werd. We doorspekken de gegevens van het kwantitatief luik (survey) van ons onderzoek doorheen het rapport regelmatig met citaten uit het kwalitatief gedeelte (focusgroepen) ter illustratie.

3.1. Cognitieve stijlen van Vlaamse ondernemers

De nieuwe aanpak in het onderzoek naar de kenmerken van ondernemers vertrekt vanuit een cognitieve benadering. Hierbij worden de cognitieve stijlen in kaart gebracht die typisch zijn voor ondernemers.³ Een cognitieve stijl omvat de voorkeur van mensen voor het interpreteren, verwerken en gebruiken van informatie. Het gaat hierbij niet zozeer over de intellectuele mogelijkheid om informatie te verwerken, het gaat wel over iemands voorkeur. Deze benadering focust dus op hoe ondernemers verschillend omgaan met informatie dan niet-ondernemers.

Algemeen wordt aangenomen dat ondernemers een ander profiel vertonen dan niet-ondernemers. Ze zouden bijvoorbeeld creatiever zijn, meer risicobereidheid vertonen, sneller opportuniteiten ontdekken en benutten. Maar klopt dit met de realiteit? Wat als we van een groep ondernemers het profiel bepalen? Vinden we deze kenmerken dan terug? Zijn deze kenmerken typisch voor alle ondernemers? Verschillen ondernemers dan inderdaad van traditionele managers?

Alvorens naar de beschrijving van onze resultaten en types te gaan, nodigen we je graag uit om een korte vragenlijst in te vullen (Tool 1). Hoewel dit niet het instrument is dat gebruikt werd in het eigenlijke onderzoek, zal het je toch helpen om meer inzicht te krijgen in je eigen type en de leesbaarheid van wat volgt bevorderen.

³ Voor andere onderzoeken naar de cognitieve stijlen van ondernemers, zie:
Allinson, C.W., Chell, E., & Hayes, J. (2000). Intuition and Entrepreneurial Behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 31-43.
Brigham, K.H., De Castro, J.O., & Shepherd, D.A. (2007). A Person-Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands. *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 29-51.
Buttner, E.H., & Gryskiewicz, N. (1993). Entrepreneurs' Problem-Solving Styles: An Empirical Study Using the Kirton Adaption/Innovation Theory. *Journal of Small Business Management*, 31, 22-31.
Sadler-Smith, E. (2004). Cognitive Style and the Management of Small and Medium-Sized Enterprises. *Organization Studies*, 25, 155-81.

3.1.1. Theoretische basis

We baseren ons onderzoek op vier dimensies: enerzijds drie cognitieve basisstijlen (kennen, plannen en bedenken) en anderzijds een EQ-dimensie (samenwerken).

De basisstijl kennen kenmerkt zich door een voorkeur voor feiten en cijfers en voor logisch denken. Kenners houden van nauwkeurigheid. Ze willen weten wat is en baseren zich hierbij eerder op feiten dan op anekdotes. Kenners willen op objectieve wijze de dingen analyseren, in alle nuttige dimensies.

De basisstijl plannen kenmerkt zich door een voorkeur voor een planmatige, gestructureerde aanpak. Planners voelen zich veilig binnen een goed gestructureerde omgeving. Zij zijn meesters in de goede voorbereiding en bewaken ook graag of de voorziene planning gevolgd wordt. Voor hen moeten concrete doelen, met een daaraan gekoppelde werkplanning (middelen, timing, stappenplan, ...) het werk voorafgaan.

De basisstijl bedenken kenmerkt zich door een voorkeur voor een originele aanpak, een creatieve benadering. Bedenkers zijn sterk in creativiteit, nieuwe ideeën, originele concepten. Zij spelen graag met ideeën en vormen ideeën van anderen al vlug om tot een eigen originele visie. Bedenkers zijn voortdurend op zoek naar verborgen mogelijkheden, naar nieuwe horizonten. Onzekerheid is voor hen een leuke uitdaging.

We weten dat beschikken over de nodige sociale vaardigheid voor elke manager en zeker voor de ondernemer belangrijk is. Samenwerken is een EQ-dimensie, die peilt naar de mate waarin iemand vooral aandacht schenkt aan het samenwerken met anderen. Wie een voorkeur heeft voor samenwerken, houdt van interpersoonlijke contacten, het gevoelsmatige. Samenwerkers willen bovenal overleg plegen met anderen en daardoor problemen oplossen. Menselijk contact is belangrijk.

Voor het meten van de cognitieve basisstijlen gebruiken we de Cognitieve Stijl Indicator (CoSI) (niet bijgaand trainingsinstrument).⁴ De CoSI, als wetenschappelijk instrument, bestaat uit 18 vragen, waarbij telkens gevraagd wordt in welke mate een bepaalde voorkeur (kennen, plannen of bedenken) iemand al dan niet typeert. De EQ-dimensie samenwerken werd gemeten met 7 vragen die peilen naar iemands voorkeur om al dan niet samen te werken met anderen.⁵

Op basis van de resultaten van dit en eerder onderzoek maken we een onderscheid tussen zes ondernemerstypes, gebaseerd op combinaties van bovenstaande stijlen. In Tabel 3.1 zetten we een aantal kenmerken van deze types op een rij.

⁴ Zie voor deze vragenlijst: Cools, E. & Van den Broeck, H. (2007). Development and Validation of the Cognitive Style Indicator. *The Journal of Psychology* (forthcoming July).

⁵ Zie voor deze schaal: Van den Broeck, H., Vanderheyden, K., & Cools, E. (2003). *Individual Differences in Cognitive Styles: Development, Validation and Cross-validation of the Cognitive Style Inventory*. Vlerick Leuven Gent Management School, Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2003/27 (31 p.).

Tabel 3.1 **Ondernemerstypes**

	'Facts-driven' type	'Unconventional' type	'Balanced' type	'My way' type	'Hands-on' type	Charismatic type
Combineren	Kennen Plannen	Kennen Bedenken	Kennen Samenwerken	Plannen Bedenken	Plannen Samenwerken	Bedenken Samenwerken
Verleiden met	Grondige analyse	Nieuwe ideeën	Adviezen	Ambitieuze plannen	Haalbare aanpak	Enthousiasme
Begaan met	Feitelijkheden	Ontwikkelen	Volledigheid	Realiseren	Uitwerken	Mogelijkheden
Zoeken	Precisie	Alternatief	Waarheid	Succes	Houvast	Speelsheid

Het 'facts-driven' type

Het 'facts-driven' ondernemerstype combineert de zin voor exactheid van de kenner en de zin voor systematiek van de planner. Als sterk analytisch denker is het 'facts-driven' type bekommerd om details. Hij ordent informatie en leidt daaruit zijn werkwijze af. Hij gaat methodisch te werk en is doorgaans iemand die zaken tot in detail afwerkt. Het 'facts-driven' type staat met beide voeten op de grond. Wanneer hij iets zegt of doet, is dat steeds weloverwogen. Speelsheid en gevoelens komen minder aan bod. Het 'facts-driven' type houdt van duidelijke afspraken en een gestructureerde aanpak.

Het 'unconventional' type

Een tweede ondernemerstype is het 'unconventional' type, dat de veelwetendheid van de kenner combineert met de originaliteit en zin voor een eigen visie van de bedenker. Het 'unconventional' type is een snelle denker. Hij heeft vlug de essentie beet (daarbij geholpen door de sterkte van kennen) die hij even vlug in eigen nieuwe gedachten vertaalt (geholpen door de kracht van bedenken). Zijn gedachtesprongen zijn daarom niet altijd te volgen. De gewone dagelijkse dingen (routine) gaan het 'unconventional' type vlug vervelen. Het 'unconventional' type gaat vooral zijn eigen gang.

Het 'balanced' type

Het 'balanced' type, ons derde ondernemerstype, combineert de zin voor objectiviteit van de kenner en het respect voor anderen van de samenwerker. Hij is graag bereid de vele informatie waarover hij beschikt te delen met anderen. Het 'balanced' type heeft oog voor de 'facts and figures', maar ook voor de mensen achter het gebeuren. Hij combineert een aantal zeer complementaire, maar tegelijkertijd tegengestelde voorkeuren zoals denken en voelen, emoties en feiten, dingen en mensen. Dit dubbel denken speelt het 'balanced' type soms parten als hij beslissingen moet nemen. De veelheid aan overwogen mogelijkheden doet hem lang stilstaan vooraleer hij de knoop doorhakt.

Het 'my way' type

Het 'my way' ondernemerstype combineert het doelgerichte en planmatige van de planner met het ambitieuze van de bedenker. Het 'my way' type is iemand die er altijd opnieuw voor gaat. Hij houdt van een berekend risico. Het 'my way' type legt de lat hoog, voor zichzelf en voor anderen. Inzet, engagement en flexibiliteit vindt hij belangrijk. Hij gaat liefst voor moeilijke targets. Met nederlagen heeft het 'my way' type het moeilijk. Na elke nederlaag besluit hij te herbeginnen, en ditmaal om te winnen. Het 'my way' type heeft een hekel aan traagheid, wachten, besluiteloosheid, passiviteit, ...

Het 'hands-on' type

Het 'hands-on' type combineert het structurerende en ordenende van de planner met de drang naar harmonie en samenzijn van de samenwerker. Dit type is pas echt in zijn sas wanneer hij binnen een vertrouwde omgeving zijn gang kan gaan. Hij werkt graag samen met mensen die hij al enige tijd kent en die hij waardeert. Het 'hands-on' type gaat gedisciplineerd te werk. Hij weet graag wie, wat gaat doen, wanneer en waarom. Zijn zorg voor stiptheid staat voorop, niet zozeer creativiteit of innovativiteit. Het 'hands-on' type kiest voor een pragmatische aanpak. Hij is de kampioen van de haalbare oplossing.

Het 'charismatic' type

Het 'charismatic' ondernemerstype zoekt vernieuwing (bedenker) op basis van intensieve samenwerking (samenwerker). Dit type voelt zich kiplekker als hij samen met anderen op zoek kan gaan naar vernieuwing. Zijn enthousiasmerende stijl werkt aanstekelijk. Hij combineert een positieve levenshouding met de nodige portie inzet. Zijn aandacht voor de anderen is een unieke troef. Dankzij zijn divergent denken en zijn gerichtheid op gevoelens beschikt het 'charismatic' type over een hoog natuurlijk empathisch vermogen.

Om nog een beter idee te geven van wat deze verschillende ondernemerstypes kenmerkt, geven we een overzicht van de gemiddelde score per type voor elk van de stijlen. Voor een aantal voorbeeldvragen uit de survey wordt aangegeven in welke volgorde de types gemiddeld scoorden op een schaal van 'typeert mij helemaal niet' (1) tot 'typeert mij helemaal' (5). Tabel 3.2 geeft de scores voor 'kennen', Tabel 3.3 voor 'plannen', Tabel 3.4 voor 'bedenken' en Tabel 3.5 voor 'samenwerken'. Bij de twee types die zich het dichtst bij de extremen bevinden staat tussen haakjes het gemiddelde (Mean) aangegeven, zodat je een idee hebt hoe de gemiddelden verspreid zijn tussen 1 en 5.

Uit Tabel 3.2 is duidelijk dat het 'charismatic' ondernemerstype gemiddeld het laagste scoort op kennen. In hun enthousiasme vergeten deze types wel al eens de feiten en cijfers.

Tabel 3.2 **Ondernemerstypes en 'kennen'**

Ik bestudeer een probleem tot ik de logische samenhang begrepen heb	Ik wil elk probleem volledig begrijpen	Ik hou ervan een probleem grondig te ontrafelen	Ik maak gedetailleerde analyses
<i>Typeert mij helemaal niet (1)</i>			
Charismatic (M = 3.76)	Charismatic (M = 3.29)	Charismatic (M = 2.87)	Charismatic (M = 2.74)
My way	My way	My way	My way
Hands-on	Hands-on	Hands-on	Hands-on
Unconventional	Unconventional	Facts-driven	Unconventional
Facts-driven	Balanced	Unconventional	Balanced
Balanced (M = 4.58)	Facts-driven (M = 4.27)	Balanced (M = 4.33)	Facts-driven (M = 3.77)
<i>Typeert mij helemaal (5)</i>			

Uit Tabel 3.3 blijkt dat planmatigheid niet iets is dat 'charismatic' en 'unconventional' ondernemerstypes sterk kenmerkt. Zoeken naar vernieuwing typeert hen, al dan niet samen met anderen.

Tabel 3.3 **Ondernemerstypes en 'plannen'**

Ik maak duidelijke afspraken en volg de naleving ervan nauwgezet op	Ik vind het belangrijk een duidelijke planning op te stellen	Ik werk liefst vanuit een duidelijke structuur	Ik werk graag met gedetailleerde actieplannen
<i>Typeert mij helemaal niet (1)</i>			
Charismatic (M = 3.16)	Unconventional (M = 3.50)	Charismatic (M = 2.74)	Charismatic (M = 2.61)
Balanced	Charismatic	Unconventional	Balanced
Unconventional	Balanced	Balanced	Unconventional
Hands-on	My way	My way	My way
Facts-driven	Facts-driven	Hands-on	Hands-on
My way (M = 4.18)	Hands-on (M = 4.38)	Facts-driven (M = 4.03)	Facts-driven (M = 3.93)
<i>Typeert mij helemaal (5)</i>			

Tabel 3.4 maakt duidelijk dat 'facts-driven' types vooral gefocust zijn op feiten en cijfers, op rationaliteit. Nieuwe ideeën, afwisseling en vernieuwing zijn minder aan hen besteed.

Tabel 3.4 **Ondernemerstypes en 'bedenken'**

Veel afwisseling vind ik belangrijk in mijn leven	Nieuwe ideeën trekken mij zeer sterk aan	Grenzen verleggen vind ik uiterst boeiend	Frequente vernieuwing motiveert mij
<i>Typeert mij helemaal niet (1)</i>			
Facts-driven (M = 3.73)	Facts-driven (M = 3.90)	Facts-driven (M = 3.77)	Facts-driven (M = 3.65)
Hands-on	Hands-on	Hands-on	Hands-on
Balanced	My way	Balanced	My way
My way	Balanced	My way	Balanced
Unconventional	Unconventional	Unconventional	Charismatic
Charismatic (M = 4.55)	Charismatic (M = 4.63)	Charismatic (M = 4.63)	Unconventional (M = 4.42)
<i>Typeert mij helemaal (5)</i>			

'My way' en 'unconventional' ondernemerstypes gaan het meest hun eigen gang (Tabel 3.5). Aandacht voor anderen is het minst aan hen besteed.

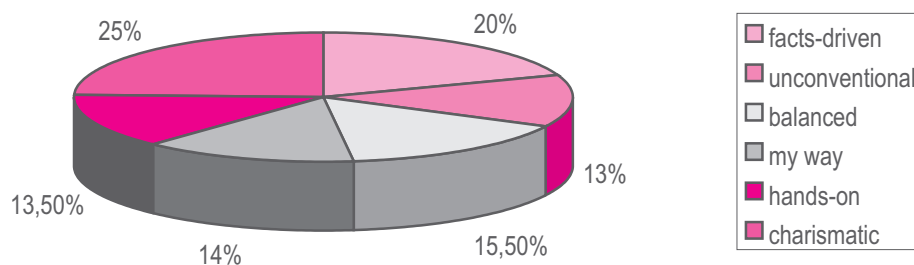
Tabel 3.5 Ondernemerstypes en 'samenwerken'

Ik vind dat je problemen het best kan oplossen door overleg te plegen met anderen	Ik steek veel energie in het wederzijds respecteren van persoonlijke gevoelens en meningen	Ik heb in hoge mate aandacht voor hoe anderen reageren op voorstellen	Ik haal energie uit samenwerking met anderen
<i>Typeert mij helemaal niet (1)</i>			
My way (M = 3.68)	My way (M = 3.18)	My way (M = 3.14)	Unconventional (M = 3.65)
Unconventional	Unconventional	Unconventional	Facts-driven
Facts-driven	Facts-driven	Facts-driven	My way
Charismatic	Charismatic	Charismatic	Hands-on
Balanced	Balanced	Hands-on	Balanced
Hands-on (M = 4.57)	Hands-on (M = 4.33)	Balanced (M = 4.21)	Charismatic (M = 4.42)
<i>Typeert mij helemaal (5)</i>			

3.1.2. Wat blijkt uit ons onderzoek?

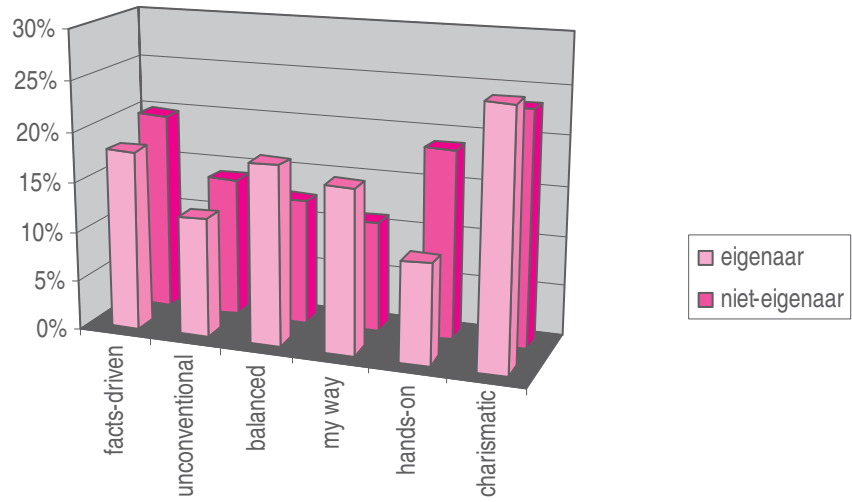
Als we kijken naar de verdeling van deze types in onze ondernemersgroep, is een eerste conclusie dat alle types voorkomen (zie Figuur 3.1). Een tweede vaststelling die we kunnen opmaken uit Figuur 3.1 is dat niet alle types evenveel voorkomen. Twee types die tegengestelde basisstijlen combineren blijken het frequentst voor te komen: aan de ene kant het 'charismatic' type (25%), dat bedenken en samenwerken combineert, en aan de andere kant het 'facts-driven' type (20%), dat een voorkeur heeft voor kennen en plannen. De vaak gehoorde conclusie dat ondernemers per definitie creatieve types zijn, klopt dus niet met wat wij in ons onderzoek vaststellen.

Figuur 3.1 Verdeling ondernemerstypes

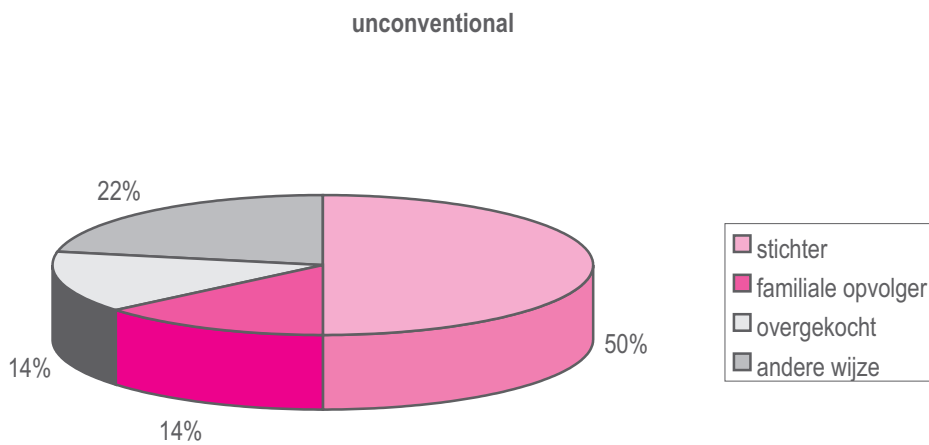
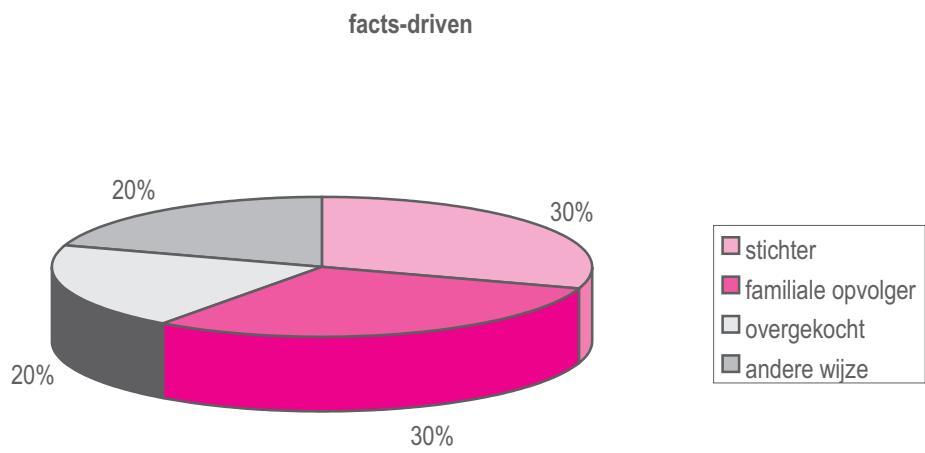


Daarnaast keken we ook naar andere mogelijke verschillen tussen deze ondernemerstypes. Figuur 3.2 geeft voor de verschillende types de verdeling tussen eigenaars (n = 90) en niet-eigenaars (n = 64). Figuur 3.3 geeft voor de groep eigenaars weer op welke wijze ze eigenaar werden, verdeeld over de verschillende ondernemerstypes. Uit hoofdstuk 2 (zie 2.1.) weten we dat 39% van de eigenaars ook stichter is van de onderneming, 21% van de eigenaars is familiale opvolger en 21% is eigenaar geworden door de onderneming over te kopen (management-buy-out of management-buy-in). De overige 19% werd eigenaar op een andere wijze, bijvoorbeeld door op te klimmen in de hiërarchie of door een aanwerving.

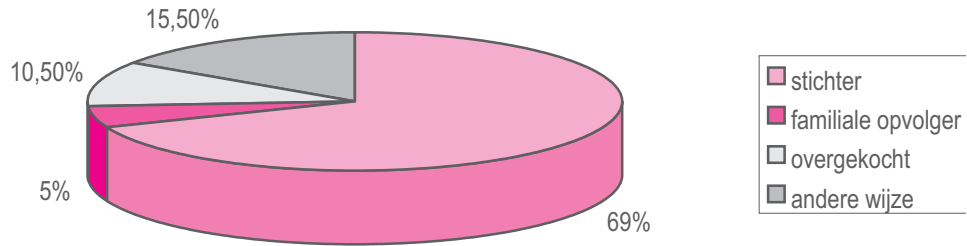
Figuur 3.2 Verdeling ondernemerstypes volgens eigenaarschap



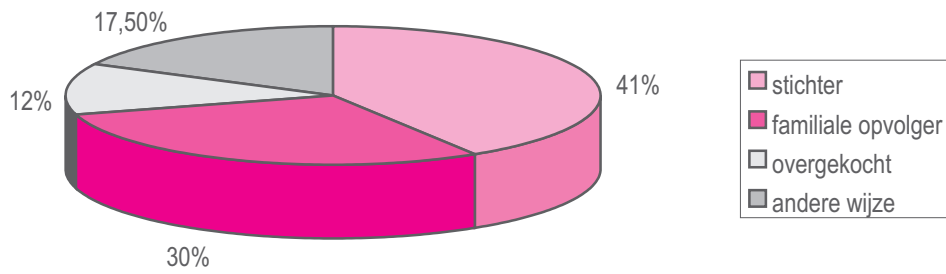
Figuur 3.3 Wijze van intrede in ondernemerschap per ondernemerstype



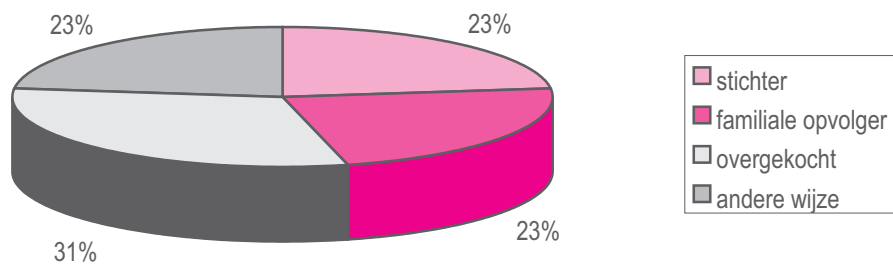
balanced



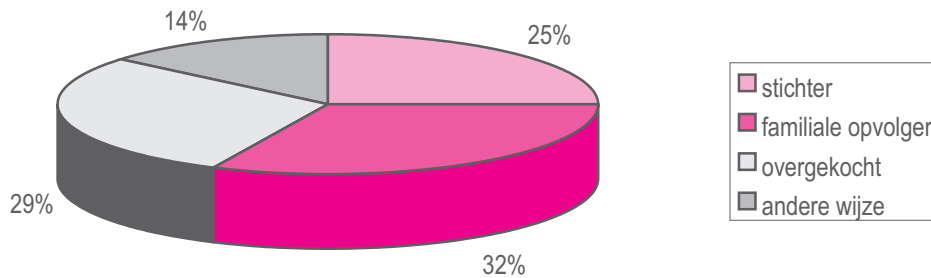
my way



hands-on



charismatic



Voor drie types is er weinig verschil tussen eigenaars en niet-eigenaars (zie Figuur 3.2): het 'facts-driven' type (18% eigenaar, 20% niet-eigenaar), het 'unconventional' type (12% eigenaar, 14% niet-eigenaar) en het 'charismatic' type (25.5% eigenaar, 23.5% niet-eigenaar).

- Voor het 'facts-driven' type vinden we daarnaast ook weinig verschillen wat betreft de wijze waarop ze eigenaar geworden zijn (zie Figuur 3.3): de vier manieren van intrede in het ondernemerschap komen ongeveer evenveel voor. Het is wetenschappelijk misschien wat voorbarig, maar toch durven we besluiten dat ook hier de rationaliteit van het 'facts-driven' type naar boven komt met een evenwicht in de manier waarop ze eigenaar geworden zijn.
- Voor het 'unconventional' type valt vooral op dat 50 percent eigenaar werd door een onderneming te stichten (zie Figuur 3.3). Hun koppige alternatieve en creatieve aanpak drijft hen sterker dan de andere types naar het oprichten van hun eigen onderneming. Unconventional types genieten niet veel voorkeur als familiale opvolger! Plooiën ze zich onvoldoende naar de wensen van de familie?
- Eigenaars van het 'charismatic' type worden voornamelijk eigenaar door familiale opvolger te zijn (32%), een onderneming over te kopen (29%) of door een onderneming op te richten (25%). Charismatic types zijn populaire familiale opvolgers (zie Figuur 3.3).

Bij twee types vinden we meer eigenaars dan niet-eigenaars (zie Figuur 3.2): het 'balanced' type (18% eigenaar, 12.5% niet-eigenaar) en het 'my way' type (16.5% eigenaar, 11% niet-eigenaar).

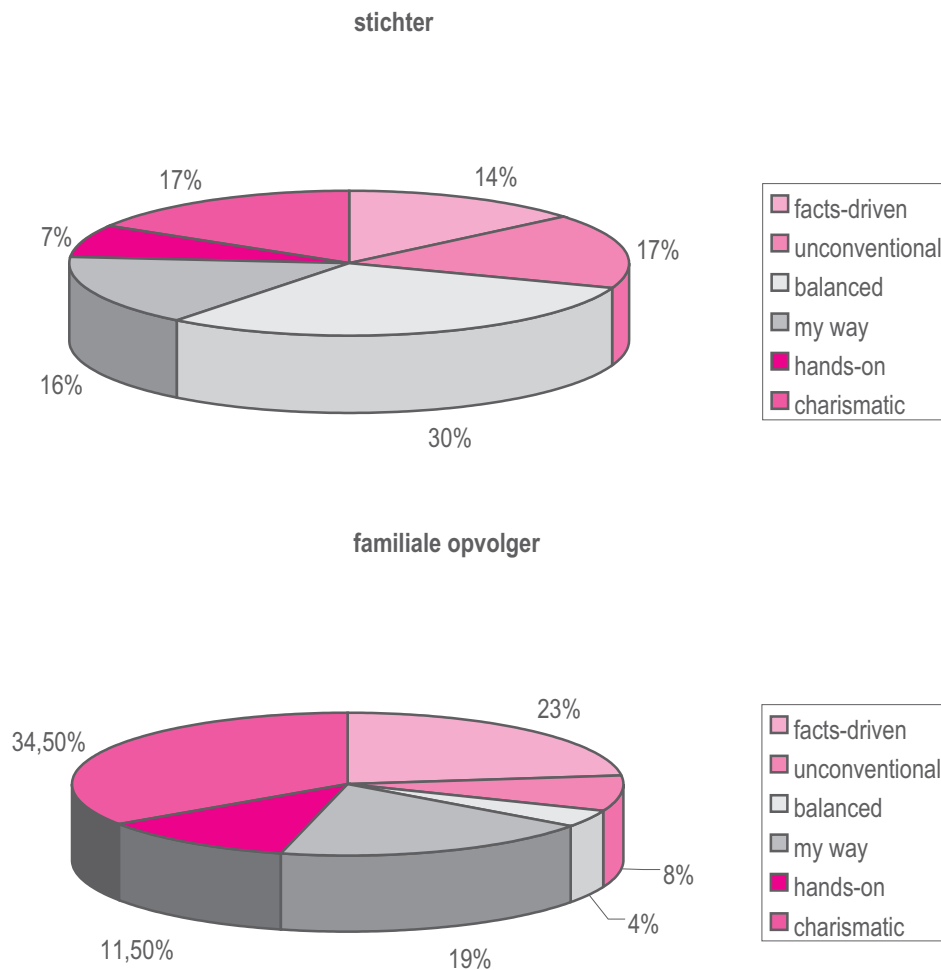
- Het verschil voor het 'my way' type verbaast ons niet: hun gedrevenheid om de dingen aan te sturen en onder controle te hebben drijft hen naar meer eigenaarschap. Als we verder kijken naar de manier waarop ze eigenaar geworden zijn (zie Figuur 3.3), zien we dat eigenaars van het 'my way' type dit voornamelijk werden door een onderneming te stichten (41%) of door familiale opvolger te zijn (30%). Aan de ene kant willen zij hun ding doen zoals de unconventional types, aan de andere kant zijn ze ook betrouwbare types bij familiale opvolging.
- Meer opvallend is het verschil voor het 'balanced' type. Als een 'balanced' type eigenaar wordt, gebeurt dit bijna uitsluitend door een onderneming te stichten (69%). Bij dit type vinden we de minste familiale opvolgers (5%). Uit deze bevindingen kunnen we afleiden dat het eigenaarschap van een onderneming blijkbaar niet wordt toevertrouwd aan ondernemers van het 'balanced' type, gezien ze bijna uitsluitend eigenaar werden door zelf hun onderneming te stichten. Met andere woorden: 'balanced' types kunnen zeker en vast eigenaar zijn van

een onderneming, maar ze genieten geen voorkeur om gekozen te worden tot eigenaar. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het 'balanced' type van alle ondernemerstypes de grootste twijfelaar is in het nemen van beslissingen, wat niet overeenkomt met het typische slagkrachtige profiel van de ondernemer.

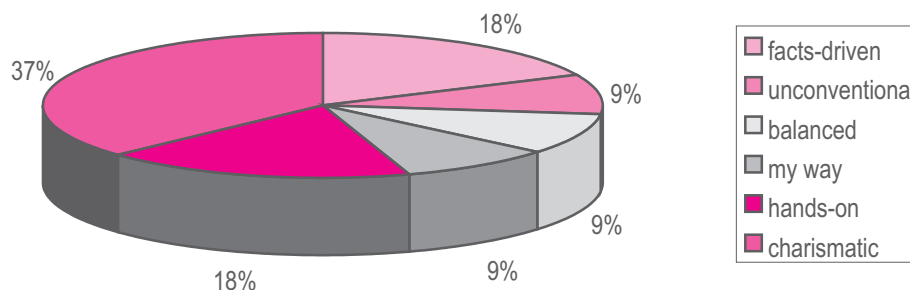
Tot slot zien we één type dat opvallend minder eigenaars (10%) heeft dan niet-eigenaars (19%): het 'hands-on' type (zie Figuur 3.2). Dit type is het meest op zoek naar zekerheid en heeft een voorkeur voor een vertrouwde omgeving, wat waarschijnlijk maakt dat ze minder de stap naar eigenaarschap zullen zetten. Werken 'voor' is voor hen geen probleem. Voor het 'hands-on' type vinden we weinig verschillen betreffende hoe ze eigenaar geworden zijn (zie Figuur 3.3), met een licht overwicht voor het overkopen van een onderneming (31%).

In Figuur 3.4 maken we bovenstaand plaatje nog duidelijker door per vorm van eigenaarschap aan te geven hoe de verdeling tussen de verschillende types is.

Figuur 3.4 Verdeling wijze van intrede in ondernemerschap volgens ondernemerstype



overgekocht



Als we kijken naar eigenaar-stichters (zie Figuur 3.4), wordt bevestigd dat het voornamelijk 'balanced' types (30%) zijn die op die manier eigenaar werden. Hier vinden we het minste aantal 'hands-on' types (7%). We vinden ongeveer evenveel eigenaar-stichters voor de andere ondernemerstypes: 'charismatic' types (17%), 'unconventional' types (17%), 'my way' types (16%) en 'facts-driven' types (14%).

Als we kijken naar de eigenaars die familiale opvolgers zijn (zie Figuur 3.4), valt het op dat dit voornamelijk 'charismatic' types (34.5%) zijn. Bij de familiale opvolgers vinden we het minste aantal 'balanced' (4%) en 'unconventional' (8%) types. De drie andere types zitten hier ergens tussenin (in dalende volgorde): 'facts-driven' (23%), 'my way' (19%) en 'hands-on' (11.5%) types.

Ondernemers die eigenaar werden door een onderneming over te kopen (zie Figuur 3.4), zijn voornamelijk van het 'charismatic' type (37%). Hier vinden we het minste aantal 'balanced', 'unconventional' en 'my way' types (elk 9%). 'Facts-driven' en 'hands-on' types zitten er tussenin, met elk 18% eigenaars die een onderneming overkochten. Ook hier sluiten de profielen aan bij wat verwacht kan worden. Balanced types wikken en wegen te veel bij overname, terwijl het unconventional en my way type vooral een voorkeur hebben voor hun eigen ding en niet voor wat iemand anders al startte.

3.1.3. Vergelijking ondernemers – niet-ondernemers

We hebben de ondernemers in onze studie ook vergeleken met de niet-ondernemers voor de verschillende cognitieve basisstijlen en de EQ-dimensie (zie Tabel 3.6: gemiddelde per schaal op 5).

Tabel 3.6 Cognitieve stijlen: vergelijking ondernemers – niet-ondernemers

	Ondernemers	Managers uit gezondheidszorg
Kennen	3.64	3.86
Plannen	3.64	3.86
Bedenken	4.05	3.94
Samenwerken	3.99	4.01

Het eerste dat opvalt, is dat ondernemers en niet-ondernemers gemiddeld gezien niet sterk verschillen voor 'bedenken' en 'samenwerken'. Vaak gehoorde discours over het creatiever zijn van ondernemers en het socialer en meer emotioneel intelligent zijn van mensen in de sociale sector worden niet bevestigd in ons onderzoek. Wat we wel vaststellen is dat de managers uit de gezondheidszorg gemiddeld significant hoger scoren op 'kennen' en 'plannen' dan de ondernemers.

Wat kunnen we hier nu uit leren? Het lijkt erop dat het niet zozeer de basisstijl bedenken is die ondernemers kenmerkt, maar wel hun lagere score op kennen en plannen. Een hoge score op kennen en plannen maakt dat mensen mogelijk worden afgeremd om ondernemer te worden. De basisstijl kennen kenmerkt zich door een focus op feiten en cijfers, een hoge mate van rationaliteit en het vermijden van risico's. De basisstijl plannen kenmerkt zich door een drang naar controle, het ordenen, structureren en plannen van de toekomst en nood aan zekerheid. Deze kenmerken maken dat mensen met deze stijlen misschien meer risico zien in ondernemerschap en geconfronteerd worden met meer onzekerheid die hen afremt om de stap te zetten. Maar toch sluit het hebben van een hoge score op deze basisstijlen mensen niet uit om ondernemer te worden. We hebben immers al aangetoond dat er zes types ondernemers zijn, die verschillende basisstijlen combineren.

Het valt te verwachten dat deze zes types zich op een andere manier zullen gedragen als ondernemer. Laat ons daarom eens kijken naar de verschillen tussen de types op het vlak van besluitvorming, veranderingsbereidheid en individuele kenmerken. Wat betekent het hebben van een bepaalde cognitieve stijl voor je besluitvorming? Is er een verband met veranderingsbereidheid? Is het hebben van een bepaalde cognitieve stijl gelinkt met bepaalde individuele kenmerken? Welke lessen kunnen we hieruit trekken voor de praktijk?

3.2. Cognitieve stijlen en besluitvorming

Het nemen van beslissingen en maken van strategische keuzes is een belangrijke taak van ondernemers. Met de opgang van de cognitieve benadering in het veld van ondernemerschap is er ook meer aandacht gekomen voor de wijze waarop ondernemers beslissingen nemen. Ook in eerdere onderzoeken werd gezocht naar een mogelijk verband tussen iemands cognitieve stijl en zijn/haar manier van beslissen.⁶ Dit soort onderzoek gebeurde echter nog niet bij ondernemers. Vandaar dat we in ons onderzoeksopzet ook de besluitvorming van ondernemers bevraagd hebben.

⁶ Voor onderzoek naar de link tussen cognitieve stijlen en manieren van beslissen, zie:
Gallén, T. (1997). The Cognitive Style and Strategic Decisions of Managers. *Management Decision*, 35, 541-51.
Gallén, T. (2006). Managers and Strategic Decisions: Does the Cognitive Style Matter? *Journal of Management Development*, 25, 118-33.
Hough, J.R., & Ogilvie, D. (2005). An Empirical Test of Cognitive Style and Strategic Decision Outcomes. *Journal of Management Studies*, 42, 417-48.
Leonard, N.H., Scholl, R.W., & Kowalski, K.B. (1999). Information Processing Style and Decision Making. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 407-20.

Voor het meten van besluitvorming baseerden we ons op twee bestaande instrumenten, waaruit een aantal vragen geselecteerd werden.⁷ Besluitvormingsstijlen zijn individuele gewoontepatronen die mensen gebruiken om beslissingen te nemen. Uit de oorspronkelijke vragenlijsten werden volgende schalen gebruikt:

- een hyperwaakzame besluitvormingsstijl (2 items): wijze van beslissen die gekenmerkt wordt door blijvend wikken en wegen, waarbij de besluitvormer het moeilijk heeft onderscheid te maken tussen relevante en niet-relevante informatie en tussen betrouwbare en niet-betrouwbare informatie;
- een afhankelijke besluitvormingsstijl (1 item): gekenmerkt door een zoektocht naar advies en sturing van anderen in het besluitvormingsproces;
- een vermijdende besluitvormingsstijl (2 items): gekenmerkt door het vermijden van beslissingen;
- een intuïtieve besluitvormingsstijl (2 items): gekenmerkt door het betrouwen op emoties en het buikgevoel om beslissingen te nemen;
- een spontane besluitvormingsstijl (2 items): gekenmerkt door een verlangen om zo snel mogelijk door het besluitvormingsproces te gaan;
- een rationele besluitvormingsstijl (1 item): gekenmerkt door een grondige analyse en logische evaluatie van alternatieven in het besluitvormingsproces.

Op basis van onze resultaten (item- en factoranalyse) hebben we deze verschillende stijlen gegroepeerd in twee groepen. Ten eerste hebben we een wijze van beslissen die gekenmerkt wordt door uitgebreide analyse en voorzichtigheid. We noemen dit 'behoedzaam' beslissen (wat een combinatie is van drie subschalen: de afhankelijke, vermijdende en hyperwaakzame besluitvormingsstijl). Ten tweede hebben we een meer 'impulsieve' wijze van beslissen (wat eigenlijk een combinatie is van twee subschalen: de intuïtieve en spontane besluitvormingsstijl). Daarnaast keken we ook nog apart naar het aspect rationeel beslissen.

3.2.1. Wat blijkt uit ons onderzoek?

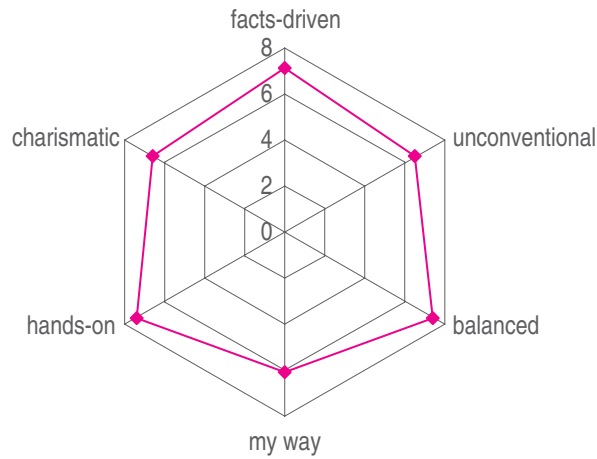
Ook in ons onderzoek vinden we een verschillende manier van beslissen voor de zes ondernemerstypes. We rapporteren eerst over de resultaten voor rationeel en behoedzaam beslissen, gevolgd door de resultaten voor impulsief beslissen. Daarna geven we nog een korte omschrijving per ondernemerstype over de manier van besluitvorming die hen typeert.

Rationeel beslissen

In Figuur 3.5 vind je de gegevens terug voor rationeel beslissen.

⁷ Voor de basiswerken van deze verschillende besluitvormingsstijlen, zie:
Mann, L., Burnett, P., Radford, M., & Ford, S. (1997). The Melbourne Decision Making Questionnaire: An Instrument for Measuring Patterns for Coping with Decisional Conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10, 1-19.
Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1995). Decision Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55, 818-31.

Figuur 3.5 **Ondernemerstypes en rationeel beslissen**



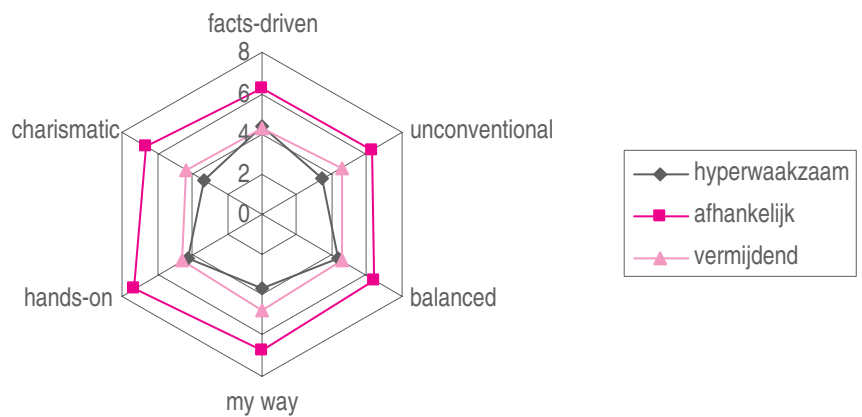
Uit Figuur 3.5 blijkt dat alle types zichzelf een hoge score (op een schaal tot 10) geven voor rationeel beslissen. Dit verbaast ons eigenlijk niet, gezien we uit onderzoek rond besluitvorming weten dat de meerderheid van de mensen zichzelf een hoge score op rationeel beslissen toeschrijven. Het 'balanced' (7.5 op 10), 'hands-on' (7.36 op 10) en 'facts-driven' (7.14 op 10) type scoren het hoogste, het 'my way' (6.1 op 10) type het laagste. Het 'my way' type gelooft vooral in zijn eigen project en voert dit project op als de feitelijkheden! Vandaar dat deze types het meest te lijden kunnen hebben onder wat in managementtermen wishful thinking strategieën genoemd worden.

| 41

Behoedzaam beslissen

In Figuur 3.6 en Tabel 3.7 vind je de gegevens terug voor 'behoedzaam' beslissen. We geven in Figuur 3.6 apart de resultaten voor afhankelijk, hyperwaakzaam en vermijdend beslissen.

Figuur 3.6 **Ondernemerstypes en behoedzaam beslissen**



Tabel 3.7 **Ondernemerstypes en behoedzaam beslissen**

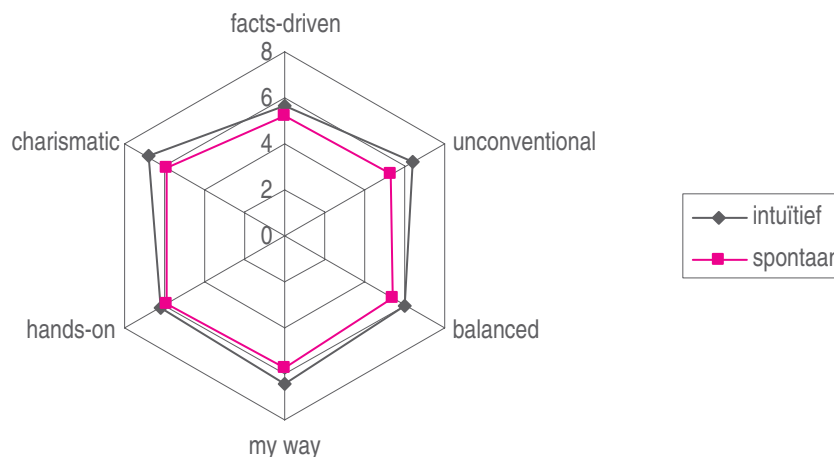
Ik blokkeer als ik overhaaste beslissingen moet nemen	Ik controleer mijn informatiebronnen herhaaldelijk om zeker te zijn dat ik over de juiste gegevens beschik voor ik een beslissing neem	Nadat ik een beslissing heb genomen, blij ik twijfelen of het wel de juiste was
<i>Typeert mij helemaal niet (1)</i>		
Charismatic (M = 1.79)	My way (M = 3.05)	My way (M = 1.50)
Unconventional	Unconventional	Charismatic
My way	Charismatic	Unconventional
Balanced	Facts-driven	Facts-driven
Hands-on	Hands-on	Hands-on
Facts-driven (M = 2.50)	Balanced (M = 3.75)	Balanced (M = 2.08)
<i>Typeert mij helemaal (5)</i>		

Het valt op dat het vooral het 'balanced', 'facts-driven' en 'hands-on' type zijn die het meest behoedzaam beslissen. 'Balanced' types worden nogal eens geplaagd door twijfels als ze beslissingen nemen, omdat ze met zoveel informatie en mensen willen rekening houden dat het alsmoer moeilijker wordt om knopen door te hakken. 'Facts-driven' types verkiezen om feiten en cijfers grondig te bestuderen alvorens te beslissen, het moet vooral rationeel gebeuren. 'Hands-on' types hechten veel belang aan zekerheid, wat maakt dat ze op hun hoede zijn als ze een beslissing moeten nemen. Het valt op dat de drie types die het laagst scoren op behoedzaam beslissen allemaal 'bedenken' in zich dragen (met name 'charismatic', 'unconventional' en 'my way' types). Blijkbaar zorgt een hoge score voor de basisstijl 'bedenken' ervoor dat mensen minder behoedzaam zijn in hun manier van beslissen en dus meer openstaan voor intuïtie, improvisatie en zelfs risico.

Impulsief beslissen

In Figuur 3.7 en Tabel 3.8 staan de resultaten van de verschillende ondernemerstypes voor 'impulsief' beslissen. We maken onderscheid tussen de resultaten voor intuïtief en spontaan beslissen.

Figuur 3.7 **Ondernemerstypes en impulsief beslissen**



Tabel 3.8 **Ondernemerstypes en impulsief beslissen**

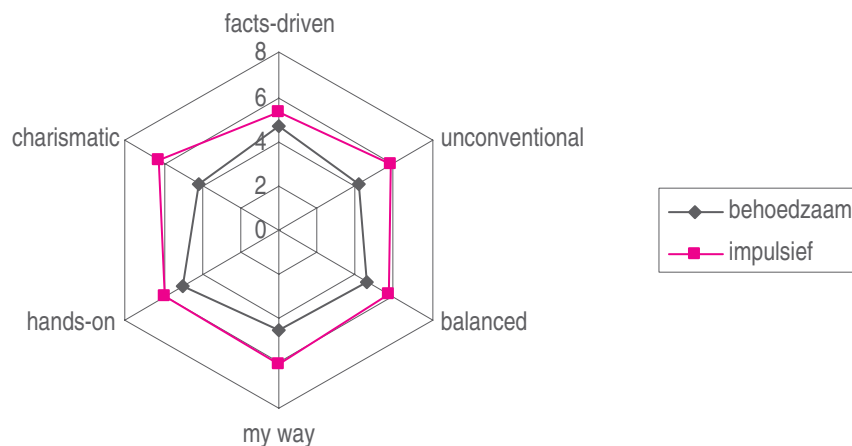
Als ik beslissingen neem, volg ik mijn intuïtie	Ik neem dikwijls impulsief beslissingen	Als ik een beslissing neem, is het voor mij belangrijker dat ik 'voel' dat het de juiste beslissing is dan dat er een rationele reden voor is
<i>Typeert mij helemaal niet (1)</i>		
Facts-driven (M = 2.83)	Facts-driven (M = 2.20)	Facts-driven (M = 2.83)
Balanced	Balanced	Balanced
Unconventional	Unconventional	Hands-on
Hands-on	Hands-on	My way
My way	My way	Unconventional
Charismatic (M = 3.50)	Charismatic (M = 2.63)	Charismatic (M = 3.37)
<i>Typeert mij helemaal (5)</i>		

Uit Figuur 3.7 en Tabel 3.8 blijkt dat het 'charismatic' (6.89 op een schaal tot 10) en 'my way' (6.41 op 10) type het meest impulsief zijn in hun beslissingsstijl. Het 'charismatic' type beslist graag intuïtief en spontaan, op basis van het buikgevoel. 'My way' types zullen nogal eens impulsief beslissen vanuit het grote geloof in hun project en om het te doen vooruitgaan. Het 'unconventional' type situeert zich tussen behoedzaam en impulsief beslissen, doordat het zowel de ratio als intuïtie wil betrekken in zijn besluitvorming.

Conclusie

In Figuur 3.8 brengen we de resultaten voor behoedzaam en impulsief beslissen samen voor de verschillende ondernemerstypes. Zoals gezegd is behoedzaam beslissen een som van drie subschalen: hyperwaakzaam, vermijdend en afhankelijk beslissen. Impulsief beslissen is de som van spontaan en intuïtief beslissen.

Figuur 3.8 **Ondernemerstypes en behoedzaam versus impulsief beslissen**



We staan even verder stil bij de beslissingsstijlen van elk ondernemerstype. In Tabel 3.9 geven we een rangorde (van 1 = meest naar 6 = minst) voor de zes ondernemerstypes volgens hoe sterk ze gebruik maken van een bepaalde manier van beslissen in vergelijking met de andere types.

Tabel 3.9 **Ondernemerstypes en besluitvorming**

	Rationeel beslissen	Behoedzaam beslissen	Impulsief beslissen
Facts-driven	2	3	6
Unconventional	4	5	3
Balanced	1	1	5
My way	6	4	2
Hands-on	3	2	4
Charismatic	5	6	1

Het 'facts-driven' type

Het 'facts-driven' ondernemerstype zal eerder behoedzaam dan impulsief beslissen. Dit type vermijdt beslissingen die gebaseerd zijn op intuïtie, impulsief handelen, buikgevoel. Het 'facts-driven' type neemt graag beslissingen gebaseerd op feiten en cijfers. Hij wil eerst over volledige informatie beschikken en op die basis voor- en nadelen afwegen. Hiervoor zal hij ook graag specialisten in de materie raadplegen. Voor de vuist weg iets beslissen, enkel gebaseerd op een buikgevoel is niets voor hem. Hij is dan ook uitstekend in de onderbouw van zijn ondernemerschap. De rationele filter haalt het steevast op de emotionele filter. Het 'facts-driven' type is veel minder gericht op emoties en op alternatieve ideeën.

Het 'unconventional' type

Het 'unconventional' type is het tweede minst behoedzaam. Zoals al aangehaald baseert dit type zich wel op heel wat feitelijkheden, maar wat belangrijk is voor dit type is om met die feitelijkheden een unieke vernieuwde weg bewandelen. Behoedzaamheid past dus minder in het kraam. Het 'unconventional' type beheerst het divergent denken, maar de basisstijl 'kennen' modereert de impulsiviteit waarmee het te werk gaat.

Het 'balanced' type

Voor het 'balanced' ondernemerstype vinden we een sterke neiging tot behoedzaam beslissen. In onze detailanalyse vinden we een positief verband met een hyperwaakzame beslissingsstijl. Het 'balanced' type wil correct handelen naar rationaliteit én correct naar anderen. Zomaar voor de vuist weg beslissen ligt het 'balanced' type niet, gezien hij alle mogelijke alternatieven in rekening wil brengen. Hyperwaakzaam beslissen kan in een extreme vorm leiden tot besluitloosheid of tot een paniek beslissing onder tijdsdruk. Of zoals een 'balanced' type het zei:

*Ik heb het moeilijk om tot een beslissing te komen of om iets ook daadwerkelijk uit te voeren.
Ik blijf twijfelen, allerlei zaken tot in detail afwegen en uitstellen
om dan uiteindelijk onder stress wel vooruit te moeten gaan.
Een beslissing nemen gebeurt dan bijvoorbeeld vaak op het laatste moment,
omdat ik te lang gewikt en gewogen heb.*

Het 'my way' type

'My way' ondernemerstypes worden aan de ene kant gedreven door doelgerichtheid en een focus op efficiëntie en aan de andere kant door creativiteit en innovativiteit. Toch zijn 'my way' types gekend voor hun doortastende beslissingen. Ze willen dat het vooruitgaat. Als er hindernissen opduiken, beschikken ze over de nodige handigheid om de zaken al vlug anders aan te pakken. Zij zijn uitermate sterk om onderweg de plannen en beslissingen bij te sturen. Ze zijn minder behoedzaam en neigen naar impulsief beslissen.

Het 'hands-on' type

'Hands-on' types komen uit ons onderzoek naar voor als behoedzame beslissers die graag op anderen een beroep doen om hun ideeën te staven. Bevestiging van anderen sterkt hen in het besluit waartoe ze zelf gekomen waren. Van alle types is het 'hands-on' type degene die het meest op zoek gaat naar zekerheid. Dit leidt tot een voorzichtige beslissingsstijl, waarbij de goede dingen uit het verleden niet zomaar overboord gegooid worden. De mening van anderen helpt hen nog meer zekerheid te krijgen over hun beslissing.

*Belangrijk is dan ook als ondernemer-manager om u te laten informeren,
informatie tot u te laten komen en die dan te vertalen in actie.
Zonder informatie van anderen kan je als ondernemer
moeilijk handelen en beslissingen nemen.*

Het 'charismatic' type

Het 'charismatic' type komt uit ons onderzoek naar voor als de meest impulsieve beslisser. Dit type overlegt ook graag met anderen om uit de veelheid van gedachten een aantal conclusies te trekken. In tegenstelling tot 'hands-on' types gaat het bij hen niet zozeer om het zoeken naar bevestiging, maar eerder om het samen al freewheelend komen tot ideeën en beslissingen. Feiten en cijfers gaan hen al vlug vervelen en dus schenken ze er soms te weinig aandacht aan. Flexibiliteit en beslissen op het laatste moment zijn meer het ding van het 'charismatic' type.

*Als ondernemer moet je vaak snel kunnen handelen,
zonder over veel kennis en informatie te beschikken.
Risico's nemen is deel van het vak en die zijn zeker niet altijd te berekenen.
Besluiten nemen is vaak gebaseerd op "het buikgevoel".*

3.2.2. Vergelijking ondernemers – niet-ondernemers

Als we de ondernemers uit ons onderzoek vergelijken met de niet-ondernemers zien we twee trends (zie Tabel 3.10: gemiddelde per schaal op 5).

Tabel 3.10 Besluitvorming: vergelijking ondernemers – niet-ondernemers

	Ondernemers	Managers uit gezondheidszorg
Impulsief beslissen	2.99	2.78
Intuïtief beslissen	3.18	2.94
Spontaan beslissen	2.80	2.63
Behoedzaam beslissen	2.23	2.39
Hyperwaakzaam beslissen	1.93	2.12
Vermijdend beslissen	2.23	2.15
Afhankelijk beslissen	3.32	3.67
Rationeel beslissen	3.41	3.53

Ten eerste valt het op dat de ondernemers hoger scoren op alle aspecten die te maken hebben met impulsief beslissen. Ondernemers hebben een hoger gemiddelde dan managers uit de gezondheidszorg voor zowel spontaan als intuïtief beslissen. Ten tweede zien we dat ondernemers lager scoren gemiddeld op alle aspecten die te maken hebben met behoedzaam beslissen (behalve voor het aspect vermijdend beslissen, waar er weinig verschil is). Voor rationeel beslissen is het verschil tussen beide groepen niet zo groot, met toch een trend in de richting van een hogere score voor niet-ondernemers. Deze bevindingen bevestigen het beeld van de ondernemer als iemand die intuïtief, op basis van een buikgevoel beslissingen neemt. Ondernemers moeten vaak beslissingen durven nemen en hun strategie bepalen op basis van onvolledige informatie.⁸ Improvisatie wordt door sommigen omschreven als een kenmerk van ondernemerschap.

3.2.3. Besluitvorming: een toegepast intermezzo

Er bestaat heel wat discussie in de managementliteratuur rond 'goede' besluitvorming.⁹ Een van de vragen die zich stelt is of effectief ondernemerschap beter gediend is met rationele analyse dan wel met creatieve intuïtie?

⁸ Zie voor werken rond de onzekerheden in ondernemerschap:

Busenitz, L., & Barney, J. (1997). Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. *Journal of Business Venturing*, 12, 9-30.

Cooper, A.C., Folta, T.B., & Woo, C. (1995). Entrepreneurial Information Search. *Journal of Business Venturing*, 10, 107-20.

Kaish, S., & Gilad, B. (1991). Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs versus Executives: Sources, Interests, General Alertness. *Journal of Business Venturing*, 6, 45-61.

⁹ Voor deze discussie rond intuïtie en de tips, zie:

Agor, W.H. (Ed.) (1989). *Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively*. Newbury Park, CA: Sage.

Wetenschappers gaan ervan uit dat elk individu zowel een rationele als een intuïtieve geest heeft.¹⁰ Zoals al werd aangegeven verschillen we in de mate waarin we een voorkeur hebben voor het ene dan wel het andere. Mensen met een rationele, analytische geest hebben een voorkeur voor een gestructureerde, systematische, stap-voor-stap aanpak. Mensen met een meer intuïtieve, creatieve geest geven voorkeur aan een ongestructureerde, holistische, willekeurige aanpak. Ondernemers hebben de moeilijke taak kennis en creativiteit te combineren, het vertrouwde en het nieuwe met elkaar te rijmen. Kijk maar naar hoe volgende ondernemer dit laatste omschrijft:

*Het starten van een onderneming heeft te maken met een buikgevoel.
Dit betekent dat vanuit een stuk kennis van de omgeving,
vanuit een rudimentaire analyse van de naaste omgeving,
niet gebaseerd op sterke kennis,
iemand een onderneming start met iets dat hem/haar interessant lijkt.
Dan probeert de ondernemer via hard werken en veel zelf doen
zijn/haar weg te vinden tot hij leert hoe hij/zij het moet managen.*

Omgaan met intuïtie

Toch is intuïtie steeds op iets gebaseerd. Goede intuïtie is gebaseerd op ervaring, die op impliciete wijze oriënterend werken. Iemand die geen ervaring heeft in een bepaald domein zal aan intuïtieve besluitvorming enkel een grote misleider hebben. We zetten een aantal tips op een rijtje (Tool 2).

Tool 2 Omgaan met je intuïtie: enkele tips

- Verwar intuïtie niet met naakte cijfers. Gebruik je buikgevoel als een indicator om op zoek te gaan naar harde cijfers.
- Onderdruk je buikgevoel niet. Je kan er beter over praten, zodat je van je directe medewerkers feedback krijgt. Zoek dus feedback rond je intuïtieve beoordelingen.
- Maak voor je sleutelmedewerkers duidelijk waar jij je baseert op naakte feiten, waar op je intuïtie.
- Test je intuïtie door tegenargumenten te zoeken of te vragen aan je medewerkers. Hoeveel van je intuïtie blijft recht na deze tegenargumenten?

Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2006). *Grootmeester in beslissen*. Tiel: LannooCampus.

Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'Gut Feel' in Decision-Making. *Academy of Management Executive*, 18, 76-91.

Van den Broeck, H., Sanders, J., Mestdagh, S., & Vandembroucke, A.-M. (2004). *Praktijkboek ondernemend veranderen*. Tiel: Lannoo.

Ward, T.B. (2004). Cognition, Creativity, and Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19, 173-88.

¹⁰ Zie de Cognitive-Experiential Self Theory (CEST): Epstein, S. (1998). *Constructive Thinking: The Key to Emotional Intelligence*. California: Praeger.

Uiteraard is dit geen oproep om de ratio, feiten en cijfers overboord te gooien. Intuïtie en ratio kunnen perfect samen functioneren, als ze maar allebei de kans krijgen om deel uit te maken van het beslissingsproces. Ken jezelf hierin.

Hoe neem jij beslissingen?

Elke ondernemer heeft een bepaalde cognitieve stijl die zoals beschreven, samenhangt met een voorkeur voor een bepaalde manier van beslissingen nemen. Tegen je voorkeur en stijl handelen is moeilijk, maar je omringen met een complementair iemand kan ook een stap zijn in de richting van een rijker beslissingsproces. Vandaar dat we je nog een checklist aanreiken waarin jij je sterke en zwakke punten kan aanduiden op het vlak van besluitvorming (Tool 3). Zoals je zal zien, komt zowel de ratio als intuïtie hierin aan bod.

Tool 3 Checklist: hoe neem ik beslissingen?

Kritisch kijken naar de impact van je eigen gedrag op een situatie kenmerkt de excellente ondernemer. We ontwikkelden een aantal vragen die je helpen om zicht te krijgen op je besluitvorming. Duid je drie sterkste en drie zwakste punten aan.

Wees eerlijk tegenover jezelf als je de vragen overloopt. Stel je in de plaats van je medewerkers: wat zouden zij over jou zeggen wanneer deze vraag aan hen zou gesteld worden? Na de checklist kan je nagaan op welke gebieden je kan verbeteren.

	Sterke punten	Zwakke punten
1. Ik verzamel altijd feiten en cijfers alvorens te beslissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ik tracht mijn enthousiasme en optimisme over een genomen beslissing af te remmen door rationele argumenten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik breng de mogelijke gevolgen van beslissingen in kaart.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ik slaap er liever nog een nachtje over voordat ik een beslissing neem dan te overhaast te werk te gaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ik weeg zorgvuldig pro's en contra's af voor ik een beslissing neem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ik heb aandacht voor kritische geluiden bij het nemen van beslissingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ik betrek expliciet een kritische medewerker bij het nemen van beslissingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ik stel mijn eigen beslissingen regelmatig ter discussie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ik ga regelmatig bij buitenstaanders te rade om een probleem te herkaderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ik tracht probleemsituaties steeds van verschillende kanten te bekijken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De eerste vijf stellingen beschermen de ondernemer tegen overmoed bij het nemen van beslissingen. De belangrijkste beslissingsvalkuil ligt ongetwijfeld in het feit dat velen systematisch geneigd zijn om hun oordeelsvermogen te overschatten. Overdreven zelfvertrouwen en ongefundeerd optimisme vertroebelen de geest. Studies tonen aan dat wanneer adviseurs, experts, artsen, ... stellen dat ze voor 95% zeker zijn van hun stuk, de objectieve zekerheid op grond van beschikbare kennis en informatie soms verrassend dicht bij gokken ligt. Gedrevenheid gekoppeld aan een positief zelfbeeld stelt mensen in staat om bergen te verzetten, maar zorgt er

ook voor dat men blijft geloven in zijn overtuigingen, zonder erbij stil te staan of die wel voldoende gegrond zijn. Vooral ondernemers met een sterk impulsieve beslissingsstijl gekoppeld aan een zwakke behoedzame stijl kunnen profiteren van deze adviezen.

Zwakke punten? Leer lang genoeg stil te staan bij het nemen van beslissingen. Verzamel zeker voldoende informatie als basis voor je gedurfde beslissingen. Laat je niet enkel leiden door je emoties en intuïtie. Bedenk dat er nu eenmaal een aantal basisratio's zijn die niet te negeren zijn.

De laatste vijf aspecten gaan na in welke mate je toelaat dat je beslissingen in vraag kunnen gesteld worden. De meesten onder ons zijn geneigd om vooral actief op zoek te gaan naar informatie die onze standpunten bevestigt. We hebben vooral oor voor diegenen die met confirmerende gegevens komen aandraven. Wanneer we geconfronteerd worden met informatie die onze standpunten aan het wankelen brengt, schenken we hier doorgaans minder aandacht aan. Ofwel zoeken we naar excuses om ze onder tafel te kunnen vegen.

Zwakke punten? Onze perceptie maakt dat we alleen nog gaan zien wat we willen zien en geen oog meer hebben voor informatie die onze eigen beslissing tegensprekt. Bouw expliciet momenten in om je beslissingen zelf of door anderen ter discussie te stellen. Elk probleem kan ook op verschillende manieren benaderd worden. Sta voldoende stil bij de probleemdefiniëring alvorens je beslissingsproces te starten.

Zo voorkom je trouwens ook de valkuil van 'escalatie van betrokkenheid' bij het nemen van beslissingen. We hebben het enorm moeilijk om eerder gemaakte beslissingen te herzien, en maken nieuwe keuzes op een manier die onze vroegere keuzes beschermt. Wanneer nieuwe informatie aangeeft dat we het eigenlijk beter over een andere boeg zouden gooien, hebben we de neiging om naar redenen te zoeken die onze beslissing rechtvaardigen. Beslissingen die we nu nemen beïnvloeden alleen de toekomst, niet het verleden. Toch zetten vroegere, onrecupereerbare investeringen (zogenaamde 'sunk costs') ons voortdurend op het verkeerde been. Professionele onderhandelaars krijgen steevast het advies 'cut your losses', maar in praktijk blijkt steevast dat 'sunk costs' een dwingende aantrekkingskracht uitoefenen. Stop daarom niet te snel met dingen in vraag te stellen. Een objectieve buitenstaander kan helpen om een andere blik te werpen op genomen beslissingen.

3.3. Cognitieve stijlen en veranderingsbereidheid

*Als ondernemer moet je bereid zijn veranderingen te omarmen.
Bij alles wat je doet, bij elke verandering, is er altijd wel een zekere vorm van risico.
Dus de zekerste manier is niets doen, niet ondernemen.
Veel belangrijker is open te staan voor verandering, de consequenties ervan goed in te
schatten, en dan te bepalen hoe ver je kan gaan.*

Omgaan met onzekerheid, het nemen van (al dan niet 'berekende') risico's en continue verandering zijn eigen aan de job van een ondernemer.¹¹ Wanneer er onvoldoende informatie is om een situatie te structureren, spreken we van een ambigue situatie. De manier waarop iemand tegenover deze ambigue situatie staat en hoe die persoon de aanwezige informatie benadert, geeft iemands tolerantie voor ambigüiteit weer. Iemand met een hoge tolerantie voor ambigüiteit ziet ambigue situaties als een uitdaging en streeft ernaar onstabiele en onvoorspelbare situaties te overwinnen om goed te presteren.

Een hoge tolerantie voor ambigüiteit en onzekerheid en risicobereidheid zijn kenmerken die in verschillende studies aan ondernemers worden toegeschreven. Dit betekent dat over het algemeen een hoge veranderingsbereidheid verondersteld wordt bij ondernemers. Op basis van bestaande meetinstrumenten kwamen we tot 10 items om de veranderingsbereidheid bij onze ondernemers te meten.¹² Uit ons onderzoek blijkt dat niet alle ondernemerstypes zich even comfortabel voelen met de onzekerheid die eigen is aan ondernemerschap.

*Voor mij betekent risicobereidheid de bereidheid om te verliezen,
maar in de eerste plaats toch altijd te willen winnen.
Dit is de dualiteit voor mij in verband met risico.
Als je niet meer wil winnen, dan is het geen risico, dan ben je een gek.
Maar als je niet bereid bent om te verliezen, dan ben je geen realist.
Het gaat er bij ondernemerschap om u echt te geven,
u vooral te focussen op dat winnen, maar toch te weten dat je kan verliezen.*

¹¹ Voor onderzoek naar veranderingsbereidheid, risicobereidheid, omgaan met onzekerheid en ambigüiteit, zie: Begley, T.M. (1995). Using Founder Status, Age of Firm, and Company Growth Rate as the Basis for Distinguishing Entrepreneurs from Managers of Smaller Businesses. *Journal of Business Venturing*, 10, 249-63.

Begley, T.M., & Boyd, D.P. (1987). Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses. *Journal of Business Venturing*, 2, 79-93.

McMullen, J.S., & Shepherd, D.A. (2006). Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31, 132-52.

¹² Zie voor de gebruikte meetinstrumenten voor deze schaal rond veranderingsbereidheid:

Hurt, H.T., Joseph, K., & Cook, C.D. (1977). Scales for the Measurement of Innovativeness. *Human Communication Research*, 4, 58-65.

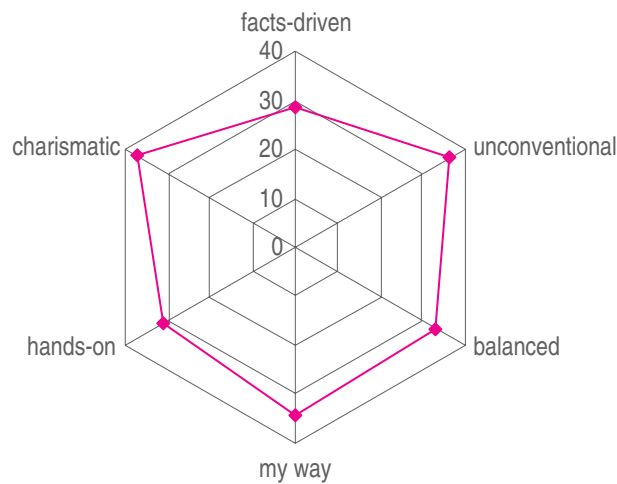
Neuberg, S.L., & Newson, J.T. (1993). Personal Need for Structure: Individual Differences in the Desire for Simple Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 113-31.

Webster, D.M., & Kruglanski, A.W. (1994). Individual Differences in Need for Cognitive Closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1049-62.

3.3.1. Wat blijkt uit ons onderzoek?

We vinden een verschil tussen de ondernemerstypes wat betreft hun veranderingsbereidheid. Zoals weergegeven in Figuur 3.9 bezitten het 'charismatic' (37.11 op een schaal tot 50) en het 'unconventional' (36.2 op 50) ondernemerstype gemiddeld de hoogste mate van veranderingsbereidheid. Het 'my way' (34.36 op 50) en 'balanced' (33.04 op 50) type bevinden zich tussenin, terwijl 'facts-driven' (28.6 op 50) en 'hands-on' (30.9 op 50) types de meeste moeite lijken te hebben met verandering.

Figuur 3.9 Ondernemerstypes en veranderingsbereidheid



In Tabel 3.11 geven we voor een aantal voorbeeldvragen de gemiddelde score (op een schaal van 1 tot 5) van de verschillende ondernemerstypes, zodat je een idee krijgt van waar onze resultaten komen en wat ze betekenen. We staan ook nog even stil bij de gevonden resultaten per ondernemerstype.

Het 'facts-driven' type

Voor het 'facts-driven' type vinden we in ons onderzoek een sterk negatief verband met veranderingsbereidheid. Dit ondernemerstype zoekt het risico niet op, hij speelt op veilig. Het 'facts-driven' type heeft de neiging de wereld eerder te bekijken in termen van de problemen die zich voordoen dan in termen van opportuniteiten. Het 'facts-driven' type heeft ook nood aan duidelijkheid: wat gaat waarom gebeuren? Ondernemers van dit type proberen geïmproviseerde activiteiten te vermijden.

Tabel 3.11 **Ondernemerstypes en veranderingsbereidheid**

Ik hou van onverwachte situaties	Ik ben doorgaans een van de eersten om iets nieuws te proberen	Vernieuwingen moeten zich eerst bewijzen vooraleer ik ze aanwend	Ik voel mij niet op mijn gemak als de procedures niet duidelijk zijn	De gebruikelijke gang van zaken is meestal de beste
<i>Typeert mij helemaal niet (1)</i>				
Facts-driven (M = 2.53)	Facts-driven (M = 2.87)	Charismatic (M = 2.77)	Charismatic (M = 2.90)	Unconventional (M = 3.23)
Hands-on	Hands-on	Balanced	Unconventional	My way
Balanced	Balanced	My way	My way	Charismatic
My way	My way	Unconventional	Balanced	Balanced
Charismatic	Unconventional	Hands-on	Facts-driven	Hands-on
Unconventional (M = 3.50)	Charismatic (M = 3.84)	Facts-driven (M = 4.00)	Hands-on (M = 4.05)	Facts-driven (M = 4.15)
<i>Typeert mij helemaal (5)</i>				

Het 'unconventional' type

Voor het 'unconventional' ondernemerstype vinden we een sterk positief verband met veranderingsbereidheid. Dit type slaat graag zijn eigen weg in. Hij loochent bestaande kennis niet, maar is vooral op zoek naar nieuwe ideeën. Dit type durft gangbare denkbeelden, normen en gewoonten in vraag te stellen. Hij houdt er progressieve meningen op na. Het 'unconventional' type vindt niet noodzakelijk dat de gebruikelijke manier van dingen aanpakken de beste is. Dit type is uit op avontuur en vindt dat enig risico genomen moet worden in het leven. Onverwachte situaties trekken hen aan.

Het 'balanced' type

Voor het 'balanced' type vinden we geen verband met veranderingsbereidheid. Zoals al aangegeven combineert dit type kenmerken van de basisstijl kennen en de EQ-dimensie samenwerken. Deze beide aspecten worden gekenmerkt door holistisch denken. Dit maakt dat 'balanced' ondernemerstypes steeds de neiging hebben het belang van het bredere geheel (de maatschappij, anderen, ...) voorop te stellen. Het is dit belang dat hen drijft, niet zozeer het innovatieve of het creatieve. Het 'balanced' type zal zowel rekening houden met de feiten als met de mensen om te beslissen in een verandering mee te stappen.

Het 'my way' type

Voor het 'my way' type vinden we een zwak positief verband met veranderingsbereidheid. De sterkte van dit ondernemerstype is dat ze vast besloten zijn hun stroom aan creatieve ideeën op gestructureerde wijze te implementeren. 'My way' types zijn ambitieus, zij dromen luidop over hun plannen. Hun drang naar verandering en vernieuwing koppelen zij aan stapsgewijze invoering. 'My way' types houden dus van een berekend avontuur. Ze vertonen een duidelijke

hardnekkigheid in het realiseren van hun doelen. Ze willen resultaten zien en boeken op basis van planning.

Het 'hands-on' type

Voor het 'hands-on' type vinden we een negatief verband met veranderingsbereidheid. Dit ondernemerstype houdt graag rekening met het verleden. Ze kijken naar hoe de dingen eerder succesvol aangepakt werden en hoe de betrokkenen zich daarbij voelden. Zo zullen zij bij jaarlijks terugkomende activiteiten teruggrijpen naar het bestaande raster om activiteiten te plannen. 'Hands-on' types gaan voor het vertrouwde en zijn dus niet uit op avontuur. De focus op uitvoering ontnemt hen soms het zicht op vernieuwingen. Strategische herpositioneringen zijn niet aan hen besteed.

Het 'charismatic' type

Voor het 'charismatic' type vinden we een zeer sterk positief verband met veranderingsbereidheid. Dit type creëert graag, liefst samen met anderen. 'Charismatic' types voelen zich kiplekker in allerlei varianten van brainstormsessies. Denkpatronen doorbreken en verleggen zijn geliefkoosde bezigheden. Ze werken graag samen met mensen die ook durven dromen over een betere toekomst. In hun werkomgeving zoeken deze types ruimte, creativiteit en positieve collega's.

| 54

3.3.2. Vergelijking ondernemers – niet-ondernemers

Als we de ondernemers vergelijken met de niet-ondernemers in onze studie vinden we zowel voor veranderingsbereidheid als voor tolerantie voor ambiguïteit een significant hogere gemiddelde score voor de ondernemers (zie Tabel 3.12: gemiddelde per schaal op 5). Dit bevestigt inderdaad het idee dat ondernemers mensen zijn die goed kunnen omgaan met onzekerheid, ambiguïteit, veranderingen. Uiteraard moeten deze conclusies met de nodige voorzichtigheid behandeld worden. De werkomgeving van onze respectievelijke onderzochte populaties nodigt uiteraard ook uit tot een andere houding met betrekking tot de onderzochte schalen.

¹³ Deze tips zijn gebaseerd op:

Kotter, J.P. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Schoonhoven: Academic Service.

Metselaar, E.E., & Cozijnsen, A.J. (1999). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.

Van den Broeck, H., Sanders, J., Mestdagh, S., & Vandenbroucke, A.-M. (2004). *Praktijkboek ondernemend veranderen*. Tielt: Lannoo.

Tabel 3.12 *Veranderingsbereidheid: vergelijking ondernemers – niet-ondernemers*

	Ondernemers	Managers uit gezondheidszorg
Veranderingsbereidheid	3.58	3.40
Tolerantie voor ambiguïteit	3.34	3.16

3.3.3. Veranderingsbereidheid: een toegepast intermezzo

De huidige werkomgevingen zijn eerder chaotisch te noemen.¹³ Veranderingen komen meer voor dan mensen zouden willen. Uit ons onderzoek blijkt duidelijk dat niet alle ondernemerstypes even veranderingsbereid zijn. Sommige types verkiezen te werken in een goed gestructureerde en voorspelbare omgeving. Toch is veranderen belangrijk in de huidige maatschappij, denk maar aan de vele discours voor het verhogen van de competitiviteit door middel van continue verandering en innovatie. Vandaar dat we dit deel afsluiten met een aantal tips voor het aansturen van verandering als ondernemer (Tool 4).

Tool 4 Aansturen van verandering: enkele tips

- Zijn de doelstellingen van het initiatief (business plan) helder? Beschik je over voldoende 'facts en figures', zowel over de noodzaak aan vernieuwing als over de potentiële meerwaarde? Heb je een betrouwbare omgevingsanalyse gemaakt?
- Koppel het businessplan alvast terug naar je businessconcept en de vroeger vastgelegde strategische opties. Past het initiatief binnen dit plaatje? Of anders: welke goede redenen zijn er om af te wijken? Brengt het nieuwe plan de kernwaarden van de onderneming in gevaar?
- Het initiatief moet gedragen en gerealiseerd worden binnen een bestaande onderneming. In hoeverre beschik je over voldoende middelen om het initiatief waar te maken?
- Wat met de competenties van de sleutelfiguren: zal je voldoende kunnen delegeren?
- Wat met je productieapparaat? Wat zijn de gevolgen voor bestaande producten en diensten? Wat zijn de gevolgen voor de bestaande klanten?
- Besef dat het juist de kracht van je huidige organisatie kan zijn die een hinderpaal zal vormen om de vernieuwing in de armen te sluiten.
- Veranderingen slagen niet als ze niet gedragen zijn door een netwerk. Is er voldoende drive bij de directe betrokkenen? Wie is de veranderkampioen? Hoe zullen de aandeelhouders reageren? Hoe zullen de werknemers dit initiatief verwelkomen? Wat met het politieke klimaat waarbinnen je initiatief moet gedijen? Interne machtspeletjes zijn moordend voor verandering.
- Ondernemerschap is de motor en de brandstof voor ondernemingen. Vraag je af of alle directe betrokkenen voldoende de nood aan verandering ervaren. Alle auteurs zijn het erover eens dat het zogenaamde 'brandend platform' de beste ontsteking is voor veranderingsbereidheid.
- Nieuwe initiatieven moeten zich vroeg of laat vertalen naar structuur, anders blijft de verandering zweven. Wie rond jou zal deze opdracht op zich nemen? Besef dat het de structuren en systemen zijn die op termijn gestandaardiseerde kwaliteit garanderen.
- Beschik je over een eenduidig stappenplan? Liggen subdoelen, timing en middelen vast? Heb je een aantal tussentijdse meetpunten en feedbackmomenten voorzien? Heb je een intern en extern communicatieplan?
- Uiteraard is dit stappenplan slechts een begin. Je blauwdruk zal intelligent bijgestuurd moeten worden tijdens het veranderingsproces. Veel ondernemers rapporteren immers dat dit juist een van hun krachten is, slimme bijsturing tijdens het proces en geen bureaucratische houding naar het uitgangspunt.
- Heb je voldoende nagedacht over een evenwichtige samenstelling van het team dat verantwoordelijk is voor de implementatie van het project? Heb je voldoende creatievelingen in de beginfase, voldoende realisators tijdens de implementatiefase?
- Hoe ga je de successen communiceren naar de betrokkenen en de ganse onderneming? Plan kortetermijnsuccessen in en vergeet ze niet te vieren!
- Hoe slagen we erin om de verandering te verankeren in de organisatie?

Daarnaast bieden we ook een checklist aan die je kan helpen om te bepalen op welke vlakken je veranderingsmanagement goed zit en wat nog beter kan (Tool 5).

Tool 5 Checklist: hoe manage ik veranderingen?

Duid je drie sterkste en drie zwakste punten aan. Hoe leid jij veranderingen?

Wees eerlijk tegenover jezelf als je de vragen overloopt. Stel je in de plaats van je medewerkers: wat zouden zij over jou zeggen wanneer deze vraag aan hen zou gesteld worden? Na de checklist kan je nagaan op welke gebieden je kan verbeteren.

	Sterke punten	Zwakke punten
1 Ik formuleer en communiceer uitdagende, maar vooral ook haalbare doelstellingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Ik ben consequent bij het afhandelen van geplande afspraken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Ik werk expliciet aan aangepaste structuren om een verandering te consolideren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Ik beloon medewerkers die zelf zoeken naar nieuwe oplossingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Ik ben tolerant voor fouten die medewerkers maken terwijl ze nieuwe wegen verkennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Ik heb aandacht voor de impact op de hele onderneming bij het invoeren van een verandering.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Ik maak regelmatig het verband tussen mijn beslissingen en de waarden van de onderneming duidelijk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Ik overweeg zeker ook de gevolgen op langere termijn bij het invoeren van een verandering.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Ik ga openlijk in tegen machtsspelletjes binnen de onderneming.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Ik laat duidelijk zien dat de verandering voor iedereen geldt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 In de conceptualisatiefase zoek ik bewust naar creatieve en baanbrekende ideeën.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Ik maak duidelijk aan mijn medewerkers dat het 'omslagpunt' van idee naar de implementatie ervan genomen is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Ik streef 'total quality' na bij de implementatie van de verandering.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De eerste drie aspecten evalueren of je voldoende systematiek brengt in veranderingsprojecten. Zorgen structuren, regels en procedures voor het vastleggen van de basiskennis in je onderneming?

Zwakke punten? Regels en procedures dienen niet om anderen te controleren, maar vooral om kennis expliciet te maken, naleving ervan te vergemakkelijken en zo betere kwaliteit te kunnen leveren. Uiteraard heeft dit ook te maken met voorbeeldgedrag. Als ondernemer heb je een grote verantwoordelijkheid en wordt consequent gedrag van jou verwacht. Medewerkers zullen enkel gemotiveerd zijn om mee te stappen in een verandering als ze ervaren dat jij ook achter de verandering staat.

De volgende drie aspecten (vraag 4 tot 6) evalueren de mate waarin je intrapreneurship stimuleert in je onderneming. Stimuleer je je medewerkers om creatief bezig te zijn? In welke mate stimuleer je hen om verder te kijken dan de eigen afdeling, het eigen werkdomein?

Zwakke punten? Je medewerkers vormen een onuitputtelijke bron van diverse en nieuwe ideeën. Maak er expliciet gebruik van om continue verbetering en innovatie na te streven. Alleen op die manier kan je blijven leren en vooruitgaan met de onderneming. Belangrijk hierbij is ook om hen aan te zetten verder dan de eigen afdeling en werkdomein te kijken bij het zoeken naar nieuwe manieren van werken, nieuwe producten, Veranderingen in een bepaalde afdeling mogen het functioneren van andere afdelingen niet belemmeren. De keuze voor veranderingen moet de hele onderneming vooruithelpen.

Bij vraag zeven en acht wordt gekeken in welke mate je een langetermijnfocus hebt bij het invoeren van veranderingen.

Zwakke punten? Wees je ervan bewust dat vele veranderingen mislukken, omdat ze te weinig rekening hielden met hoe de verandering concreet zou worden ingevoerd en met wat de gevolgen ervan zouden zijn op lange termijn. Ga steeds na of een verandering past binnen de langetermijnstrategie van je onderneming. Pas op voor sluipende besluitvorming, want als je alleen de kansen en mogelijkheden op de korte termijn aanpakt, zou je waardevolle langetermijnstrategie wel eens kunnen sneuvelen.

Vraag negen en tien gaan na in welke mate je een klimaat van vertrouwen creëert in je onderneming.

Zwakke punten? Bedenk dat medewerkers in een vertrouwensrelatie veranderingen meer zullen accepteren en minder weerstanden zullen hebben. Het is daarom ook belangrijk krachtig op te treden tegen politieke spelletjes. Weet ook dat betrokkenheid en participatie een belangrijk aspect zijn voor het welslagen van een veranderingsproces. Tracht je medewerkers expliciet te betrekken in alle fasen van het veranderingsproces.

De laatste drie aspecten peilen naar de mate waarin je controle hebt over de basismomenten van een veranderingsproject. Heb je oog voor de fasen van een projectverloop?

Zwakke punten? Een idee is vlug ontsproten, de realisatie ervan vraagt meer inspanning. Bedenk dat als de klant de verandering niet voelt, er misschien wel geen echte verandering heeft plaatsgevonden. Besteed je voldoende aandacht aan creatieve ideevorming? Signaleer je het moment waarop er niet meer gedacht, maar uitgevoerd moet worden? Ga je door tot de finish? Bedenk dat elke verandering 20% inspiratie betekent, maar ook 80% transpiratie.

3.4. Cognitieve stijlen en individuele kenmerken

Tot nu toe hebben we vooral gefocust op de cognitieve benadering om te bestuderen wie de Vlaamse ondernemer is. Zoals al werd aangehaald in het inleidend deel (hoofdstuk 1) bestaat er daarnaast ook een psychologische benadering, die op zoek gaat naar de unieke kenmerken van ondernemers. We staan hier stil bij de motivaties die ondernemers aanhalen om ondernemer te worden en bij enkele kenmerken waarvan eerdere onderzoeken stellen dat ze typisch zijn voor ondernemers. Ook hier leggen we de link met de verschillende ondernemerstypes die we in ons onderzoek gevonden hebben. Daarnaast vergelijken we ondernemers en niet-ondernemers voor deze kenmerken.

3.4.1. Theoretische basis

In eerdere onderzoeken werden verschillende soorten motivaties gevonden om ondernemer te worden.¹⁴ Naffzinger en collega's (1994) vinden vijf soorten motivaties die iemand kunnen doen beslissen om ondernemer te worden, zijnde:

- persoonlijke karakteristieken, zoals geloof in eigen invloed, risicobereidheid, behoefte aan verwezenlijking;
- iemands persoonlijke omgeving, zoals veranderingen in het levenspad, invloed van belangrijke mensen uit de omgeving;
- persoonlijke doelstellingen, gaande van zo snel mogelijk veel geld verdienen tot eigen baas willen zijn, financiële zekerheid, ...;
- businessomgeving, zoals het ondernemingsklimaat, het economische en sociale klimaat, ...; of
- een businessidee, dit is het spotten van een opportuniteit, visie,

Deze motivaties hebben dus deels te maken met de persoon van de ondernemer zelf, deels met de omgeving.

Crijns (2001) identificeerde enkele positieve en negatieve prikkels ('entrepreneurial triggers') die kunnen aanzetten tot ondernemerschap (Tabel 3.13).

Tabel 3.13 **Prikkels tot ondernemen**

Positieve prikkels	Negatieve prikkels
Ambitie	Ontevredenheid
Nieuwe start	Revenge
Opportuniteit	Bedrijf in moeilijkheden
Nieuwsgierigheid	Overleven
Nu-of-nooit gevoel	Ontslag
Een bewuste zoektocht	Overlijden

¹⁴ Zie voor eerdere onderzoeken over de motivaties om ondernemers te worden:
Crijns, H. (Ed.) (2001). *De durf om te ondernemen: Nieuwe aspecten van ondernemerschap en groeimanagement*. Tiel: Lannoo.
Naffziger, D.W., Hornsby, J.S., & Kuratko, D.F. (1994). A Proposed Model of Entrepreneurial Motivation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 29-42.
Shane, S., Locke, E.A., & Collins, C.J. (2003). Entrepreneurial Motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 257-79.

Ook tijdens onze focusgroepen kwamen verschillende motivaties naar voor om als ondernemer te beginnen: van de drang om de eigen baas te zijn tot het hebben van vrijheid, iets achter te laten,

*Wat bij mij ook meespeelde om ondernemer te worden,
is de wil om te slagen, om iets achter te laten.*

Daarnaast werd ook verwezen naar het belang van iets of iemand extern die je kan aanzetten om toch de stap naar ondernemerschap te zetten.

*Er moet altijd ook ergens een initiator zijn.
Die initiator is een extern iets dat het ondernemen in u wakker maakt, een externe push.
Ik heb bijvoorbeeld bij anderen gehoord dat het door werkloosheid is
dat ze de stap naar ondernemerschap gezet hebben.
Bij mij waren het de moeilijkheden die mijn schoonvader ervaarde in zijn bedrijf,
waardoor ik er ben ingerold.*

Toch wordt niet iedereen ondernemer, zelfs niet onder gelijke omstandigheden. Dit wijst erop dat er nog andere individuele verschillen meespelen die maken dat de ene persoon de stap naar ondernemerschap zet en de andere niet. In Tabel 3.14 hebben we een aantal van die individuele kenmerken van ondernemers op een rijtje gezet, gebaseerd op eerdere onderzoeken.

Tabel 3.14 Kenmerken van ondernemers

Gebrek aan organisatie	Impulsief	Zoeken naar vernieuwing
Tolerantie voor ambiguïteit	Behoeftte aan verwezenlijking	Intuitief
Zoeken naar autonomie	Gevoel van verantwoordelijkheid	Creatief, innovatief, origineel
Onafhankelijk	Behoeftte aan macht	Initiatiefnemend
Dominant	Ambitueus	Proactief
Zelfvertrouwen	Zelfwerkzaamheid	Risicobereid
Motivatie om te slagen	Neiging tot handelen	Zoeken naar sensatie
Assertief	Improvisatie	Geloof in eigen invloed

We nemen in ons onderzoek zes kenmerken op die in het veld van ondernemerschap als absoluut relevante kenmerken van ondernemers worden beschouwd:

- behoefte aan verwezenlijking,
- behoefte aan autonomie,
- behoefte aan dominantie,
- zelfwerkzaamheid,
- geloof in eigen invloed en
- proactieve persoonlijkheid.

We staan stil bij elk van deze kenmerken en bij bevindingen uit eerdere onderzoeken. Voor het meten van elk van de kenmerken werd gebruik gemaakt van bestaande, wetenschappelijk gevalideerde vragenlijsten. Voor meer details over de gebruikte schalen verwijzen we graag naar het appendix.

Behoeftes aan verwezenlijking, autonomie en dominantie

Mensen hebben allerlei behoeften die hen motiveren om hun job te doen.¹⁵ Een vaak gebruikte indeling in de literatuur is de volgende: behoefte aan verwezenlijking ('need for achievement'), behoefte aan autonomie ('need for autonomy') en behoefte aan macht of dominantie ('need for power/dominance'). We betrekken elk van deze behoeftes in ons onderzoek.

Behoeftes aan verwezenlijking heeft te maken met een behoefte om iets moeilijks te verwezenlijken, zichzelf te overtreffen, beter te doen dan anderen. Ondernemers moeten volhouden om hun doelstellingen te bereiken, continu proberen hun prestaties te verbeteren, verantwoordelijkheid nemen voor de resultaten van hun werk en omgaan met uitdagende taken.¹⁶ Dit zijn nu net de kenmerken van mensen die hoog scoren op behoefte aan verwezenlijking. In Amerika werden vroeger zelfs trainingen gegeven om dit kenmerk bij ondernemers te stimuleren, met ronkende namen als 'Pep up' training. Onderzoek vond een positief effect van dit soort trainingen op de ondernemingsresultaten van ondernemers die deze trainingen meededen. Behoeftes aan verwezenlijking zou een positieve invloed hebben op de performantie van een onderneming.

*Ik heb dat wel: als ik ooit stop met werken
dat ik kan terugblikken op mijn leven en kan zeggen
'ik heb toch iets gedaan met mijn leven, ik heb toch niet zomaar meegelopen'.*

Behoeftes aan autonomie heeft te maken met een drang om onafhankelijk, vrij en zelfsturend te zijn.¹⁷ Ondernemerschap ontstaat nogal eens uit de behoefte om de eigen baas te zijn, vrij te zijn van de controle van anderen. Ondernemers willen graag zelf controle hebben en vinden het soms moeilijk te functioneren in te restrictieve omgevingen. Autonomie kwam naar voor als de belangrijkste reden om een eigen onderneming te starten in een recente studie. Of zoals iemand het in een van onze focusgroepen zei:

*Een duidelijk kenmerk van een ondernemer is het hebben van vrijheid.
Je kiest er toch voor om eigen beslissingen
te kunnen nemen, vrijheid te ervaren,*

¹⁵ Zie voor werken rond de behoeften die mensen motiveren in hun job: Bouckenoghe, D., & Warmoes, V. (2006). Content Motivation Theories. In: M. Buelens, H. Van den Broeck, K. Vanderheyden, R. Kreitner, & A. Kinicki (Eds.), *Organisational Behaviour (third edition)* (pp. 171-204). London: McGraw-Hill.

Steers, R.M., & Braunstein, D.N. (1976). A Behaviorally-Based Measure of Manifest Needs in Work Settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9, 251-66.

¹⁶ Zie voor deze discussie rond 'need for achievement': Collins, C.J., Hanges, P., & Locke, E.A. (2004). The Relationship of Need for Achievement to Entrepreneurship: A Meta-Analysis. *Human Performance*, 17, 95-117.

Johnson, B.R. (1990). Towards a Multidimensional Model of Entrepreneurship: The Case of Achievement Motivation and the Entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14, 39-54.

Miron, D., & McClelland, D.C. (1979). The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses. *California Management Review*, 21, 13-28.

Utsch, A., & Rauch, A. (2000). Innovativeness and Initiative as Mediators between Achievement Orientation and Venture Performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 45-62.

¹⁷ Zie voor onderzoek naar 'need for autonomy' bij ondernemers: Cromie, S. (2000). Assessing Entrepreneurial Inclinations: Some Approaches and Empirical Evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 7-30.

Harrell, T., & Alpert, B. (1979). The Need for Autonomy among Managers. *Academy of Management Review*, 4, 259-67.

Behoeftte aan dominantie of macht heeft te maken met iemands drang om het gedrag en de prestaties van anderen te beïnvloeden.¹⁸

Zelfwerkzaamheid ('self-efficacy')

Zelfwerkzaamheid heeft te maken met geloof in het eigen kunnen om een taak tot een goed einde te brengen, het geloof in succesvol presteren. Onderzoek naar zelfwerkzaamheid concludeert dat mensen zichzelf kunnen programmeren voor succes of falen aan de hand van het geloof in eigen kunnen.¹⁹ Wie gelooft in zijn/haar eigen kunnen heeft de neiging te slagen, wie bezig is met falen neigt te falen. Zelfwerkzaamheid wordt beschouwd als een belangrijke voorwaarde om tot ondernemerschap te kunnen komen. Pas als mensen geloven in hun capaciteit om succesvol een onderneming op te richten, zullen ze ook de nodige stappen hiertoe nemen. Of zoals de Brit James Dyson, de oprichter van Dyson Appliances, ooit zei:

*'De sleutel tot succes is falen. Niet het falen van anderen, maar hoe je zelf met falen omgaat. Iedereen heeft wel al eens een faalervaring, niemand groeit naar de top zonder hindernissen. Degenen die slagen zijn degenen die zeggen: 'OK, laat het ons nog eens proberen'. Wie geeft er om wat anderen denken? Ik geloof in wat ik doe. Ik geef nooit op. Succes is voor 99 percent het gevolg van falen. Je laadt jezelf weer op en je blijft ervoor gaan.'*²⁰

Geloof in eigen invloed ('internal locus of control')

Locus van controle heeft te maken met de mate waarin mensen controle over gebeurtenissen en situaties intern bij zichzelf leggen dan wel bij externe omstandigheden. Het wordt beschouwd als een belangrijke factor in het verklaren van menselijk gedrag.²¹ Veel ondernemers zouden juist slagen omdat ze via hun interne locus van controle tegenslagen en mislukkingen te boven kunnen komen. Mensen met een interne locus van controle hebben de neiging om meer relevante informatie te zoeken dan mensen met een externe locus van controle en ze lijken ook

¹⁸ Zie voor onderzoek rond 'need for dominance':

Bateman, T.S., & Crant, J.M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-18.

O'Connor, W.E., & Morrison, T.G. (2001). A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics. *The Journal of Psychology*, 135, 301-12.

¹⁹ Zie voor onderzoek naar de link tussen ondernemerschap en zelfwerkzaamheid:

Boyd, N.G., & Vozikis, G.S. (1994). The Influence of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 63-90.

Markman, G.D., Balkin, D.B., & Baron, R.A. (2002). Inventors and New Venture Formation: The Effects of General Self-Efficacy and Regretful Thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, 149-65.

Zhao, H., Seibert, S.E., & Hills, G.E. (2005). The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1265-72.

²⁰ Zie voor dit interview: Davidson, A. (1999). The Andrew Davidson Interview: James Dyson. *Management Today*, July.

²¹ Voor eerder onderzoek rond geloof in eigen invloed, zie:

Boone, C., De Brabander, B., & Van Witteloostuijn, A. (1996). CEO Locus of Control and Small Firm Performance: An Integrative Framework and Empirical Test. *Journal of Management Studies*, September, 667-99.

Chen, C.C., Greene, P.G., & Crick, A. (1998). Does Entrepreneurial Self-Efficacy Distinguish Entrepreneurs from Managers? *Journal of Business Venturing*, 13, 295-316.

meer te leren van feedback en eerdere ervaringen. Locus van controle zou ook invloed hebben op de strategie die gekozen wordt. Meer interne ondernemers hebben de neiging om meer aan productinnovatie te doen, grotere risico's te nemen en eerder te leiden dan concurrenten te volgen. Geloof in de eigen invloed en impact leidt tot actie.

*Als ondernemer moet je optimistisch en positief ingesteld zijn.
Je moet erin blijven geloven en blijven doorgaan. Je moet durven doorzetten, volharden.
Het loopt immers niet altijd zoals je denkt dat het zal zijn.
Maar aan de andere kant moet je ook een zekere openheid hebben.
Je moet durven van de weg afwijken, durven dingen 'anders' aan te pakken als het niet goed lukt.*

Proactieve persoonlijkheid

Het al dan niet hebben van een proactieve persoonlijkheid heeft te maken met de mate waarin mensen de neiging hebben hun omgeving te willen veranderen, dit wil zeggen de mate waarin ze acties ondernemen om hun omgeving te beïnvloeden.²² Onderzoek bij MBA studenten wees uit dat het hebben van een proactieve persoonlijkheid in sterke mate iemands intenties om ondernemer te worden kan verklaren. Ondernemers met een proactieve persoonlijkheid zetten hun ondernemingen ook aan om op zoek te gaan naar meer business-opportunities. De mate van proactiviteit in de persoonlijkheid van ondernemers beïnvloedt ook de strategische oriëntatie van de onderneming in de richting van meer flexibiliteit.

*Een ondernemer is iemand die onrustig is, die ontevreden is met de status quo.
Zelfs als het goed gaat, moet je blijven zoeken naar mogelijkheden.
Als ondernemer moet je 'meer' willen, je voorsprong willen blijven behouden.*

3.4.2. Wat komt er uit ons onderzoek?

Scoren de verschillende ondernemerstypes onderling ook anders op deze zes kenmerken? In Tabel 3.15 geven we een overzicht van de gemiddelden per type voor de zes kenmerken. We staan stil bij een aantal markante bevindingen.

²² Zie voor onderzoek naar de link tussen proactieve persoonlijkheid en ondernemerschap:

Becherer, R.C., & Maurer, J.G. (1999). The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior among Small Company Presidents. *Journal of Small Business Management*, January, 28-36.

Crant, J.M. (1996). The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Small Business Management*, 34, 42-49.

Kickul, J., & Gundry, L.K. (2002). Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation. *Journal of Small Business Management*, 40, 85-97.

Tabel 3.15 Ondernemerstypes en kenmerken van ondernemers

Behoeftte aan verwezenlijking	Behoeftte aan dominantie	Behoeftte aan autonomie	Zelfwerkzaamheid	Geloof in eigen invloed	Proactieve persoonlijkheid
<i>Typeert mij helemaal niet (1)</i>					
Hands-on (M = 3.97)	Hands-on (M = 3.65)	Hands-on (M = 3.05)	Hands-on (M = 3.58)	Balanced (M = 3.01)	Hands-on (M = 3.50)
Facts-driven	Balanced	Balanced	My way	Charismatic	Balanced
Balanced	Unconventional	Facts-driven	Unconventional	Hands-on	Facts-driven
My way	Facts-driven	My way	Balanced	My way	My way
Unconventional	Charismatic	Charismatic	Facts-driven	Unconventional	Charismatic
Charismatic (M = 4.32)	My way (M = 4.03)	Unconventional (M = 3.56)	Charismatic (M = 3.97)	Facts-driven (M = 3.43)	Unconventional (M = 3.96)
<i>Typeert mij helemaal (5)</i>					

Als we kijken naar de *behoefte aan verwezenlijking* bij de ondernemers in onze studie valt het op dat het de drie types zijn die 'bedenken' in zich hebben die hier het hoogste scores: 'charismatic', 'unconventional' en 'my way' ondernemerstypes. Voor deze drie types vinden we ook sterk positieve correlaties met behoefte aan verwezenlijking (zie Tabel 3.16). De drang om iets te verwezenlijken, om uit te blinken, het ambitieuze is inderdaad een karakteristiek die 'bedenkers' kenmerkt. Dezelfde trends vinden we voor *behoefte aan dominantie* en het hebben van een *proactieve persoonlijkheid*. Vanuit hun hoge score voor 'bedenken' gaan deze drie ondernemerstypes proberen hun omgeving actief te beïnvloeden en te veranderen om hun vernieuwende en innovatieve ideeën te realiseren.

Daarnaast zien we in Tabel 3.16 voor alle ondernemerstypes een sterk positief verband met *zelfwerkzaamheid*. Dit bevestigt het beeld van de ondernemer als iemand die geloof in zijn eigen kunnen om het waar te maken, die gelooft in het realiseren van successen.

Tabel 3.16 Correlaties ondernemerstypes – individuele kenmerken

	Behoeftte aan verwezenlijking	Behoeftte aan dominantie	Behoeftte aan autonomie	Zelfwerkzaamheid	Geloof in eigen invloed	Proactieve persoonlijkheid
Facts-driven	.22**	.15 [†]	-.20*	.31**	.17*	.16*
Unconventional	.48**	.23**	.001	.42**	.22*	.45**
Balanced	.28**	.12	-.25**	.31**	.01	.21**
My way	.43**	.26**	-.14 [†]	.40**	.22**	.39**
Hands-on	.18*	.11	-.41**	.26**	-.03	.10
Charismatic	.41**	.17*	-.15*	.30**	.01	.36**

Noot: *Significantieniveau of sterkte van het verband: [†]p < .10, *p < .05, **p < .01*

Voor het *geloof in eigen invloed* vinden we een iets ander plaatje (zie Tabel 3.15 en 3.16). Het valt op dat alle types die de EQ-dimensie 'samenwerken' niet in zich hebben hier hoger scores: 'facts-driven', 'unconventional' en 'my way' types. Blijkbaar helpt het om minder gericht

te zijn op anderen en minder op emoties om sterker te kunnen geloven in je eigen invloed op je successen. Ondernemers die wel hoog scoren op de EQ-dimensie 'samenwerken' zullen meer rekening houden met externe omstandigheden, in dit geval met anderen om hun eigen successen te verklaren.

Tot slot zien we dat niet alle ondernemerstypes een hoge *behoefte aan autonomie* vertonen (zie Tabel 3.15 en 3.16). Vooral 'hands-on' types scoren hier lager dan de andere types en vertonen zelfs een negatief verband met behoefte aan autonomie. Hun nood aan zekerheid en hun behoefte om beslissingen te checken met anderen (zie 3.2) maakt dat deze ondernemerstypes liever in samenwerking met anderen een onderneming zullen leiden dan helemaal autonoom. Hetzelfde geldt voor 'balanced' types, die de ondersteuning van anderen zoeken om te helpen bij het doorhakken van knopen.

3.4.3. Vergelijking ondernemers – niet-ondernemers

In Tabel 3.17 staan voor elk van deze kenmerken de gemiddelden voor onze groep ondernemers en onze groep gezondheidszorgmanagers (weergegeven op een vijfpuntenschaal).

Tabel 3.17 **Individuele kenmerken: vergelijking ondernemers – niet-ondernemers**

	Ondernemers	Managers uit gezondheidszorg
Behoefte aan verwezenlijking	4.18	3.87
Behoefte aan dominantie	3.83	3.58
Behoefte aan autonomie	3.33	2.85
Zelfwerkzaamheid	3.79	3.42
Geloof in eigen invloed	3.27	2.95
Proactieve persoonlijkheid	3.80	3.44

Statistische analyse van onze gegevens bevestigt dat ondernemers voor elk van deze kenmerken gemiddeld significant hoger scoren dan de managers in onze studie. Hiermee sluiten we aan bij andere studies die ondernemers en niet-ondernemers vergeleken voor deze kenmerken. Het valt ook op, als we terugkijken naar Tabel 3.15, dat geen enkel ondernemerstype gemiddeld lager scoort op één van de kenmerken dan de managers uit de gezondheidszorg.

3.4.4. Kenmerken van ondernemers: een pragmatisch intermezzo

Het is duidelijk dat er een heel aantal factoren zijn die van belang zijn om te slagen als ondernemer. Daarbij hebben we het niet alleen over externe omstandigheden die moeten meezitten, maar ook over individuele kenmerken die bepalen of iemand geschikt is als ondernemer. Het bemoedigende aan veel van deze kenmerken is dat je er kan in evolueren en dat je kan leren om er meer bewust van te zijn.

Een interessante studie in dit verband is het model van 'Thought Self-Leadership' dat werd uitgewerkt door Neck en collega's (1999).²³ Deze onderzoekers gaan ervan uit dat de manier waarop je als ondernemer denkt en de wijze waarop je gedachtepatronen ontwikkelt een invloed hebben op je zelfwerkzaamheid als ondernemer en bijgevolg ook op je prestaties. Neck en collega's maken een onderscheid tussen 'opportunity thinking' en 'obstacle thinking'. 'Opportunity thinking' is een denkpatroon dat focust op opportuniteiten, waardevolle uitdagingen en constructieve manieren om om te gaan met uitdagende situaties. 'Obstacle thinking' impliceert een focus op de negatieve aspecten van uitdagingen, zoals het zoeken van redenen om het op te geven en zich terug te trekken uit problemen. In termen van succes als ondernemer is het volgens deze onderzoekers een wereld van verschil of je een 'opportunity thinker' bent of een 'obstacle thinker'.

Vraag is dan hoe je 'opportunity thinking' bij ondernemers kan stimuleren.²⁴ Welke factoren kunnen een faciliterende rol spelen om te focussen op de positieve aspecten van uitdagende situaties? Drie aspecten zijn hierbij belangrijk:

- je interne dialoog ('self-dialogue' of 'self-talk'): wat je jezelf (heimelijk) vertelt;
- je mentale verbeeldingswereld ('mental imagery'): de creatie en symbolische ervaring van ingebeelde resultaten van je gedrag voor je het werkelijk uitvoert;
- de dingen die je gelooft en veronderstelt ('beliefs and assumptions').

Het model van 'Thought Self-Leadership' suggereert dat het effectief toepassen van deze mentale strategieën kan leiden tot meer 'opportunity thinking', een hogere mate van zelfwerkzaamheid ('self-efficacy') en verbeterde prestaties. Volgende vragen kunnen je helpen om aandacht te hebben voor meer 'opportunity thinking' in plaats van 'obstacle thinking' (Tool 6).

Tool 6 Met andere woorden: opportuniteit of obstakel?

- Doe je aan positieve, constructieve of negatieve, destructieve zelfdialoog?
- Beeld jij je toekomstige gebeurtenissen in als een succes of als een mislukking?
- Ben je een optimist of een pessimist?
- Geloof je dat je het kan waarmaken of is het een kwestie van geluk hebben?
- Zie je voornamelijk opportuniteiten of obstakels?

... aan jou de keuze ...

²³ Zie: Neck, C.P., Neck, H.M., Manz, C.C., & Godwin, J. (1999). "I Think I Can; I Think I Can": A Self-Leadership Perspective toward Enhancing Entrepreneur Thought Patterns, Self-Efficacy, and Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 477-501.

²⁴ Zie voor andere relevante werken voor het beïnvloeden van je individueel denkpatroon: Buelens, M. (2001). Dynamische ondernemers en emotionele intelligentie. In: H. Crijns (Ed.), *De durf om te ondernemen: Nieuwe aspecten van ondernemerschap en groeimanagement* (pp. 71-81). Tiel: Lannoo. Van den Broeck, Debussche, F., & Cools, E. (2002). *Lessen uit emotionele intelligentie: meer oog hebben voor jezelf en voor anderen*. Tiel: Lannoo.

Tot slot geven we je nog de geloofsbelijdenis mee voor elke ondernemer of ondernemer in spé (Tool 7).

Tool 7 De geloofsbelijdenis van elke ondernemer

1. geloof: in het eigen idee
2. volhouden: tot succesvolle realisatie
3. overtuiging: ik maak verschil
4. uitproberen: beste garantie tot leren
5. initiëren: steeds opnieuw uit op verandering (innovatie, vernieuwing)
6. uitkijken: toekomstgericht
7. denken: in termen van opportuniteiten
8. dromen: het onmogelijke waar te maken
9. opvolgen: enkel van de sleutelparameters
10. bijsturen: vlug en met twee voeten in de actie
11. bedenken: van de klant, naar de eigen producten/diensten
12. communiceren: duidelijk en recht voor de vuist

3.5. Cognitieve stijlen: wat onderzoek je kan leren

De belangrijkste les uit dit hoofdstuk is onthouden dat er verschillende ondernemerstypes zijn. Elk type heeft zo zijn eigen manier om ondernemerschap te benaderen. Weet dat je cognitieve stijl een invloed heeft op hoe je het liefst beslissingen neemt (rationeel, dan wel behoedzaam of impulsief), op de mate waarin je openstaat voor veranderingen en welke individuele kenmerken je typeren. We voegen in Tabel 3.18 de gegevens uit dit onderzoek toe aan de oorspronkelijke tabel (zie Tabel 3.1) waarin de ondernemerstypes werden toegelicht.

Tabel 3.18 **Samenvatting ondernemerstypes**

	'Facts-driven' type	'Unconventional' type	'Balanced' type	'My way' type	'Hands-on' type	'Charismatic' type
Combineren	Kennen Plannen	Kennen Bedenken	Kennen Samenwerken	Plannen Bedenken	Plannen Samenwerken	Bedenken Samenwerken
Verleiden met	Grondige analyse	Nieuwe ideeën	Adviezen	Ambitieuze plannen	Haalbare aanpak	Enthousiasme
Begaan met	Feitelijkheden	Ontwikkelen	Volledigheid	Realiseren	Uitwerken	Mogelijkheden
Zoeken	Precisie	Alternatief	Waarheid	Succes	Houvast	Speelsheid
Behoedzaam beslissen	Gemiddeld	Laag	Hoog	Gemiddeld	Hoog	Laag
Impulsief beslissen	Laag	Gemiddeld	Laag	Hoog	Gemiddeld	Hoog
Veranderbereid	Laag	Hoog	Neutraal	Neutraal	Laag	Hoog
Behoefte aan verwezenlijking	Ja	Ja, sterk	Ja	Ja, sterk	Ja	Ja, sterk
Behoefte aan dominantie	Neutraal	Ja, sterk	Neutraal	Ja, sterk	Neutraal	Ja
Behoefte aan autonomie	Nee	Neutraal	Helemaal niet	Nee	Helemaal niet	Nee
Geloof in eigen invloed	Sterk	Sterk	Neutraal	Sterk	Neutraal	Neutraal
Zelfwerkzaamheid	Ja, sterk	Ja, sterk	Ja, sterk	Ja, sterk	Ja, sterk	Ja, sterk
Proactieve persoonlijkheid	Ja	Ja, sterk	Ja	Ja, sterk	Neutraal	Ja, sterk

Tot slot brengen we op basis van eerder onderzoek de voorkeur van elk van deze types voor bepaalde soorten taken en omgevingen in kaart. Opgelet: dit betekent niet dat een bepaald type andere dingen niet aankan, maar wel dat dit type in dit soort omgeving op zijn sterkst is.

Als ondernemer moet je attent zijn voor deze eigenschappen. Weet wat je graag doet en wat niet. Het vinden van de juiste mensen die je ondersteunen en omringen kan helpen om je sterktes en zwaktes te balanceren. We staan kort even stil bij de voorkeuren van elk ondernemerstype.

Het 'facts-driven' type als ondernemer-manager

Vrij technische omgevingen, waar feiten en cijfers een rol spelen, zijn op het lijf van dit ondernemerstype geschreven. Vergaderingen moeten goed voorbereid zijn, een project moet een stevige structuur hebben, een nieuwe aanpak moet op een degelijke voorstudie gebaseerd zijn. Grondige vakkennis is voor het 'facts-driven' type belangrijk. Hij is bekommerd om details en heeft een hekel aan oppervlakkigheid. 'Facts-driven' types voelen zich thuis in omgevingen waar het denken de basis is voor het doen. Bij teveel onzekerheden voelt hij zich op zijn ongemak.

Het 'unconventional' type als ondernemer-manager

Dit ondernemerstype voelt zich het meest thuis in omgevingen waar innovatief studiewerk vereist is. Elk project waarin op zoek gegaan wordt om andere paden te bewandelen ligt hem. Het 'unconventional' type wil veranderen en innoveren. Het 'unconventional' ondernemerstype komt

graag op de proppen met grensverleggende ideeën. Uitvoerende taken, het plichtsbewust realiseren van wat eerder werd afgesproken, is voor hem te routinematig en gaat hem al vlug vervelen.

Het 'balanced' type als ondernemer-manager

Het 'balanced' type werkt graag in een coherent team dat oog heeft voor persoonlijke aspecten. Dit type combineert spontaan de kwaliteit en aanvaardbaarheid voor anderen bij het zoeken naar een oplossing. Individueel opportunisme staat niet in hun woordenboek en manipulatie is niet aan hen besteed. Politieke spelletjes zijn een doorn in hun oog. 'Balanced' types zullen niet gauw compromissen sluiten als het over hun fundamentele waarden gaat.

Het 'my way' type als ondernemer-manager

'My way' types zijn harde werkers en vrij stressbestendig. Ze worden gedreven door doelstellingen, resultaten, uitdagingen. Ze kunnen anderen of een team zonder probleem onder druk zetten om de nodige resultaten te boeken. Werkomgevingen waarin dooddoeners gebruikt worden als "we willen geen organisatie met twee snelheden", of "de manier waarop het resultaat tot stand komt, is even belangrijk als het resultaat zelf", of "er bestaan geen eenvoudige oplossingen, voor complexe problemen" ... irriteren hen.

| 69

Het 'hands-on' type als ondernemer-manager

Het 'hands-on' type is op zijn best in omgevingen waar de dingen gerealiseerd moeten worden en niet telkens conceptueel of strategisch herdacht moeten worden. Eens de afspraken, werkwijzen en structuren vast liggen, gaan ze er volop tegenaan. Gemaakte afspraken zijn heilig in hun ogen. Door de grote nadruk op de uitvoering van gemaakte afspraken zijn vernieuwingen minder aan hen besteed. 'Hands-on' ondernemerstypes zijn gedisciplineerd, maar minder innovatief. Veranderen om te veranderen vinden ze zinloos. Eerst moet duidelijk aangetoond worden wat de meerwaarde is vooraleer ze meestappen.

Het 'charismatic' type als ondernemer-manager

Veeleer dan strikt te coördineren, enthousiasmeren ze de samenwerking. Ze plegen graag overleg, gaan voor veel informele contacten en hebben oog voor het persoonlijk wel en wee van medewerkers. Het 'charismatic' type coacht graag anderen. Coaching doet een beroep op hun essentiële vaardigheden: anderen aanspreken, motiveren en nieuwe wegen verkennen. Samenwerking met anderen kent voor hen steeds een persoonlijk aspect.

Onderzoek is het er over eens dat cognitieve stijlen vrij stabiel blijven doorheen het leven. Dit hoeft natuurlijk geen reden te zijn om fatalistisch te worden. Wat je bijvoorbeeld wel kan leren, en wat minstens even belangrijk is, is om diepgaander te begrijpen wat jouw ondernemerstype

is en wat dit betekent naar je gedrag en attitudes toe. We willen je dan ook uitnodigen om, op basis van de aangereikte resultaten in het rapport, eens stil te staan bij jouw ondernemerstype. We reiken een aantal vragen aan die je kunnen helpen bij dit proces (Tool 8). Het betrekken van je medewerkers hierin kan zeker een meerwaarde zijn.

Tool 8 Reflectiemoment

Dit is mijn ondernemerstype:

.....

Mijn ondernemerstype wordt gekenmerkt door:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Dit zijn sterke punten van mijn ondernemerstype:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Dit zijn aandachtspunten voor mijn ondernemerstype:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

De resultaten uit dit hoofdstuk en de aangereikte tips en checklists kunnen je helpen om je eigen ondernemerstype beter te leren kennen en te weten hoe je nog effectiever kan worden als ondernemer.

3.6. Conclusie

Opvoeden of opleiden tot ondernemerschap is een proces dat al vroeg in het leven kan beginnen. Want zonder ondernemers, geen ondernemerschap. Of zoals Krueger en Brazeal (1994) het stellen: ondernemerspotentieel vereist eerst potentiële ondernemers.²⁵ Of nog:

We moeten zoeken naar die mensen die het meeste succes hebben om te slagen als ondernemer, zijnde diegenen bij wie de fit tussen persoon en ondernemerschap het beste is ('person-entrepreneurship fit'). Hoe beter de match tussen de kenmerken van de ondernemer en de vereisten van ondernemerschap, hoe meer kans op slagen.²⁶

Continue aandacht voor het stimuleren van de nodige zelfwerkzaamheid, geloof in eigen invloed, ... kan bijdragen tot het vergroten van het ondernemerspotentieel. Het onderwijs kan hier een belangrijke rol spelen. Voor andere factoren die kunnen bijdragen tot een stimulerende ondernemingsomgeving verwijzen we graag naar het afsluitende hoofdstuk van dit rapport (hoofdstuk 7). Los van de vraag of ondernemerschap nu iets is dat aangeboren is of niet (onze deelnemers en ook bestaande onderzoeken²⁷ zijn het er niet over eens) kan de omgeving dus zeker een belangrijke rol spelen in het stimuleren dan wel afremmen van ondernemerschap. Als je continu wordt gewezen op de gevaren van het nemen van een risico, zal je minder snel ondernemer worden dan wanneer je geprikkeld wordt om zelf initiatief te nemen en te leren door vallen en opstaan. Als je continu te horen krijgt dat je dingen niet kan of niet goed doet, zal je niet snel geneigd zijn om initiatief te nemen. Wie falen niet ziet als een leerervaring, zal niet gestimuleerd worden tot actie.

Zelfs als je je kinderen allemaal op dezelfde manier grootbrengt, is het goed mogelijk dat de ene duidelijk een initiatiefnemer is, drang heeft om al van in zijn jeugd bepaalde zaken zelfstandig te doen. Terwijl als uw ouders continu zeggen 'pas op, spaar uw centen', dan kan het beknut worden. Maar je kan volgens mij niet iemand die het niet heeft in ondernemerschap brengen.

De bevindingen uit ons onderzoek zijn in die zin ook relevant voor de praktijk. Door een meer gedetailleerd beeld te schetsen van wat ondernemers kenmerkt tegenover niet-ondernemers en een omschrijving van verschillende types ondernemers en hun motivaties kunnen we bijdragen

²⁵ Zie: Krueger, N.F., & Brazeal, D.V. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 91-104.

²⁶ Zie: Markman, G.D., & Baron, R.A. (2003). Person-Entrepreneurship Fit: Why Some People Are More Successful as Entrepreneurs than Others. *Human Resource Management Review*, 13, 281-301.

²⁷ Zie bijvoorbeeld: Bridge, S., O'Neill, K., & Cromie, S. (2003). *Understanding Enterprise: Entrepreneurship and Small Business (second edition)*. New York: Palgrave Macmillan.

tot het screenen van potentiële ondernemers. Het oprichten van een nieuwe onderneming is immers een complexe en dure activiteit, die tot nog toe een lage succesgraad kent. Veel nieuwe ondernemingen falen op korte termijn. Het identificeren van en investeren in de juiste mensen kan bijdragen tot een verhoogde graad van succes.

Naast de vraag 'wie is de ondernemer?' zochten we in ons onderzoek ook naar een antwoord op de vraag 'wat doet een ondernemer?'. De gedragsbenadering focust op de taken die ondernemers doen in plaats van op wie de ondernemer is.¹ Ondernemers zijn immers ook de manager/bedrijfsleider van hun onderneming. Met deze invalshoek sluiten we aan bij de tweede benadering die in hoofdstuk 1 werd aangehaald, met name de focus op de rol van de ondernemer versus de niet-ondernemer.

In de focusgroepen werd gepeild naar hoe ondernemers zichzelf zouden omschrijven en wat ze als hun kerntaken zien. Daarnaast keken we ook naar hoe ze zich laten omringen en welke kenmerken ze belangrijk vinden bij hun medewerkers.

*Ondernemen heeft voor mij te maken met opportuniteiten.
Je ziet iets, er is nood aan iets. Iets zien dat kan groeien,
daar kicken ondernemers op. Iets creëren (ofwel van nul,
of iets overnemen en transformeren) maakt het ondernemen plezant,
dat is belangrijk.*

4.1. Omschrijvingen van 'de typische ondernemer'

| 73

In de focusgroepen werd gepeild naar hoe onze deelnemers een typische ondernemer zouden omschrijven. Enkele omschrijvingen die aan bod kwamen in onze focusgroepen zijn bijvoorbeeld:

*De man/vrouw die zijn eigen ding wil doen en
daar het nodige 'berekend' risico wil voor nemen.*

*Een persoon die zich door zijn engagement,
karakter en durf onderscheidt van de grijze massa.*

*Een ondernemer is een gedreven persoon, die zijn passie,
visie kan omzetten bij het uitbouwen van zijn bedrijf.*

*Iemand met drang naar zelfstandigheid, een groot zelfstartend vermogen
en een groot geloof in zichzelf en zijn project.*

Termen als gedrevenheid, risicobereidheid, innovativiteit, visie en geloof in eigen kunnen komen ook hier naar voor (zie ook hoofdstuk 3.4.). Sommigen zien ondernemerschap als het van nul beginnen met een nieuwe onderneming, anderen zien instappen in een bestaande onderneming

¹ Voor deze gedragsbenadering, zie:

Cromie, S. (2000). Assessing Entrepreneurial Inclinations: Some Approaches and Empirical Evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 7-30.

Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 41, 47-67.

ook als ondernemerschap. Iets opbouwen en creëren zijn alleszins belangrijke elementen om te spreken van ondernemerschap. Ook over het al dan niet gebruiken van eigen middelen is er discussie. Of zoals iemand het aanhaalt:

*Ik zou mezelf ook ondernemer noemen, zelfs met het geld van iemand anders.
Het is een kwestie van definitie. Maar voor mij heeft het vooral te maken met een vorm van engagement: je steekt er bijvoorbeeld ook heel veel tijd in, wat ook geld is.*

In onze focusgroepen peilden we ook naar wat Vlaamse ondernemers typerend vinden voor succesvolle ondernemers. In Tabel 4.1 geven we een overzicht van de aspecten die het meest naar voor kwamen.

Tabel 4.1 Aspecten toegeschreven aan succesvolle ondernemers

Aantal	Typerend aspect
11	People manager
9	Passie en enthousiasme – Volhardendheid en doorzetter – Creativiteit, innovativiteit
6	Manager: financieel, commercieel, ... – Gedrevenheid – Durf, moed
4	Risico durven nemen
3	Kennis van en inzicht in klanten, markt, ...
2	Bekwaamheid, vakkennis – Sterke eigen visie, visionair – Verantwoordelijkheidszin – Sociaal vaardig – Ambitie, de wil om te slagen, winnaarsmentaliteit – Marktgericht – Werker – Openheid, luisterbereidheid – Correctheid – Kritisch zijn
1	Assertiviteit – Consequent – Commerciële flair – Beslissingskracht – Berekendheid – Strategisch denken – U omringen met goede mensen – Onrustig, ontevreden met de status quo – Sociaal voelend – Initiatiefnemer – Staat open voor vernieuwing, verandering – Optimisme – Evenwicht – Emotionele intelligentie – Gezond verstand – Het weten uitdragen van filosofie, cultuur, regels – Non-conformistisch – Leergierig – Toekomstgericht denken – Resultaatgerichtheid – Brede interesse – Behoedzaam, behoudsgezind – Vertrouwen op je medewerkers

Het meest vernoemde aspect (11) is people manager. Een ondernemer moet een goede coach, leider zijn die zijn/haar medewerkers kan stimuleren, motiveren en empoweren. Drie aspecten kregen evenveel 'stemmen' (9):

- passie en enthousiasme: het uitstralen en delen van energie, enthousiasmerend zijn, ondernemers als motivators van hun omgeving, die mensen warm maken;
- volhardendheid en doorzetter: positieve koppigheid, een dik vel hebben, kunnen incasseren, niet opgeven;
- creativiteit en innovativiteit.

Een goede manager zijn wordt ook door meerdere mensen aangehaald (6), dit betekent financiële vaardigheid hebben, commercieel talent, een goede organisator zijn. Gedrevenheid (het 'sky-is-the-limit'-gevoel) en durf en moed komen ook verschillende keren terug.

Wat vinden onze ondernemers nu het belangrijkste aspect? Twee aspecten kregen bijzondere aandacht: volhardend zijn en passie hebben.

*Doorzetten vind ik het belangrijkste kenmerk van een ondernemer.
Je mag niet onmiddellijk bij de pakken blijven zitten.
Ook als het slecht gaat, moet je volharden en doorzetten.*

*Een ondernemer is voor mij iemand die het aandurft zijn/haar idee
waardoor hij/zij gepassioneerd is te realiseren in een onderneming.
De klemtoon ligt voor mij ligt op passie. Je moet begeistert zijn door wat je doet.*

Een ondernemer moet iemand zijn die niet te snel opgeeft, die volhardt, ook als het eens wat minder goed gaat. Volharding ('perseverance') komt inderdaad ook in onderzoek naar voor als een belangrijk aspect dat succesvolle ondernemers onderscheidt van niet-succesvolle ondernemers.² Ondernemers hebben immers op hun weg te maken met vele obstakels en moeten handelen in onzekere omstandigheden, wat de vaardigheid om vol te houden en snel over tegenslagen heen te zijn een belangrijk persoonlijk voordeel maakt om te slagen.

*Doorzettingsvermogen is volgens mij een belangrijk kenmerk van een ondernemer.
Dit betekent volhardendheid: als je een doel gesteld hebt, alles doen om het ook te bereiken.*

Volgens Kimbro (1996) ligt het verschil tussen succesvolle en niet-succesvolle ondernemers juist in de visie, missie en passie:

*Succesvolle ondernemers hebben een duidelijke, gefocuste visie.
Ze laten hun fantasie de vrije loop en vertalen die in woorden en actie.
Ze zijn vervuld met passie, een competitieve drang om uit te blinken en te winnen.
Als de passie voor wat ze doen er niet meer is, doen ze iets anders.
Ze begrijpen ook als geen ander wat succes betekent, en ook dat succes,
net als geluk, in onszelf ligt. Iets belangrijk doen en iets dat ze graag doen is
even belangrijk voor hen als geld verdienen.³*

4.2. Kerntaken van ondernemers

In Tabel 4.2 geven we een overzicht van de belangrijkste taken die in onderzoek worden toegeschreven aan ondernemers. Het is duidelijk dat er een overlap is met kenmerken van ondernemers (zie hoofdstuk 3.4). We peilden ook in onze focusgroepen naar wat ondernemers als hun kerntaken zien.

² Zie bijvoorbeeld: Markman, G.D., & Baron, R.A. (2003). Person-Entrepreneurship Fit: Why Some People Are More Successful as Entrepreneurs than Others. *Human Resource Management Review*, 13, 281-301.

³ Zie: Kimbro, D.P. (1996). Mission, Vision, and Passion in the Entrepreneur. In: R.W. Smilor & D.L. Sexton (Eds.). *Leadership and Entrepreneurship: Personal and Organizational Development in Entrepreneurial Ventures* (pp. 3-13). Westport: Quorum Books.

Tabel 4.2 Kerntaken van ondernemers

Toewijding	Creativiteit	Technische competenties
Beslissingen nemen	Vertrouwen	Gevoelig voor veranderingen
Doelen stellen	Innovatie	Netwerken en contacten
Plannen	Risico nemen	Relaties ontwikkelen
Verantwoordelijkheid	Inzicht	Projectmanagement

Bron: Bridge, S., O'Neill, K., & Cromie, S. (2003). *Understanding Enterprise: Entrepreneurship and Small Business (second edition)*. New York: Palgrave Macmillan.

4.2.1. Wat komt uit ons onderzoek?

In Tabel 4.3 vind je een overzicht van de kerntaken van ondernemer-managers die in onze focusgroepen werden aangehaald. We hebben ze gegroepeerd in een aantal categorieën. Tussen haakjes geven we aan hoeveel keer een bepaalde categorie van kerntaken aan bod kwam.

Tabel 4.3 Belangrijkste kerntaken van ondernemer-managers

Kerntaken	Voorbeelden
Leidinggeven, people manager (27)	Motiveren – Mensen betrekken en empoweren – Kunnen luisteren, open-minded zijn – Coachen – Mensen tevreden stellen en houden – U omringen door goede mensen – Mensen laten groeien – Communiceren
Managen en beheren (26)	Waken over de financiële gezondheid – Beheren en structureren van processen – Aanwerven, de juiste mensen op de juiste plaats – Sturen en opvolgen (financieel, commercieel, projectmatig, ...) – Beslissingen durven nemen en erachter staan – Verkoop stimuleren – Productie opvolgen – Zorgen voor infrastructuur – Controleren, opvolgen van wat er gedelegeerd wordt – Duidelijke doelen vooropstellen – Technisch en productmanagement
Bezig zijn met strategie en toekomst (14)	Richting van het bedrijf bepalen – Zorgen voor toekomstperspectief – Strategie uitstippelen – Filosoferen, dromen, afstand nemen – Innoveren en ontwikkelen – Denken naar de toekomst – Willen veranderen
Met kennis van zaken handelen (8)	Op hoogte zijn van wat er aan de gang is – Weten wat er reilt en zeilt in je onderneming – Omgevingsfactoren continu verkennen – Zich laten informeren en dit vertalen in actie – Analyseren (cijfermatig bekijken) – Markten volgen – Klantenvoeling houden – Overzicht houden – Scharniermomenten zoeken
Waarden uitdragen (7)	Lichtbaken zijn – Inspireren en enthousiasmeren – Vertrouwen inboezemen – Neuzen in dezelfde richting – Propageren
Representatiefunctie (6)	PR van het bedrijf verzorgen – Contacten met de overheid – Ondernemer als het gezicht van het bedrijf – Netwerking – Imago naar buiten brengen

Opnieuw komt het people-aspect naar boven als het belangrijkste. Naast een aspect dat succesvolle ondernemers kenmerkt is het ook iets dat als een belangrijke taak wordt gezien door onze ondernemers. Het relationele staat voorop. Succesvolle ondernemers zijn goede people managers die effectief zijn in het motiveren, sturen en leiden van hun medewerkers. Ondernemers moeten vaardig zijn in het aanspreken van anderen om 'hun zaak te vervoegen'.⁴ De ondernemer-manager moet volgens onze deelnemers iemand zijn die zijn/haar mensen motiveert, empowert en enthousiasmeert.

Bij de discussie over de taken van ondernemers ontstond in de focusgroepen een interessant debat, in het bijzonder rond het verschil tussen strategisch bezig zijn en je onderneming leiden, het verschil tussen werken 'aan' je bedrijf en 'in' je bedrijf.

Vraag is natuurlijk of waar je dagdagelijks mee bezig bent de belangrijkste taak is voor een ondernemer. Er is een gezegde dat zegt: 'de telefoon rinkelt enkel voor het dringendste, niet voor het belangrijkste'. Tijdens dat je bezig bent met je dagdagelijkse zaken, zit er van alles in je achterhoofd dat meer met langere termijn te maken heeft. Vaak ben je bezig met branden blussen. Je moet echt tijd maken voor visie. Er is een verschil tussen dagdagelijkse bezigheden en belangrijke dingen.

Visie en strategie worden dus door ondernemers heel belangrijk bevonden, al is er vaak te weinig tijd voor als die niet expliciet wordt 'ingepland'.

We worden vaak meegesleurd in operationele zaken. We zouden meer tijd moeten maken voor het visionaire. Een mix tussen: in en aan het bedrijf werken. In het begin werk je meer in het bedrijf, op termijn meer aan. Maar vaak maken we voor dit laatste te weinig tijd.

4.2.2. Taken van ondernemers: een toegepast intermezzo

Het is duidelijk dat een grote diversiteit aan taken als kerntaken van ondernemers wordt gezien.⁵ Volgens Wickham (2004) hangen de prestaties van ondernemers af van 4 factoren:

1. kennis van de industrie,
2. persoonlijke motivatie,
3. algemene management vaardigheden (zoals vaardigheden in strategieontwikkeling, planning, marketing, financiële aspecten, projectmanagement, timemanagement) en
4. interpersoonlijke vaardigheden (zoals vaardigheden in leiderschap, motivatie, delegeren, communicatie, onderhandelen).

⁴ Zie: Cunningham, B., & Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29, 45-61.

⁵ Deze tips rond ondernemend leiderschap vormen een synthese van suggesties uit: McGrath, R.G., & MacMillan, I. (2000). *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press. Smilor, R.W., & Sexton, D.L. (Eds.). *Leadership and Entrepreneurship: Personal and Organizational Development in Entrepreneurial Ventures*. Westport: Quorum Books. Wickham, P.A. (2004). *Strategic Entrepreneurship (third edition)*. Harlow: Pearson Education Limited.

Een ondernemer moet bijna een supermens zijn om dit allemaal te gaan realiseren. Een ondernemer moet zowel financieel onderlegd zijn, als kennis hebben van marketing, als een goede people-manager zijn en een onderhandelaar en uiteraard ook aandacht hebben voor stakeholders en de omgeving, Maar onthou: misschien is niet elk aspect even belangrijk voor elk type onderneming (sector, grootte,...). Het zal ook afhangen van de fase of maturiteit waarin je onderneming verkeert welke zaken op die moment het belangrijkste zijn.

Daarbij komt ook nog eens dat ondernemers in hun job geconfronteerd worden met allerlei paradoxen (Figuur 4.1). De discussie in de focusgroepen rond werken 'aan' of 'in' je bedrijf past perfect binnen dit kader.

Figuur 4.1 Paradoxen in de job van de ondernemer

Orde	↔	Chaos
Empowerment	↔	Controle
Eigenaarschap maximaliseren	↔	Eigenaarschap opgeven
Langetermijnvisie	↔	Kortetermijnactie
Competitie	↔	Samenwerking
Betrokkenheid	↔	Flexibiliteit
Zoeken naar opportuniteiten	↔	Nee zeggen
Details	↔	Conceptualiseren
Geduld	↔	Dringend
Intuïtief	↔	Rationeel
Resultaatzoekend	↔	Stabiliserend

Welke adviezen kunnen we formuleren naar ondernemers in de praktijk? Hoe kan je je taak als ondernemer effectief invullen? Volgens McGrath en MacMillan (2000) bestaat de taak van ondernemers als leider er in sé niet in om nieuwe opportuniteiten te herkennen of kritische competitieve inzichten te identificeren. Hun hoofdtaak is wel het creëren van een organisatie die deze dingen doet. Ook Smilor en Sexton (1996) zien een belangrijke taak weggelegd voor de ondernemer in het uitbouwen van effectieve organisaties. We reiken je enkele tips aan die je hierbij kunnen helpen (Tool 9).

Tool 9 Creëren van effectieve organisaties: enkele tips

- Als ondernemer heb je een belangrijke taak in het stimuleren van het juiste klimaat in je organisatie. Zijn je medewerkers er zich van bewust dat ze continu alert moeten zijn voor nieuwe initiatieven? Voorbeeldgedrag is de belangrijkste manier om dit te bereiken. Met andere woorden:
 - Stimuleer jij je medewerkers om 'ondernemend' te denken?
 - Plan je zelf tijd in om te werken *aan* je bedrijf? Of werk je enkel *in* je bedrijf?
 - Staan ondernemende initiatieven continu hoog op de agenda?
 - Besteed je zichtbaar voldoende middelen aan ondernemende initiatieven?
 - Zet je bewust talenten in om deze ondernemende initiatieven tot een goed einde te brengen?
 - Weten de mensen in je organisatie dat je deze middelen en talenten voor dergelijke initiatieven inzet?

- Een tweede belangrijke taak bestaat erin je mensen te ondersteunen in het proces van het zoeken naar, identificeren van en implementeren van opportuniteiten. De uitdaging is de onzekerheid die het zoeken naar en implementeren van nieuwe opportuniteiten met zich meebrengt effectief te kaderen. Met andere woorden:
 - Heb je duidelijk gespecificeerd welk type opportuniteit je bedoelt?
 - Weten je medewerkers welke opportuniteiten je zoekt?
 - Worden initiatieven duidelijk gekaderd?
 - Ondersteun je je medewerkers met aangepaste planning, opvolging en controle?
 - Is het duidelijk voor je medewerkers aan welke parameters projecten moeten beantwoorden?
 - Volg je de implementatie van projecten op?

4.3. Ondernemers versus managers

Eens je onderneming groeit, komt volgens mij de taak van de ondernemer meer neer op de controlefunctie en het blijven bepalen van de strategie. Strategie is iets heel belangrijk: het is iets waar je constant mee bezig bent, dag & nacht. Je moet zorgen dat je organisatie op het juiste pad blijft. Je gaat dan het management uitbesteden en je houdt je dan bezig met het managen van die managers. De manager zelf is dan bezig met de managementtaken: delegeren, organiseren,

Verschillende taken die aan ondernemers worden toegeschreven, zijn in sé niet verschillend van taken die een manager te vervullen heeft. Vraag is dan wat hen toch verschillend maakt. Ook in

andere onderzoeken naar ondernemerschap werd getracht te achterhalen wat de taak van de ondernemer nu anders maakt dan de taak van een manager.⁶ 'Ondernemend managementgedrag' zou te maken hebben met het promoten van een cultuur van creativiteit en risicobereidheid, het creëren van platte, informele structuren en het formuleren van de strategie om voordeel te halen uit opportu-niteiten. 'Niet-ondernemend managementgedrag' wordt omschreven als het benadrukken van controle, plannen, opvolgen, evalueren en formele organisatiestructuren. Het feit dat we in ons onderzoek vinden dat managers hoger scoren op de basisstijlen 'kennen' en 'plannen' dan ondernemers lijkt dit wel te bevestigen (zie hoofdstuk 3.1). Tabel 4.4 geeft een overzicht van die gedragingen die in vroegere onderzoeken eerder aan ondernemers dan wel aan managers werden toegeschreven.

Tabel 4.4 Ondernemend versus niet-ondernemend management: kerntaken

Ondernemend management	Niet-ondernemend management
Omgeving scannen voor opportu-niteiten	Middelen verwerven en inzetten
Strategieën uitwerken om op opportu-niteiten in te spelen	Programma's, procedures, budgetten ontwikkelen
	Delegeren
Strategische oriëntatie wordt gedreven door het zien van een opportu-niteit in een snel veranderende omgeving	Strategische oriëntatie wordt gedreven door middelen die op dit moment onder controle zijn
Verandering zien als een opportu-niteit en middel voor langetermijngroei	Verandering wordt vaak gezien als een bedreiging, meer kortetermijnfocus gericht op risicominimalisatie
Werken aan cultuur en informele structuur binnen de onderneming	Meer formele cultuur en structuur
Platte managementstructuur met informele netwerken	Formele hiërarchie
Stimuleren van creativiteit	Tolereren van creativiteit

Bron: Gebaseerd op tabel 1 uit Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). *Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance. Journal of Small Business Management, 41, 47-67.*

Recent onderzoek van Brown en Hanlon (2004) komt tot de conclusie dat voor succesvol ondernemen managementvaardigheden (zoals financieel en marketing management) even belangrijk zijn als ondernemersvaardigheden (zoals het herkennen van opportu-niteiten en mobiliseren van ondersteuning). Of anders:

*De vaardigheid om ondernemend te blijven en
terwijl toch managementvaardigheden toe te passen
is cruciaal voor de succesvolle groei van een onderneming.⁷*

⁶ Zie voor onderzoek naar het verschil tussen managen en ondernemen: Brown, T.C., & Hanlon, D. (2004). Developing Behavioral Observation Scales to Foster Effective Entrepreneurship. *Journal of Small Business and Entrepreneurship, 17, 103-16.*
Gartner, W.B., Bird, B.J., & Starr, J.A. (1992). Acting As If: Differentiating Entrepreneurial from Organizational Behavior. *Entrepreneurial Theory and Practice, Spring, 13-31.*
Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance. *Journal of Small Business Management, 41, 47-67.*

⁷ Voor dit citaat, zie: Hodgetts, R.M., & Kuratko, D.F. (2001). *Effective Small Business Management.* Orlando, FL: Harcourt College Publishers.

4.3.1. Wat vinden we in ons onderzoek?

Iedereen in onze focusgroepen is het erover eens dat ondernemers en managers niet hetzelfde zijn. Het managen is maar één aspect van ondernemen. Managen is ook iets dat je zou kunnen uitbesteden.

*Een ondernemer is voor mij het complement van een manager.
Als ondernemer moet je het creëren,
maar als manager moet je er wel voor zorgen dat het blijft bestaan.*

Iemand verwoordde het heel mooi:

*Voor mij is een ondernemer iemand die totaalverantwoordelijkheid neemt
over een zakelijk initiatief,
waarmee ik vier dingen bedoel: er is een product of een dienst, die je moet
op een markt brengen,
met een organisatie, waarrond je een kader of een sfeer moet creëren.
Alle vier deze dingen zijn nodig om van ondernemerschap te kunnen spreken.
Doe je alleen de organisatie, dan ben je een manager.
Ben je alleen bezig met het product, dan ben je een uitvinder.
Doe je alleen de markt, dan ben je een commerciant.
Ben je alleen bezig met de sfeer en het kader, dan ben je een entertainer.
Als je deze 4 ballen in de lucht houdt, tegelijkertijd,
in een eindverantwoordelijkheid, dan ben je een ondernemer.*

Maar over de visie of je nu evolueert van ondernemer naar manager of van manager naar ondernemer is er geen consensus. Los van de visie hierover is dit ook iets dat evolueert doorheen de tijd (starter, klein bedrijf versus ouder bedrijf of groter bedrijf).

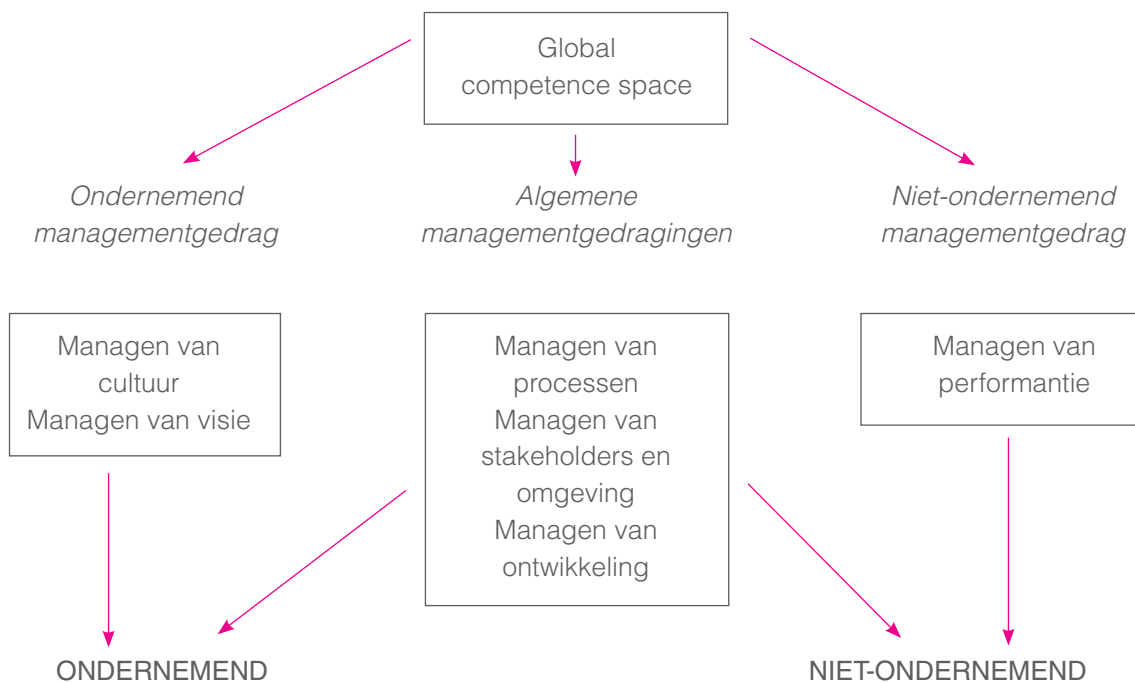
*Volgens mij word je in het begin als ondernemer gedwongen om ook
veel management te doen, ook al omdat je niet het personeel hebt
om het uit te besteden. Maar eens je groeit, kan je competente managers
aannemen die dit management voor u doen. Dan kan je je meer focussen op
het ondernemen, op dingen opstarten.
Samen met het management maakt de ondernemer een succesvol bedrijf.
Ondernemen is volgens mij creatiever, chaotischer, ...
en management is het brengen van structuur in die chaos, het managen van chaos.*

4.3.2. Managen versus ondernemen: een pragmatisch intermezzo

Onderzoek van Sadler-Smith en collega's (2003) ging op zoek naar de managementvaardigheden die eerder aan ondernemers kunnen toegeschreven worden dan wel aan managers, gebaseerd

op een schriftelijke vragenlijst bij 156 ondernemers.⁸ Zoals aangegeven in Figuur 4.2 waren er slechts twee aspecten enkel eigen aan ondernemend managementgedrag: het managen van cultuur en het managen van visie. Een niet-ondernemende managementstijl werd geassocieerd met het managen van performantie. Voor een aantal elementen kon geen onderscheid gemaakt worden tussen ondernemend en niet-ondernemend gedrag: managen van organisatieprocessen, managen van stakeholders en omgeving en managen van ontwikkeling. Dit zijn dus eerder algemene managementgedragingen die nodig zijn voor het leiden van een grote diversiteit aan ondernemingen en organisaties.

Figuur 4.2 Algemene en specifieke managementgedragingen



Bron: Gebaseerd op figuur 2 uit Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 41, 47-67.

We geven we een aantal tips die kunnen helpen om als ondernemer voor elk van deze aspecten aandacht te hebben (Tool 10).

⁸ Voor deze studie, zie: Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 41, 47-67.

Tool 10 Tips voor het evalueren van je managementstijl

Managen van cultuur

- Ben jij de gids op het vlak van ondernemingswaarden?
- Moedig je diversiteit in werkstijlen aan? Sta je er voor open?
- In welke mate zet je je medewerkers aan tot informele samenwerking en netwerking?
- Is er ruimte om te leren van elkaar?
- Is er kans om te leren van je fouten?

Managen van visie

- Hoe identificeer je klantenbehoeften en opportuniteiten? Heb je er een systeem voor? Is er een informele aanpak?
- Hoe identificeer je problemen en opportuniteiten in producten en diensten?
- Heb je aandacht voor je concurrenten? En voor je samenwerkingsverbanden?
- Heb je een systeem om naar de externe omgeving te kijken?
- Heb je een gezamenlijke visie en missie die doel en richting geven aan de onderneming?
- Heb je je visie en missie vertaald in gepaste ondernemingsdoelen en -strategieën?

Managen van performantie

- Beschik je over meetinstrumenten en (financiële en andere) criteria om te bepalen in welke mate de onderneming haar missie en objectieven gehaald heeft?
- Ben je alert voor het opsporen van redenen van succes en falen? Ben je er bewust mee bezig?
- Heb je een systeem voor het verbeteren van toekomstige performantie?

Managen van organisatieprocessen

- Geef je ondersteuning en middelen voor het uitvoeren van programma's en plannen? Volg je het op?
- Wie onderhandelt over contracten? Volg je de toelevering van goederen en diensten op?
- Delegeer je bepaalde verantwoordelijkheid en autoriteit naar de plaats van actie in de onderneming? Of doe je alles zelf?
- Ben je bereid professioneel en technisch advies te verlenen rond projecten, plannen, programma's? Kunnen je medewerkers bij jou terecht?

Managen van stakeholders en omgeving

- Hoe identificeer je huidige en toekomstige belangen van stakeholders? Heb je er bewust aandacht voor?
- Hoe evalueer en beïnvloed je de mogelijkheden van stakeholders om de ondernemingsdoelen te stimuleren of te verhinderen?
- Sta je voldoende open voor veranderingen in politiek, handels- of rechtsomgeving? Kan je gepast en op tijd reageren? Ben je proactief of reactief?

Managen van ontwikkeling

- Ken je de sterke en zwakke punten van je management?
- Hoe kan je je organisatiestructuur en –systemen verbeteren?
- Hoe kan je de effectiviteit van je managementteam blijvend ontwikkelen?

Bron: Geïnspireerd door Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). *Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance*. *Journal of Small Business Management*, 41, 47-67; en Wickman, P.A. (2004). *Strategic Entrepreneurship* (third edition). Harlow: Pearson Education Limited.

4.4. Hoe omringen ondernemers zich?

De ideale werknemer is iemand die op een eerlijke manier met volle inzet bezig is met iets waar hij/zij goed in is en dat hij/zij graag doet.

*Het belangrijkste is dat mensen hun werk graag doen.
Dit is een ding dat ik altijd voorop stel als ik mensen aanneem.
Dit is niet hetzelfde als hun werk goed doen, want daarin kan je evolueren.
Je kunt anders nooit flexibiliteit verwachten van mensen.*

Het hebben van goede medewerkers ('human capital') is belangrijk voor ondernemingen om het verschil te maken.⁹ Als ondernemer kan je het immers niet alleen. Je hebt getalenteerde en gemotiveerde mensen nodig die je helpen je ideeën in praktijk te brengen. We peilden in onze focusgroepen naar de kenmerken die ondernemers belangrijk vinden in hun medewerkers. Tabel 4.5 geeft een idee van wat ondernemers belangrijke kenmerken vinden van hun medewerkers. Tussen haakjes geven we aan hoeveel keer een bepaald kenmerk in de focusgroepen vernoemd werd.

*Uithouding vind ik een belangrijke eigenschap van werknemers,
in de zin van niet te snel opgeven, doorzetten.
We leveren het betere product af.
We moeten werken met mensen die deze hoge normen in hun werk nastreven.*

*Ideale medewerkers voor mij zijn gemotiveerde specialisten die zeer graag hun functie uitoefenen.
Wil om mee te groeien is ook belangrijk, zowel binnen de firma als via opleiding.
Ik waardeer ook medewerkers die kritisch zijn.
Als baas is dit niet altijd plezant, maar het is wel belangrijk.*

Zoals je kan zien in Tabel 4.5, komt een grote diversiteit aan antwoorden naar boven.

*Eerlijkheid vind ik een absolute basisvoorwaarde.
Ook enthousiasme is belangrijk, in de zin van dingen doen bewegen
en zelf dingen doen zonder voortdurende controle.
Verder waardeer ik ook verantwoordelijkheidszin,
mensen die zelf beslissingen durven nemen op basis van gezond verstand.*

⁹ Zie: Markman, G.D., & Baron, R.A. (2003). Person-Entrepreneurship Fit: Why Some People Are More Successful as Entrepreneurs than Others. *Human Resource Management Review*, 13, 281-301.

Tabel 4.5 Belangrijke kenmerken van medewerkers volgens ondernemers

Kenmerken	Voorbeelden
Hun werk graag doen (13)	Gemotiveerd, bezield, werklustig, enthousiast, positieve attitude, doorzetter, inzet
Eerlijk en open (11)	Correct, eerlijk, te vertrouwen, rechtuit, no-nonsense, open, betrouwbaar
Bekwaam (9)	Capabel voor hun functie, gezond boerenverstand, vakkennis, kunnen leren
Sociaal en collegiaal (7)	Teamgeest, geen egotrippers, sociaal, communicatief, langetermijnvisie
Hun werk goed doen (5)	Nauwgezet, kwaliteit nastreven, goed zijn in wat ze doen
Willen leren (5)	Wil om te groeien, kunnen evolueren
Loyaal (5)	Meedenken in dezelfde richting als het bedrijf, in de bedrijfsfilosofie, geloof in de ondernemingsdoelen
Flexibel (3)	Soepel zijn, werkwillig zijn, flexibel
Zelfstandig (2)	Zelfstandig kunnen werken
Kritisch (2)	Positieve kritiek geven, kritisch zijn ten opzichte van de baas
Verantwoordelijkheidszin (2)	Zelf durven beslissen

De meeste mensen beantwoordden deze vraag in de zin van ondergeschikten. Iemand gaf ook zijn idee van de ideale medeondernemer.

Als ik kijk naar de mensen waar ik nauw mee samenwerk, niet zozeer naar mijn ondergeschikten, vind ik vooral complementariteit belangrijk. Ik heb graag dat mijn naasten een intelligent klankbord zijn, waarbij ik dingen kan aftoetsen en waarvan ik feedback kan krijgen. Daarnaast is het ook belangrijk dat ze goed zijn in die dingen waar ik minder goed in ben of die ik minder graag doe.

4.5. Conclusie

Wat betekent dit nu voor de praktijk van en beleid rond ondernemerschap?

Pas als we weten wat de job van de ondernemer inhoudt, kunnen we ook effectief ondersteuning, opleiding en coaching bieden in die aspecten waarvoor het nodig is. In die zin kunnen deze bevindingen helpen om toekomstige ondernemers te trainen en om ondernemers in de praktijk te coachen. Onze resultaten kunnen ook bijdragen tot een evaluatie van de effectiviteit van bestaande trainingsprogramma's en opleidingen voor ondernemers.

Weten wat succesvolle ondernemers doen tegenover degenen die niet succesvol zijn kan ook een aanzet zijn om effectieve coaching en training uit te werken voor toekomstige en huidige ondernemers.

Vooraf het onderscheid dat in de verschillende focusgroepen naar boven kwam tussen werken 'aan' en werken 'in' je bedrijf, tussen strategisch bezig zijn en de dagdagelijkse praktijk is iets dat tot nadenken stemt. Kan er een manier gevonden worden om ondernemers tijd te geven om met strategie en visie bezig te zijn? Hoe kunnen ze hierin ondersteund worden? Kunnen ze op

dit vlak leren van elkaar? Kan het creëren van meer efficiëntie in de dagdagelijkse activiteiten helpen meer tijd te maken om na te denken over de toekomst? We denken hier bijvoorbeeld aan een bundeling van best practices om de onderneming te organiseren en structureren. Of het organiseren van mogelijkheden tot informele contacten over dagdagelijkse beslommeringen en hoe anderen ermee omgaan?

Als we een ondernemingsklimaat willen stimuleren en zorgen dat we mee zijn met andere landen, is het belangrijk dat ondernemers met strategie kunnen bezig zijn. Dit betekent bijvoorbeeld ook het verminderen van de administratieve rompslomp, het helpen bij het zoeken van gemotiveerde medewerkers, (zie hoofdstuk 7).

Tot slot geven we je nog ons model voor ondernemend leiderschap (Tool 11).

Tool 11 Ondernemend leiderschap

Regel 1: Coach de relaties!

Elk radertje in de organisatie is belangrijk, maar essentieel is de bijdrage die elk radertje levert tot het geheel. Vraag je bij elk initiatief af hoe het de rest van je organisatie ondersteunt. Eis dat ieder radertje het bredere belang voor ogen houdt.

Regel 2: Geniet van diversiteit!

Geniet van de verscheidenheid van mensen en afdelingen. Het is deze verscheidenheid die de bron van vernieuwing is. Binnen een onderneming is een harmonisch lappendeken de beste waarborg voor innovatie, niet de door de top opgelegde eenheidsworst.

Regel 3: Ban interne politieke spelletjes!

Professioneel respect, niet arrivisme, is de beste waarborg om samen de uitdagingen van de markt aan te gaan. Noch een grote mond, noch kunstmatige consensus leiden tot goede beslissingen. Gedraag je volwassen!

Regel 4: Vlieg en laat vliegen op de vleugels van ieders sterkten!

Mensen presteren best wanneer ze op hun lievelingspositie uitgespeeld worden. Supermanagers bestaan niet, wel medewerkers die deze taken toegewezen krijgen die op hun lijf geschreven zijn. Hun productiviteit ligt het hoogste en bovendien zal je daardoor veel meer kunnen delegeren, veel minder controleren.

Regel 5: Focus op de waarheidsmomenten!

De onderneming vindt haar hoogtepunt in het product of de service die zij creëert: het waarheidsmoment. Alle hefboomen moeten gericht zijn naar die waarheidsmomenten. In een ziekenhuis is het niet de manager die je verlost van die blinde darm. Vraag je dus af in hoeverre elk initiatief op een directe wijze bijdraagt tot de waarheidsmomenten.

Regel 6: Leef naar je waarden!

Elke ondernemer gaat uit van expliciete waarden. Als die waarden eigen zijn aan elke medewerker, vergroot het hun zelfregulerend vermogen en hun verantwoordelijkheid.

III HOE ONDERNEMEND IS DE VLAAMSE ONDERNEMER?

189

In dit deel gaan we op zoek naar een antwoord op de vraag hoe ondernemend Vlaamse ondernemers zijn. Hiermee sluiten we aan bij de derde benadering die in hoofdstuk 1 werd uit de doeken gedaan, in het bijzonder een focus op de context waarin ondernemerschap gedijt. We splitsen onze discussie op in twee hoofdstukken.

In hoofdstuk 5 gaan we meer specifiek in op wat de term ondernemend ('entrepreneurial') betekent. Hierbij focussen we op het concept Entrepreneurial Orientation (EO), dat in de literatuur veelvuldig gebruikt wordt om de mate van innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid van ondernemingen te conceptualiseren. We bekijken of er een link is tussen de mate van ondernemerschap en de performantie van ondernemingen. Is een onderneming die meer innovatief, proactief en risicobereid is, gezonder, sterker, beter dan andere ondernemingen? Vertonen de drie dimensies van EO een gelijkaardige of een verschillende relatie met performantie? Wat is de invloed van de omgeving op deze relatie? We staan daarnaast ook stil bij de link met de ondernemerstypes uit het vorige deel (hoofdstuk 3).

In hoofdstuk 6 focussen we op internationalisatie. In dit hoofdstuk kijken we naar de redenen en moeilijkheden die Vlaamse ondernemers ervaren bij internationalisatie. We koppelen dit ook terug naar de ondernemerstypes uit hoofdstuk 3 en de mate van entrepreneurial orientation van Vlaamse bedrijven uit hoofdstuk 5. Op basis van de bevindingen uit ons onderzoek komen we tot een aantal sturende factoren van internationalisering.

5. De ondernemingsvisie van Vlaamse bedrijven

Hoe eigenaardig het ook moge klinken: bedrijven kunnen een verschillende mate van "ondernemend zijn" hebben, net als mensen. Dit wordt in de literatuur ook wel omschreven als de 'Entrepreneurial Orientation' (EO) van een bedrijf. In dit hoofdstuk staan we stil bij de mate van entrepreneurial orientation van Vlaamse ondernemingen.

5.1. Entrepreneurial orientation (EO)

Een ondernemend bedrijf is een bedrijf dat bezig is met product-marktinnovatie, dat enigszins risico neemt, en dat als eerste met 'proactieve' innovaties op de proppen komt, om zodoende de concurrentie vóór te zijn.¹

¹ Voor deze omschrijving, zie: Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29, 770-91.

5.1.1. Theoretische basis

Entrepreneurial orientation (EO) verwijst naar de mate waarin de bedrijfscultuur doordrongen is van ondernemend gedrag.² De meest verspreide conceptualisatie van EO in de ondernemerschap- en managementliteratuur is die van Covin en Slevin, die EO opsplitsten in 3 dimensies. EO heeft volgens hen te maken met de strategie van het topmanagement in verband met drie belangrijke aspecten: innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid. Innovativiteit impliceert de mate waarin een onderneming zich engageert in vernieuwende ideeën en creatieve processen die kunnen leiden tot nieuwe producten, diensten of technologische processen. Proactiviteit verwijst naar de mate waarin een onderneming leidend dan wel volgend is. Risicobereidheid heeft te maken met de mate waarin ondernemingen bereid zijn middelen toe te wijzen aan grote en riskante engagementen.

Vaak wordt vastgesteld dat in onafhankelijke bedrijven (van beperkte schaal) de strategische oriëntatie van de ondernemer gelijk is aan de strategische oriëntatie van de onderneming. EO wordt dus gemeten aan de hand van het perspectief van de ondernemer zelf. We maakten gebruik van 10 vragen om de drie dimensies van EO te meten, gebaseerd op de bestaande Entrepreneurial Orientation schaal.³ Voor elke vraag moesten de ondernemers aanduiden in welke mate ze een bepaalde strategie volgen op een vijf-puntenschaal. We hebben EO niet enkel onderzocht met deze vragenlijst. We gingen ook uitgebreid in op de verschillende dimensies van EO in de focusgroepen. We vroegen ondernemers naar een omschrijving van elk van de dimensies: wat betekent innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid voor u? Daarnaast peilden we ook naar het belang van elk van deze aspecten voor succesvol ondernemerschap.

| 91

5.1.2. Wat blijkt uit ons onderzoek?

Hoe is het gesteld met de mate van EO van Vlaamse bedrijven? Wanneer we de som maken van de mate van innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid, komen we tot de mate van EO van een onderneming. Deze maatstaf duidt dus aan hoe ondernemend een bedrijf is. In Figuur 5.1 geven we de resultaten voor de bedrijven uit onze studie.

² Zie voor enkele basiswerken rond entrepreneurial orientation:

Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-25.

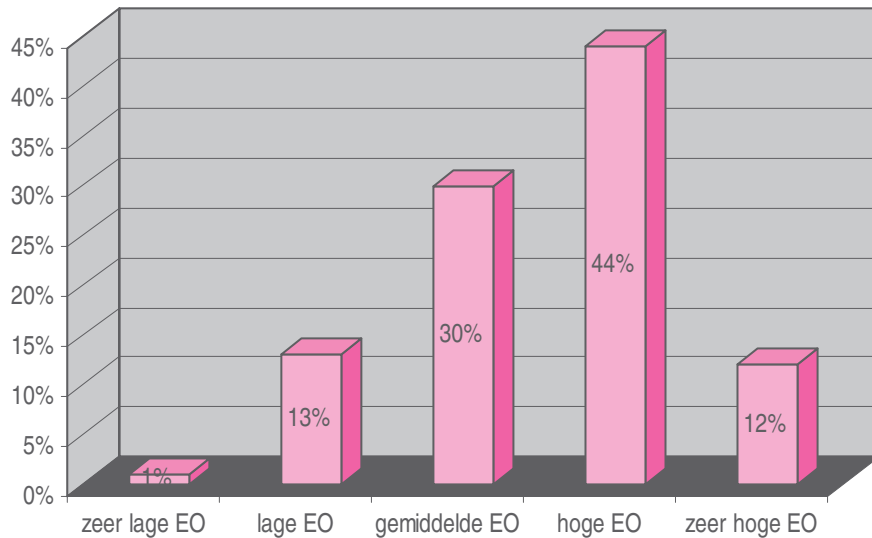
Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-72.

³ Voor deze vragenlijst, zie:

Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

Miller D., & Toulouse, J.M. (1986). Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms. *American Journal of Small Business*, 10, 47-62.

Figuur 5.1 Mate van entrepreneurial orientation (EO) van Vlaamse ondernemingen



Zoals je kan zien in Figuur 5.1 heeft het merendeel (74%) van de bedrijven een gemiddelde tot hoge score, 12% van de bedrijven hebben zelfs een zeer hoge score. Deze bedrijven worden getypeerd als uiterst ondernemend, met een hoge score op zowel innovativiteit, proactiviteit als risicobereidheid. Anderzijds scoren toch 14% van de bedrijven laag tot zeer laag. Dit betekent dat zij niet gericht zijn op het introduceren van nieuwe producten of diensten, afwachten totdat de concurrent een stap doet en enkel investeren in projecten met zeer laag risico. We kunnen dus besluiten dat de bedrijven in onze studie een zeer uiteenlopend profiel hebben op het vlak van entrepreneurial orientation.

In wat volgt gaan we in op de verschillende dimensies van EO afzonderlijk.

5.1.3. Innovativiteit: de eerste dimensie van EO

De eerste dimensie van EO is innovativiteit. Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen innovativiteit en innovatie. Innovativiteit wordt gedefinieerd als “een drang naar vernieuwing”, terwijl we innovatie als de eigenlijke “vernieuwing” beschouwen. Creativiteit wordt vaak gezien als de basis voor innovatie, terwijl innovatie beschouwd wordt als de succesvolle implementatie van creatieve ideeën binnen de organisatie.⁴ Vanuit dit standpunt kunnen we stellen dat creativiteit door individuen vertoond wordt, maar dat innovatie enkel op het niveau van de onderneming gebeurt. Ook in de focusgroepen ontstond hierrond discussie:

⁴ Zie voor deze discussie rond innovativiteit en innovatie:

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-84.

Crijns, H. (Ed.) (2001). *De durf om te ondernemen: nieuwe aspecten van ondernemerschap en groeimanagement*. Tiel: Lannoo.

Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development (1961, translation by Redvers Opie)*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

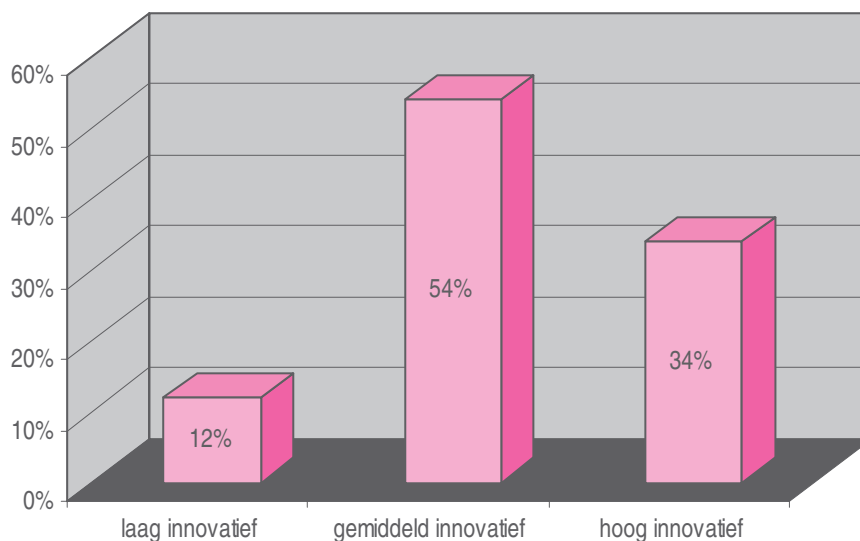
Er is een belangrijk verschil tussen creatief zijn en innovatief zijn: innovatief is ook implementeren, terwijl iemand wel creatief kan zijn en veel nieuwe ideeën hebben, maar niets uitvoert.

Voor ons bedrijf is innovativiteit eigenlijk toch vooral creatief zijn. Kijken hoe anderen dingen doen en het dan toch nog net iets beter, anders doen.

Populaire managementtijdschriften beschouwen innovativiteit vaak als één van de meest opvallende karakteristieken van een ondernemer. De stelling dat innovativiteit de economische groei bevordert, gaat terug tot Schumpeter die in 1934 schrijft over zijn theorie van “creatieve destructie”. Baanbrekende innovaties verstoren namelijk het evenwicht in een “markt”. Ondernemerschap in zijn meest authentieke vorm wordt dan ook geassocieerd met het op de markt brengen van nieuwe producten, het toepassen van nieuwe processen, het ontwikkelen van nieuwe concepten die de regels van het spel veranderen: innovativiteit is het handelsmerk van ondernemers.

Laat ons eens nagaan hoe innovatief Vlaamse ondernemingen zijn. De verdeling van de mate van innovativiteit van de ondernemers in onze studie is terug te vinden in Figuur 5.2. Meer dan de helft van de ondernemingen (54%) geeft zichzelf een gemiddelde score op innovativiteit ten opzichte van concurrenten. Dit betekent dat zij innovativiteit niet beschouwen als hun kritische succesfactor, maar wel innovatief genoeg zijn om zich op gelijke hoogte met de concurrenten te begeven. Daarnaast geeft 34% zichzelf een hoge score op innovativiteit ten opzichte van concurrenten, dus zij gebruiken innovativiteit wel om zich te onderscheiden. Zij leggen de nadruk op technologisch leiderschap en het op regelmatige tijdstippen doorvoeren van radicale innovaties (op vlak van producten, diensten of processen) binnen hun bedrijf. Maar 12% van de ondernemingen in onze studie scoort zichzelf laag op innovatie. Dit betekent dat ze vooral de nadruk leggen op de bestaande markten en producten en weinig of geen nieuwe producten introduceren.

Figuur 5.2 **Mate van innovativiteit van Vlaamse ondernemingen**



De concrete betekenis van het begrip innovatie komt in vele variaties voor: nieuwe producten ontwikkelen, nieuwe markten aanboren, nieuwe technologieën toepassen, nieuwe processen invoeren. Dat innovatie een ruim begrip is, komt ook in de focusgroepen naar voor. Kijk maar naar de volgende omschrijving van innovativiteit die door één van de ondernemers werd gegeven:

Op vlak van producten, materialen, grondstoffen en werkmethodeken die elementen gebruiken en toepassen die kunnen bijdragen tot de verdere succesvolle uitbouw van het bedrijf.

Schumpeter benadrukte dat innovatie ontstaat vanuit het hercombineren van al bestaande activiteiten. Ook in de volgende omschrijving van innovativiteit komt dit naar voor:

Ideeën van anderen samenbrengen, 'pikken', alert zijn voor dingen die je ziet.

Daarnaast komen tijdens de focusgroepen nog twee bijkomende aspecten van innovativiteit naar voren. Ten eerste wordt door verschillende ondernemers benadrukt dat innovativiteit gekoppeld is aan "durven". Dit wordt ook geconcludeerd in de Nationale Ondernemersenquête van Delta Lloyd en marketingbureau XGM, die in 2006 bij 8500 mediagebruikers in Vlaanderen en Wallonië werd uitgevoerd.⁵ In deze studie wordt het aspect 'durven, initiatief nemen' zelfs als belangrijkste kenmerk van ondernemers benadrukt.

Innovativiteit betekent voor mij: durven vernieuwing te implementeren.

Durven is belangrijk, want als het van moeten is, is het te laat.

Ten tweede beschouwen onze ondernemers innovativiteit meestal als een continu proces van vernieuwing. We geven enkele voorbeelden van wat ondernemers verstaan onder innovativiteit ter illustratie:

Innovativiteit is een evolutie, geen revolutie.

Voortdurend ontwikkelen en evolueren.

Continu grote en 'kleine' vernieuwingen (willen) doorvoeren om op alle gebieden (zowel in producten, processen, ...) verbetering te realiseren.

Uit de focusgroepen komt naar voor dat ondernemers soms geen verschil maken in de mate van innovativiteit: het verschil tussen voortdurende verbetering ("continuous improvement") en radicale en baanbrekende innovatie ("radical innovation") is voor hen niet altijd duidelijk. Radicale innovatie wordt vaak beschouwd als een taak van grote bedrijven. De reden hiervoor is dat dergelijke bedrijven beschikken over meer (financiële) middelen. De ondernemers in de focusgroep vinden het voor een KMO moeilijker om radicaal te innoveren, omdat die vaak niet

⁵ Zie voor de resultaten van dit onderzoek: Demets, F. (2006). We moeten af van de subsidies: interview met Fientje Moerman. Knack, 15 maart, 42-47.

over voldoende middelen bezitten. Daarom wordt er nogal eens gefocust op de voortdurende verbetering van bestaande producten.

Uit de focusgroepen blijkt echter ook dat het belang dat ondernemers hechten aan innovativiteit sterk afhankelijk is van de aard van de onderneming, de sector en de fase van de levenscyclus waarin het bedrijf zich bevindt. Toch wordt er benadrukt dat innovatief zijn vooral belangrijk is om zich te differentiëren van de concurrentie en zo de continuïteit van het bedrijf te waarborgen:

*Innovativiteit is voor onze onderneming (ingenieursbureau) minder belangrijk.
In onze sector is het belangrijk om degelijke oplossingen te bieden,
waarvan bewezen is dat ze werken. Maar ik ben het er wel mee eens
dat als je af en toe iets speciaal doet, dat dit goed kan zijn naar je imago toe.
Als we innoveren, is het eerder in de manier van werken:
hoe we ons naar de klanten toe presenteren, ... interne processen.*

*Voor ons is innovativiteit zeer belangrijk.
In een competitieve markt moeten we het verschil kunnen maken,
het heeft te maken met onderscheidend vermogen.
Wij moeten als communicatiebureau naar onze klanten toe altijd innovatief,
creatief zijn: continue zoeken naar nieuwe vormgeving, druktechnieken,*

*Om onderscheidend vermogen te creëren en te bewaren
is innovativiteit bijzonder belangrijk. Dit gebeurt op verschillende niveaus:
nieuwe producten, automatisatie, nieuwe materialen, nieuwe processen, werkwijzen, ...*

*Innovativiteit is voor mij heel belangrijk, maar staat momenteel op een te laag pitje.
De markt waarin ik actief ben, heeft weinig onbekenden.
De markt is sterk verzadigd, dus daarom moeten we innovatief zijn.
Wat onze collega's doen is identiek hetzelfde als wat wij doen.
We moeten verder gaan dan onze core business om ons te onderscheiden.*

*Voor ons (reclamesector) is innovativiteit zeer belangrijk.
In de dienstensector maakt innovativiteit dat adverteerders over je spreken.
Innovativiteit staat voor ons dan ook gelijk aan creativiteit.*

Conclusie

In de focusgroepen kwamen de volgende aspecten in de omschrijvingen van innovativiteit aan bod:

Innovativiteit is
... een ruim concept.
... durven.
... een continu proces van vernieuwing.
... gekoppeld aan creativiteit.
... een middel om tot een concurrentievoordeel te komen.

Innovativiteit wordt aldus door de Vlaamse ondernemer opgevat als “het continu ondersteunen en aanmoedigen van nieuwe ideeën, experimenteren en creatief zijn en de durf om de nieuwe producten, diensten of processen die hieruit voortvloeien te implementeren om zo tot een concurrentievoordeel te komen”.

Tijdens de discussies bleek echter ook dat het belang van innovativiteit sterk afhankelijk is van de onderneming, sector en fase van de ondernemingscyclus. Enerzijds kan innovativiteit een bron zijn van sterke vooruitgang en groei. Anderzijds kan het een struikelblok zijn voor bedrijven die erin investeren, maar te weinig rendement creëren. Strategisch gezien wordt innovativiteit door Vlaamse ondernemers als belangrijk beschouwd, omdat het een middel is (hét middel bij uitstek) om een concurrentievoordeel op te bouwen. De ondernemers wijzen er ook op dat het controleren van innovativiteit niet zo eenvoudig is. In de huidige markt van snelle verandering wordt het aanmoedigen en implementeren van innovativiteit, waarvan de voordelen niet altijd even duidelijk zijn, soms verwaarloosd.

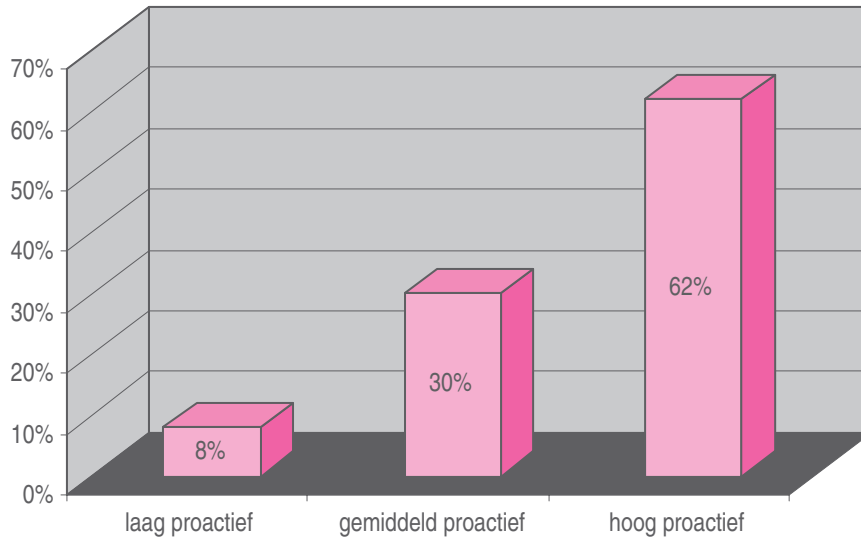
5.1.4. Proactiviteit: de tweede dimensie van EO

Proactiviteit is de tweede dimensie van EO. Sinds Schumpeter hebben economen het belang van initiatief benadrukt in het ondernemingsproces. Initiatief nemen door te anticiperen op nieuwe opportuniteiten en door te participeren in opkomende markten is een belangrijk aspect van ondernemerschap. Dit kenmerk wordt ook wel omschreven als ‘proactiviteit’.

Proactiviteit verwijst naar de inspanningen van een onderneming om nieuwe opportuniteiten te ontdekken en uit te buiten. Proactieve organisaties volgen trends, identificeren toekomstige behoeften van de klanten en anticiperen op veranderingen van de vraag of opkomende problemen. Proactiviteit houdt niet enkel het herkennen van veranderingen in, maar ook de wil om hierop in te spelen vóór de concurrentie.

Laat ons eens kijken naar de proactiviteit van Vlaamse bedrijven. Figuur 5.3 geeft de verdeling van de mate van proactiviteit van de ondernemers in onze studie. Het valt op dat meer dan 90% van de ondernemers hun bedrijven omschrijven als gemiddeld tot hoog proactief. Dit wil zeggen dat deze bedrijven een first-mover voordeel nastreven en niet wachten op concurrenten. De nadruk ligt bij de ondernemers in onze studie dus op het ‘ageren’ in plaats van het ‘re-ageren’.

Figuur 5.3 Mate van proactiviteit van Vlaamse ondernemingen



Het belang van anticipatief inspelen op de markt komt ook in de focusgroepen veelvuldig aan bod, als je kijkt naar de volgende omschrijvingen die de ondernemers gaven aan proactiviteit:

*Iedere ondernemer wil altijd proberen anders, beter te zijn dan anderen.
Dat proberen vinden is proactiviteit.
Dus, proactiviteit heeft te maken met in de toekomst kijken
en te proberen achterhalen wat mensen dan zullen willen gebruiken.*

*Proactiviteit heeft voor mij met marktgerichtheid te maken.
Wat is er mogelijk? Het is gaan zoeken op de markt
en dan nadenken over hoe de markt op iets zal reageren.*

Toch valt op dat de betrokken Vlaamse ondernemers vaak het reageren op wat er gebeurt als “pro-actief” beschouwen. Dit is eigenlijk een contradictie: pro-actief zijn is fundamenteel verschillend van re-actief zijn. Pro-activiteit betekent in eerste instantie het “exploreren” van opportuniteiten en vervolgens in tweede instantie het “exploiteren” van deze opportuniteiten (zie ook Figuur 5.10 verderop).

Een aantal van de ondernemers in de focusgroepen verbinden proactiviteit met inspelen op opportuniteiten, terwijl anderen het meer zien als anticiperen op toekomstige problemen.

Aanvoelen waar zich opportuniteiten voordoen.

Tijdig mogelijke problemen voorzien en antwoorden bedenken.

*Kunnen anticiperen op mogelijke problemen,
alternatieven vinden op onverwachte momenten.*

In de literatuur wordt proactiviteit verbonden met opportuniteiten.⁶ Proactieve managers kijken naar de toekomst op zoek naar nieuwe opportuniteiten voor groei en ontwikkeling. Proactieve managers en ondernemers worden door Miles en Snow omschreven als bedrijven die een prospector strategie nastreven:

*The Prospector's prime capability is that of finding
and exploiting new products and market opportunities
Prospectors are frequently the creators of change in their respective industries.
Change is one of the major tools used by the Prospector to gain an edge over competitors.*

Door proactief te zijn kunnen ondernemingen 'first-mover advantages' creëren, mikken op premium marktsegmenten en de markt afromen vooraleer de concurrenten dit doen. Dit laatste aspect 'vooraleer de concurrenten dit doen', kwam ook al bij de omschrijving van innovativiteit aan bod kwam, namelijk het behalen van een concurrentievoordeel. Dit blijkt dus een belangrijk aspect te zijn voor de ondernemers.

*Proactiviteit is nodig om net iets sneller te zijn dan de rest,
voor mij heeft het niet zozeer te maken met continuïteit.
Ik zit in een zeer competitieve markt: er zijn veel aanbieders,
die brengen allemaal hetzelfde.*

Altijd één stap voor zijn op de concurrentie.

Het belang dat de ondernemer hecht aan proactiviteit blijkt ook bij deze dimensie afhankelijk te zijn van de onderneming, sector en fase van de levenscyclus waarin het bedrijf zich bevindt. Toch is men het er over eens dat men proactief moet zijn om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen:

*Ik vind proactiviteit persoonlijk iets belangrijker dan innovativiteit voor onze sector
(ingenieursbedrijf). Trends zien aankomen is belangrijk en kan de toekomst
van de onderneming mede bepalen (vb. nieuwe markten, markten die slabakken, ...).
De trends evolueren echter niet zeer snel in de sector, het is een vrij mature markt.*

*Proactiviteit is voor mij heel belangrijk.
In een snel veranderende markt moeten wij als productiebedrijf zicht krijgen op
en stelling innemen over welke rol we in de toekomst zullen vervullen.
Dit gebeurt concreet vooral door klantencontacten, theoretisch uitwerken van scenario's,
Het heeft te maken met nadenken over de toekomst.*

*Net zoals innovativiteit is proactiviteit belangrijk voor de overlevingskansen
van het bedrijf in een mature markt. Innoveren betekent voor mij eerst zijn, de markt creëren.
Proactief zijn is voor mij direct volgen en inspelen op trends die je waarneemt.*

⁶ Voor de link tussen proactiviteit en opportuniteiten, zie bijvoorbeeld:
Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
Zahra, S., & Covin, J. (1995). Contextual Influence on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.

Veelal wordt er tijdens de focusgroepen gesteld dat proactiviteit een voorwaarde is tot innovativiteit:

Ik vind proactiviteit zeer belangrijk. De distributieketen verandert zeer snel. Als bedrijf moeten we constant kijken naar verschuivingen en voortijdig reageren om te boot niet te missen. Moeten we zelfs niet proactief bezig zijn om innoverend te kunnen werken?

Conclusie

Proactief zijn is voor Vlaamse bedrijven dus een belangrijk onderdeel van ondernemen. Eén van de ondernemers maakt proactiviteit een expliciete doelstelling in zijn bedrijf door bijvoorbeeld werkgroepen hieromtrent in te richten. Daarnaast worden er nauwe banden met leveranciers en klanten nagestreefd, omdat deze ook in de markt zitten en er door de intense samenwerking toekomstige trends ontdekt kunnen worden. Een dergelijke samenwerking leent zich sterk voor het snel opsporen van opportuniteiten, waardoor de onderneming first mover voordelen kan creëren.

Tijdens de focusgroepen komen volgende aspecten van proactiviteit naar voor:

Proactiviteit is

... inspelen op markttrends.

... een instelling die te maken heeft met 'zich in de plaats van anderen stellen', met dingen aanvoelen.

... anticiperen (voor zijn) volgens sommigen, reageren op (volgen) volgens anderen.

... gefocust op opportuniteiten volgens de ene, gefocust op problemen volgens de andere.

... kortetermijngericht voor de ene, langetermijngericht voor de andere.

*'A proactive firm is a leader rather than a follower, because it has the will and foresight to seize new opportunities, even if it is not always the first to do so.'*⁷

Let wel, leider zijn in de sector leidt niet altijd tot een concurrentievoordeel. Kijk bijvoorbeeld maar naar Disney, die een geraamde 2,5 miljard dollar investeerde om een groots portaal (GO.com) te creëren op het internet. Zij beslisten echter zich terug te trekken nadat ze 250 miljoen dollar verlies boekten per kwartaal. Je moet je er dus bewust van zijn dat zowel een zorgvuldig onderzoek van de omgeving als een haalbaarheidsstudie nodig zijn, opdat een proactieve strategie tot een concurrentievoordeel zal leiden. Ondernemingen die deze strategie goed uitvoeren, boeken meestal een sterke groei. Of zoals Mister Sculley, de ex-CEO van Pepsi en Apple Computer het ooit zei:

The future belongs to those who see possibilities before they become obvious.

⁷ Zie voor dit citaat: Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19, 147-56.

5.1.5. Risicobereidheid: de derde dimensie van EO

Risicobereidheid is de derde dimensie van EO. Durven ondernemen betekent veel meer dan enkel een innovatief idee hebben. Het betekent ook risico's durven nemen.⁸ Want niet één ondernemer (of ondernemersteam) kan volledige controle uitoefenen over alle noodzakelijke financiële, menselijke, technologische en andere middelen en bronnen. Laat staan dat hij ze volledig kan beheersen. Een uitdagende opportuniteit nastreven en realiseren vereist daarom in eerste instantie dat een middelenkloof wordt overbrugd. Aan de ene kant van deze kloof bevindt zich een per definitie beperkt aantal middelen (schaarste in economische termen). Aan de andere kant ligt een marktopportuniteit die niet alleen groot moet zijn, maar zelfs een enorme toegevoegde waarde kan betekenen. Een uiterst zorgvuldig besluitvormingsproces helpt de ondernemer om deze risicovolle kloof veilig te overbruggen en zo groei te realiseren.

Richard Cantillon was de eerste die de term ondernemerschap gebruikte in de literatuur. Hij stelde ook meteen dat het dragen van onzekerheid en het nemen van persoonlijk risico de voornaamste factor is die ondernemers onderscheidt van werknemers. Risico en onzekerheid zijn dus inherent aan ondernemerschap (zie ook hoofdstuk 3.3). Onder risicobereidheid verstaat men de wil om handelingen te stellen waarvan men op voorhand weet dat zij een redelijke kans op falen hebben. Ondernemers nemen echter steeds berekende risico's. Dit wil zeggen dat ze enerzijds de omvang en de waarschijnlijkheid van het risico trachten in te schatten en anderzijds door planning en zorgvuldige besluitvorming het risico proberen te overbruggen. Ook de ondernemers in ons onderzoek hadden discussie over de mate waarin de risico's die ze nemen al dan niet berekend zijn.

Voor mij heeft risicobereidheid te maken met het inschatten van slaagkansen. Het is een beredeneerde aanpak. Het is vooral: bekijk toch eens die slaagkansen. Als die slaagkansen meevallen, dan kan je ervoor gaan.

Ik ben van mening dat elke stap die risico's bevat voldoende gewikt en gewogen moet worden. Velen kunnen berekend worden, anderen zijn dat niet. De balans is hier belangrijk om continuïteit van de onderneming te garanderen.

Risicobereidheid is eerst uw risico berekenen en er dan niet meer aan denken. Maar het is toch belangrijk om niet verder springen dan je kan.

⁸ Zie voor deze discussie rond risicobereidheid bij ondernemers:

Busenitz, L. (1999). Entrepreneurial Risks and Strategic Decision Making. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 325-40.

Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19, 147-56.

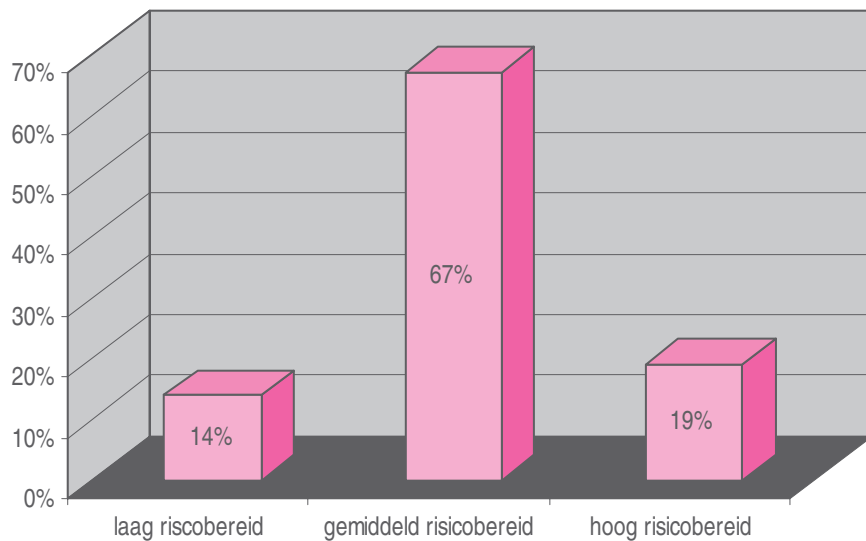
Miner, J.B., & Raju, N.S. (2004). Risk Propensity Differences between Managers and Entrepreneurs and between Low- and High-Growth Entrepreneurs: A Reply in a More Conservative Vein. *Journal of Applied Psychology*, 89, 3-13.

Palich, L., & Bagby, R. (1995). Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurial Risk-Taking: Challenging Conventional Wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10, 425-38.

Stewart, W.H., & Roth, P.L. (2001). Risk Propensity Differences between Entrepreneurs and Managers: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 86, 145-53.

Hoe is het gesteld met de risicobereidheid van de Vlaamse ondernemingen in onze studie? Figuur 5.4 toont dat 67% van de bedrijven die onze vragenlijst invulden een gemiddelde risicobereidheid hebben. Dit betekent dat zij noch extreme risico's nemen, noch risico's ontlopen. Deze bedrijven investeren doorgaans in projecten met een matig risiconiveau en voeren niet meteen drastische veranderingen door.

Figuur 5.4 **Mate van risicobereidheid van Vlaamse ondernemingen**



Tijdens de focusgroepen wordt risico nemen sterk gerelateerd aan 'durven'. Durven ondernemen bevat het uitdagende proces om mensen samen te brengen op jacht naar een opportuniteit voordat iemand anders dat doet. Een aantal voorbeelden van hoe ondernemers risicobereidheid omschrijven kan dit illustreren:

Durven, toch ervoor gaan waar anderen afhaken.

Durf, berekend of niet.

In de literatuur worden drie soorten risico's beschreven die ondernemingen kunnen nemen. We bespreken ze hieronder en staven met enkele omschrijvingen van risicobereidheid uit de focusgroepen:

1. *Bedrijfsrisico* nemen houdt een sprong in het ongewisse in zonder dat men de kans op succes kent. Dit is het risico dat geassocieerd wordt met het betreden van nieuwe, ongekende markten of vertrouwen op ongeteste technologieën.

Nieuwe diensten of producten durven lanceren.

De bereidheid om een weg in te slaan die nog niet bewandeld is.

*Het zekere pad verlaten, het verworvene terug at risk zetten,
wat je hebt terug in de weegschaal leggen.*

2. *Financieel risico* nemen vereist dat een bedrijf zwaar leent of een groot gedeelte van zijn middelen inzet om te groeien. Risico wordt in deze context gebruikt om te refereren naar de ratio risico/rendement die algemeen gebruikt wordt in financiële analyses.

Een realistische inschatting maken van de return on investment (ROI).

*Bereid zijn te investeren met eigen middelen (tijd, geld, ...)
om een beter rendement te halen dan de markt.*

3. *Persoonlijk risico* nemen verwijst naar de risico's die een ondernemer veronderstelt wanneer hij opkomt voor een strategisch actieplan. Ondernemers die risico nemen kunnen de richting van hun bedrijf beïnvloeden en hun beslissingen kunnen ook significante gevolgen hebben voor hun carrières.

*Voor mij heeft risicobereidheid te maken met strategie.
Het is een strategie kiezen en blijven volgen.
Uiteindelijk is een strategie toch wat het minst zeker is,
het is een onbekende weg.*

Durven geloven in de consequenties van je visie.

Daarnaast wordt er vanuit onderzoek binnen ondernemerschap gewezen op twee verschillende soorten ondernemersrisico. Er is uiteraard steeds het risico om “de boot te laten zinken”, wat finaal kan leiden tot economisch verlies (à la limite zelfs faling van het bedrijf!). Maar voor ondernemers is er nog een tweede soort risico: het risico om “de boot te missen”. Het missen van een opportuniteit, het te vroeg of te laat inspelen op een bepaalde opportuniteit, het niet zien of het niet exploiteren van een bestaande opportuniteit. In de literatuur wordt immers gesteld dat risico nemen verbonden is met het nemen van kansen, het ontdekken en uitwerken van opportuniteiten. In die zin is het verschillend van “gokken”. De betere bedrijven onderzoeken de gevolgen van verschillende opportuniteiten om zo scenario's en mogelijke uitkomsten te berekenen. Hun doel is om het risico van een beslissing te reduceren. Twee van de methoden die ondernemingen kunnen gebruiken om hun concurrentiepositie te versterken via het nemen van risico's zijn:

1. risicofactoren onderzoeken en bepalen om onzekerheid te minimaliseren,
2. reeds beproefde praktijken en technieken gebruiken die hun degelijkheid al bewezen hebben.

Het is duidelijk dat omgaan met risico's algemeen als een deel van ondernemerschap wordt verondersteld: 'It's part of the game'. Toch is er geen consensus in de literatuur of ondernemers inderdaad meer risicobereidheid zouden vertonen. Is risicobereidheid een persoonlijkheidskenmerk van een ondernemer of is het eerder een andere manier van omgaan met informatie en opportuniteiten? Recent onderzoek heeft bijvoorbeeld gesuggereerd dat ondernemers een betere neus hebben voor opportuniteiten en daarom bepaalde situaties niet

percipiëren als zijnde risicovol, hoewel een buitenstaander het tegengestelde zou beweren. Ook zouden ondernemers positiever aankijken tegenover opportuniteiten dan niet-ondernemers. Tijdens de focusgroepen verwoordt één van de ondernemers dit als volgt:

Belangrijk is toch te zeggen dat de omgeving het een risico noemt ('Wat neem jij daar een risico!'). Zelf zie je dit als ondernemer niet zo.

Jijzelf gelooft erin en ziet het niet als een risico.

Als je zelf in iets gelooft, 'weet' je dat het zal lukken of toch tenminste dat de ramp niet van dien aard zal zijn als het niet lukt.

Veel ondernemers beseffen vaak niet dat ze een risico nemen, dus is het ook geen risicobereidheid, want het is onbewust.

Het opportunisme bij ondernemers is immers groot, er worden daardoor ook gigantische fouten gemaakt.

Het is niet altijd met vol verstand dat ondernemers dingen doen.

*Ik ben het ermee eens dat ondernemers geen dingen gaan doen vanuit het idee 'ik zal mij eens riskeren...'.
Want je gelooft er 300% in! Als je het niet ziet, is het geen risico.*

Het belang dat de Vlaamse ondernemers tijdens de focusgroepen toeschrijven aan risicobereidheid is divers. Enerzijds is het belangrijk om vernieuwend te blijven. Anderzijds is het in bepaalde sectoren niet zo winstgevend, omdat ze zich in een mature markt begeven:

Risicobereidheid is voor onze onderneming heel belangrijk. Ik heb een importbedrijf. Het is duidelijk dat je dan risico's neemt, want je produceert zelf niets, maar laat produceren. Risico's nemen is belangrijk om vooruit te willen.

Ik vind risicobereidheid heel belangrijk.

Om ontwikkeling en vernieuwing te kunnen realiseren moet er voortdurend risico genomen worden op vlak van collectie, productontwikkeling en productiemiddelen, zonder dit is groei en voorsprong op concurrenten onmogelijk.

Ik vind risicobereidheid het minst belangrijk, want we zitten in een moeilijke markt met kleine marges.

Een groot risico kan gevaarlijk zijn.

Maar zonder bepaald risico blijft men ter plaatse trappelen.

Het hoort er dus wel bij.

Risicobereidheid staat voor mij op 1, omdat telkens het verdiende en de winst moet geherinvesteerd worden om te kunnen groeien. Je moet continu nadenken: het nieuwe project dat we zullen aangaan, moet groter zijn dan het voorgaande (bouwbedrijf). Je moet steeds eigen kapitaal herinvesteren.

Risicobereidheid is belangrijk. Het geeft je de mogelijkheid om te innoveren, door te onderzoeken waarop de return on investment bevorderd kan worden.

Als je innoverend wil zijn, moet je risico durven nemen. No pain, no game.

Risicobereidheid is in die zin belangrijk voor ondernemen dat je continu beslissingen moet nemen zonder 100% uitgerekend te hebben wat het resultaat zal zijn. Het financiële risico is bij ons wel niet zo groot omwille van de mature markt en organisatie.

Conclusie

Deze laatste dimensie van entrepreneurial orientation is waarschijnlijk ook de meest controversiële van de drie dimensies. Tijdens de focusgroepen bleek er nogal wat discussie te zijn over wat risicobereidheid nu net inhoudt. Gaat risico gepaard met het nemen van berekende of 'onberekende' risico's? Is het verbonden met opportuniteiten of bedreigingen? Ook het belang dat aan risicobereidheid gehecht wordt is zeer uiteenlopend.

De discussies die tijdens de focusgroepen naar boven kwamen, zijn ook een veelbesproken onderwerp in de literatuur. Wetenschappers hebben tot hier toe nog geen éénduidige conclusie over hoe ze het risico dat geassocieerd wordt met ondernemerschap moeten onderzoeken. Wat wel zeker is, is dat ondernemers die een bedrijf leiden en willen groeien zich moeten realiseren dat ondernemerschap altijd het nieuwe en onzekere omvat. Zo omschrijft ook één van de ondernemers het tijdens de focusgroep:

*Als ondernemer moet je risicobereid zijn.
Als je iets doet, is er altijd wel een zekere vorm van risico.
Dus de zekerste manier om geen risico te nemen is niets doen.
Maar zaak is om de consequenties ervan goed in te schatten,
je moet voor uzelf inschatten hoe ver je kunt gaan.*

5.2. Entrepreneurial orientation en ondernemingsperformantie

De relatie tussen de mate van entrepreneurial orientation van een onderneming en de prestaties van de onderneming heeft de laatste decennia aanzienlijk wat aandacht gekregen.⁹ Een positieve relatie tussen ondernemend gedrag en de winstgevendheid en groei van de onderneming zou inderdaad baanbrekend zijn. Ook in deze studie hebben we de performantie van bedrijven bekeken in relatie tot hun entrepreneurial orientation.

⁹ Zie voor onderzoek naar de link tussen entrepreneurial orientation en ondernemingsperformantie: Smart, D.T., & Conant, J.S. (1994). Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance. *Journal of Applied Business Research*, 10, 28-38
Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, 37-48.
Zahra, S., & Covin, J. (1995). Contextual Influence on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.

Naast de entrepreneurial orientation van de Vlaamse bedrijven hebben we in de survey ook enkele objectieve en subjectieve performantiemaatstaven bevroegd.¹⁰ Dit betekent dat we de ondernemers enerzijds vroegen enkele financiële maatstaven te geven (objectief) en anderzijds hoeveel belang zij hechten aan enkele opgesomde performantiemaatstaven (subjectief). De *objectieve, feitelijke performantiemeting* bestond uit het percentage cashflow/turnover, de evolutie van dit cijfer over de laatste vier jaar, de winstgevendheid tegenover concurrenten, de evolutie van de omzet over de laatste vier jaar en het percentage omzet dat gerealiseerd wordt in het buitenland. De *subjectieve, perceptieve performantiemeting* peilde naar het belang dat ondernemers hechten aan omzet, omzetgroei, cashflow, bruto winst, resultaat uit gewone bedrijfsuitvoering, return on investment en mogelijkheid om de ondernemingsgroei te financieren met eigen winsten.

5.2.1. Eerdere bevindingen over de link EO – performantie

Recente studies bevestigen dat er een positief verband bestaat tussen de entrepreneurial orientation van een bedrijf en de bedrijfsperformantie.¹¹ Er werd in deze studies ook aangetoond dat elke subdimensie van EO een verschillende relatie vertoont met ondernemingsperformantie. Bijvoorbeeld, één van deze studies concludeerde dat risicobereidheid een kromlijngige verhouding vertoont tot de performantie van ondernemende bedrijven. Dit betekent dat risicobereidheid tot een bepaald punt een positief effect had op de return on assets (ROA). Vanaf dat punt had een hogere mate van risico een negatief effect op de ROA.

Daarnaast heeft eerder onderzoek gesuggereerd dat hoge niveaus van innovativiteit en proactiviteit leiden tot verhoogde ondernemingsperformantie. Innovatief gedrag zou cruciaal zijn om de continuïteit van een onderneming te waarborgen. Daarnaast werd gesteld dat first-mover ondernemingen proactief gedrag konden gebruiken om op die manier een aantal significante voordelen te creëren ten opzichte van volgers. Deze first-mover voordelen werden gedefinieerd

¹⁰ Zie voor deze performantie-indicatoren:

Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1988). The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies*, 25, 217-34.

Dess, G.G., & Robinson, R.B. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 5, 265-73.

Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (1982). An Empirical Examination of Linkages between Strategy, Managerial Characteristics, and Performance. *Academy of Management Proceedings*, 31-35.

¹¹ Deze samenvatting van onderzoeksresultaten is gebaseerd op:

Deshpande, R., Farley, J.U., & Webster, F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37.

Lieberman, M., & Montgomery, D. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.

Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-51.

Miller, D., & Friesen, P.H. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-35.

Naman, J., & Slevin, D. (1993). Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal*, 14, 137-53.

Zahra, S.A. (1996). Technology Strategy and Financial Performance: Examining the Moderating Role of the Firm's Competitive Environment. *Journal of Business Venturing*, 11, 189-219.

Zahra, S.A., & Bogner, W.C. (2000). Technology Strategy and Software New Ventures' Performance: Exploring the Moderating Effect of the Competitive Environment. *Journal of Business Venturing*, 15, 2, 135-73.

in termen van de mogelijkheid van baanbrekende ondernemingen om tot hogere economische winsten te komen door technologisch leiderschap en verhoogde 'buyer switching costs'.

5.2.2. Wat komt er uit ons onderzoek?

Link met objectieve performantie

Wat betreft de relatie tussen de mate van entrepreneurial orientation en de objectieve performantiemaatstaven vinden we geen significante verband met het percentage cashflow/omzet.

Wel is er een sterk significante positieve relatie tussen de omzetevolutie over de laatste vier jaar (2001-2005) en de groei- en innovatiegerichtheid van het bedrijf (één van de aspecten van proactiviteit). Er blijkt ook een sterk significant positieve relatie tussen de mate van risicobereidheid en de omzetevolutie over de laatste vier jaar. Ondernemingen die geneigd zijn te investeren in projecten met hoog risico (met kans op een zeer hoge rendabiliteit) en ondernemingen die in het algemeen een agressieve houding aannemen in situaties van onzekerheid om de kansen op het realiseren van potentiële opportuniteiten te vergroten (2 items van risicobereidheid) vertonen een significant positieve correlatie met de omzetevolutie van het bedrijf over de laatste vier jaar.

Deze resultaten tonen aan dat de managers van bedrijven met een hogere score op EO een grotere omzetevolutie vertoonden tijdens de laatste vier jaar. Deze relatie is vooral te merken bij bedrijven die hoog scoren op proactiviteit en risicobereidheid.

Link met subjectieve performantie

Uit ons onderzoek blijkt dat er een significante correlatie is tussen de mate van EO en de subjectieve bedrijfsperformantie. Een belangrijke conclusie is dat 'bedrijven die zeer veel nieuwe producten op de markt brachten de laatste vijf jaar' (dit is één van de indicatoren van innovativiteit) veel belang hechten aan omzet, omzetgroei en cashflow. Anderzijds blijkt deze variabele geen verband te hebben met het belang dat gehecht wordt aan bedrijfsresultaat, return on investment en de mogelijkheid tot eigen financiering.

Daarnaast vertoont één van de variabelen die de proactiviteit van een onderneming meet, namelijk de groei- en innovatiegerichtheid, een significante positieve relatie met het belang dat de ondernemer hecht aan omzetgroei.

5.3. Entrepreneurial orientation en de omgeving

We wilden ook nagaan wat de eventuele invloed van de omgeving is op de relatie tussen EO en ondernemingsperformantie. Uit de literatuur blijkt dat er inderdaad een matigende invloed is van de omgeving op deze relatie.¹² Enerzijds kan dit het gevolg zijn van omgevingsfactoren zoals de complexiteit van de omgeving en de karakteristieken van de sector waarin de onderneming zich bevindt. Anderzijds hebben ook organisationele factoren (zoals de grootte, de structuur van het bedrijf, ...) een invloed op de relatie EO – bedrijfsperformantie. Omdat dit onderwerp voor ondernemers, managers en hun organisaties van cruciaal belang is, vragen wetenschappers naar bijkomend onderzoek over de relatie EO – omgeving – ondernemingsperformantie.

Het verband tussen de omgeving en strategievorming heeft aanzienlijk wat aandacht gekregen in de ondernemerschapsliteratuur. Vooral de concepten omgevingsdynamisme en omgevingsrijkdom hebben een belangrijke rol gespeeld om het strategische beslissingsproces te begrijpen dat plaatsvindt binnen ondernemende organisaties. In wat volgt verstaan we onder *omgevingsdynamisme* de mate van verandering en innovatie in een sector en de onzekerheid en voorspelbaarheid van de handelingen van concurrenten en klanten. *Omgevingsrijkdom* verwijst naar de beschikbaarheid van middelen en naar de hoeveelheid externe opportuniteiten die aanwezig zijn in een bepaalde omgeving.

De drie subdimensies van entrepreneurial orientation en de basiseigenschappen van de externe omgeving kunnen met elkaar interageren om zo de ondernemingsperformantie te beïnvloeden. Meer bepaald kunnen omgevingskenmerken (zoals omgevingsdynamisme en omgevingsrijkdom) de relatie tussen de drie subdimensies van EO en de ondernemingsperformantie matigen. Figuur 5.5 toont een model van de relatie EO – omgeving – performantie.

¹² Voor enkele basiswerken over de link EO – omgeving – performantie, zie:

Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

Dess, G.G., & Beard, D.W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.

Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-51.

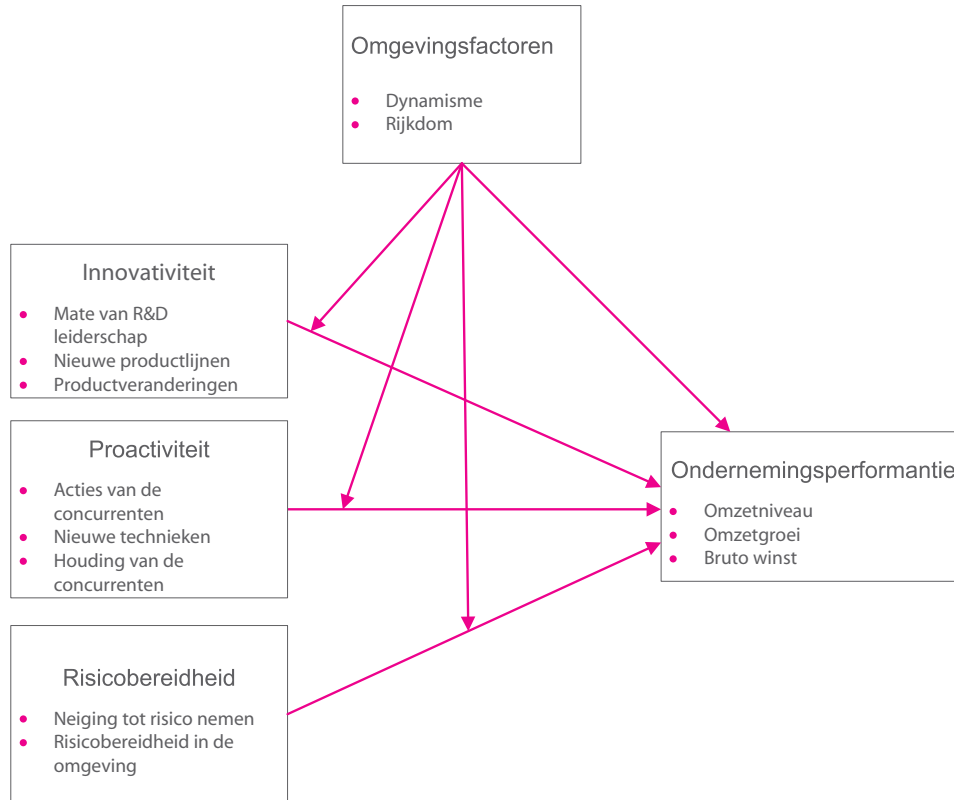
Miller, D., & Friesen, P.H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.

Miller, D., & Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-35.

Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, 37-48.

Zahra, S.A. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319-40.

Figuur 5.5 Een theoretisch model van de relatie EO – omgeving – performantie



Bron: Gebaseerd op Kreiser, P.M., Marino, L.D., & Weaver, K.M. (2002) Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 71-94.

5.3.1. Innovativiteit en de omgeving¹³

Omgevingsdynamisme

Ondernemingen die werkzaam zijn in dynamische omgevingen zullen meer geneigd zijn om nieuwe productinnovaties uit te voeren dan ondernemingen die in een stabiele omgeving vertoeven. Productinnovatie is immers nuttiger in dynamische omgevingen. Zonder innovatie zouden ondernemingen in een dergelijke omgeving achterstand oplopen en zo marktaandeel en omzet verliezen. Omgevingsdynamisme zou volgens onderzoek positief geassocieerd zijn met baanbrekende activiteiten en radicale producttechnologieën in ondernemende bedrijven.

¹³ Voor deze synthese rond innovativiteit en de omgeving, zie:

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29, 770-91.
 Miller, D. (1988). Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. *Academy of Management Journal*, 31, 280-308.
 Zahra, S.A. (1996). Technology Strategy and Financial Performance: Examining the Moderating Role of the Firm's Competitive Environment. *Journal of Business Venturing*, 11, 189-219.
 Zahra, S.A., & Bogner, W.C. (2000). Technology Strategy and Software New Ventures' Performance: Exploring the Moderating Effect of the Competitive Environment. *Journal of Business Venturing*, 15, 135-73.

Dynamische omgevingen zijn namelijk beter gediend om de ontwikkeling van radicaal nieuwe producten en technologieën aan te moedigen om zo premium marktsegmenten te veroveren of de toegang van concurrenten tot de markt te verhinderen. Ondernemingen in een dynamische omgeving behalen de hoogste performantieniveaus door regelmatig radicaal nieuwe producten te ontwikkelen en deze producten te verbeteren. Niet-innovatieve ondernemingen raken vaak achterop in dynamische omgevingen, waar de voorkeur van klanten en trends vaak veranderen. Uit deze onderzoeken kunnen we concluderen dat nieuwe productinnovaties en het gebruik van R&D-strategieën een positieve invloed hebben op ondernemingsprestatie in een dynamische omgeving.

Omgevingsrijkdom

Meerdere onderzoekers komen tot de vaststelling dat ondernemingen die zich in een rijkelijke omgeving bevinden meer innovatief zullen zijn wat betreft hun strategische oriëntatie. In een rijkelijke omgeving wordt innovativiteit aangemoedigd, omdat middelen beschikbaar zijn voor technologische ontwikkelingen. De groeiomgeving nodigt uit tot een uitbreiding van nieuwe producten. Omgevingsrijkdom moedigt R&D-investeringen in ondernemingen aan, aangezien bedrijven die in een vijandige omgeving fungeren onwillig zijn om zwaar te investeren in het ontwikkelen van nieuwe technologieën. Vijandigheid vermindert immers de winstmarges en de middelen die beschikbaar zijn voor innovatie. In een vijandige omgeving zou de introductie van radicaal nieuwe producten negatief gerelateerd zijn aan de return on equity (ROE) en zouden R&D-investeringen negatief gerelateerd zijn aan het marktaandeel. In vijandige markten zou het een slechte strategische keuze zijn voor nieuwe ondernemingen met beperkte financiële middelen om risico's te nemen voor het aanbieden van radicaal innovatieve producten. Anderzijds zal het voor bedrijven in een rijkelijke omgeving mogelijk zijn om middelen te verwerven die nodig zijn om te investeren in innovatie en nieuwe productontwikkeling. Uit deze onderzoeken kunnen we concluderen dat innovatieve praktijken positief gerelateerd zijn aan ondernemingsprestatie in rijkelijke omgevingen.

I 109

5.3.2. Proactiviteit en de omgeving¹⁴

Omgevingsdynamisme

Er is ook een intuïtieve link tussen het aannemen van proactief ondernemend gedrag en de omgevingsdynamiek. Dynamische omgevingen creëren nieuwe opportuniteiten voor bedrijven.

¹⁴ Voor deze synthese over proactiviteit en de omgeving, zie:

Lieberman, M., & Montgomery, D. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-51.
Miller, D., & Friesen, P.H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
Zahra, S.A. (1991). Predictors of Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-85.

Proactieve strategieën kunnen bedrijven toelaten om deze opportuniteiten aan te grijpen en zo een competitief voordeel te creëren. Bijgevolg doen dynamische omgevingen het aantal baanbrekende activiteiten in ondernemende bedrijven stijgen. Uit deze studies kunnen we concluderen dat proactief ondernemingsgedrag positief gerelateerd is aan performantie in dynamische omgevingen.

Omgevingsrijkdom

Omgevingsrijkdom moedigt bedrijven ook aan om proactief te zijn, omdat groeiende markten gekenmerkt worden door een groot aantal strategische opportuniteiten. Proactieve ondernemingen kunnen deze talrijke opportuniteiten kapitaliseren en een strategisch voordeel uitbouwen ten opzichte van de concurrentie. Anderzijds zouden vijandige omgevingsomstandigheden bedrijven verplichten om hun proactief gedrag te staken om hun beperkte middelen te beschermen. Conservatief gebruik van middelen is juist tegenstrijdig met de belangrijke rol van experimenteren en ontdekking die eigen is aan proactiviteit. Uit deze onderzoeken kunnen we concluderen dat proactief gedrag meer positief gerelateerd is aan ondernemingsperformantie in bronrijke omgevingen.

5.3.3. Risicobereidheid en de omgeving¹⁵

Omgevingsdynamisme

In dynamische omgevingen moeten bedrijven meer risicovolle strategische beslissingen nemen om te kunnen omgaan met de continu veranderende omstandigheden. Ondernemingen die geen risico nemen in dynamische omgevingen zullen marktaandeel verliezen en zullen hun (sterke) positie in de sector niet kunnen behouden omwille van agressieve concurrenten. Uit deze onderzoeken kunnen we concluderen dat risicobereidheid in ondernemingen positief gerelateerd is aan de ondernemingsperformantie in dynamische omgevingen.

Omgevingsrijkdom

Risicobereidheid geeft ook de mogelijkheid om betere resultaten te boeken in bronrijke omgevingen. Risicobereidheid zou positief gerelateerd zijn aan de omgevingsrijkdom, aangezien

¹⁵ Voor deze synthese over risicobereidheid en de omgeving, zie:

Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-25.

Khandwalla, P.N. (1977). Some Top Management Styles, Their Context and Performance. *Organization & Administrative Sciences*, 7, 21-51.

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29, 770-91.

Smart, C., & Vertinsky, I. (1984). Strategy and the Environment: A Study of Corporate Response to Crises. *Strategic Management Journal*, 5, 199-214.

Zahra, S.A., & Garvis, D.M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469-92.

het de omgeving is die nieuwe intrede aanmoedigt en de ontwikkeling ondersteunt die gericht is op onbeantwoorde vragen. Het is ook waarschijnlijk dat extreem vijandige omgevingen ondernemingen zullen ontmoedigen om onnodige risico's te nemen. Deze argumenten zijn consistent met eerder onderzoek dat beweert dat zelfs risiconemende ondernemers ontmoedigd worden om grote risico's te nemen in extreem onzekere omgevingen. Anderzijds kunnen ondernemingen in bronrijke omgevingen zich risico's veroorloven, aangezien de middelen al aanwezig zijn in zulke gulle omstandigheden. Uit deze onderzoeken kunnen we concluderen dat risicobereidheid positief gerelateerd is aan ondernemingsperformantie in bronrijke omgevingen.

5.4. Entrepreneurial orientation en de persoon van de ondernemer

Tot nog toe werd EO vooral onderzocht als mogelijke verklarende factor voor de performantie van de onderneming. Zelden werd echter gekeken naar mogelijke beïnvloedende factoren van EO zelf.¹⁶ Wat maakt dat iemand hoger scoort op entrepreneurial orientation? Vandaar dat we in deze studie eens gingen kijken naar de mogelijke invloed van iemands ondernemerstype (zie hoofdstuk 3) op EO.

5.4.1. Eerdere bevindingen over de link cognitieve stijlen – strategie

Enkele eerdere onderzoeken gaan ervan uit dat cognitieve stijlen een invloed kunnen hebben op strategie.¹⁷ Gezien cognitieve stijlen te maken hebben met individuele voorkeuren voor informatieverwerking is het goed mogelijk dat deze verschillen leiden tot variatie in de manier waarop ondernemers strategie zien en invullen. Gallén (1997) suggereert dat creatieve managers eerder zullen gevonden worden in innovatieve ondernemingen, terwijl meer bureaucratisch georiënteerde managers eerder in stabiele ondernemingen zullen zitten. Zij gaat ervan uit dat analytische types eerder een 'defender' bedrijfsstrategie zullen gebruiken, wat zich uit in het aanbieden van een stabiele set van producten en competitie gebaseerd op prijs, kwaliteit, dienstverlening en beschikbaarheid. Meer intuïtieve types zullen volgens Gallén eerder een 'prospector' bedrijfsstrategie gebruiken, met een focus op verandering en innovatie, een brede productdefinitie en een streven om de eerste op de markt te zijn. Nutt (1990) vond in eerdere

¹⁶ Zie voor enkele onderzoeken naar beïnvloedende factoren van entrepreneurial orientation: Lumpkin, G.T., & Erdogan, B. (2004). If Not Entrepreneurship, Can Psychological Characteristics Predict Entrepreneurial Orientation? – A Pilot Study. *The ICFAI Journal of Entrepreneurship Development*, 1, 21-33.

Poon, J.M.L., Ainuddin, R.A., & Junit, S. H. (2006). Effects of Self-Concept Traits and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance. *International Small Business Journal*, 24, 61-82.

¹⁷ Zie voor onderzoek naar de link tussen cognitieve stijlen en strategie:

Gallén, T. (1997). The Cognitive Style and Strategic Decisions of Managers. *Management Decision*, 35, 541-551.

Gallén, T. (2006). Managers and Strategic Decisions: Does the Cognitive Style Matter? *Journal of Management Development*, 25, 118-33.

Hough, J.R., & Ogilvie, D. (2005). An Empirical Test of Cognitive Style and Strategic Decision Outcomes. *Journal of Management Studies*, 42, 417-48.

Manimala, M.J. (1992). Entrepreneurial Heuristics: A Comparison between High PI (Pioneering-Innovative) and Low PI Ventures. *Journal of Business Venturing*, 7, 477-504.

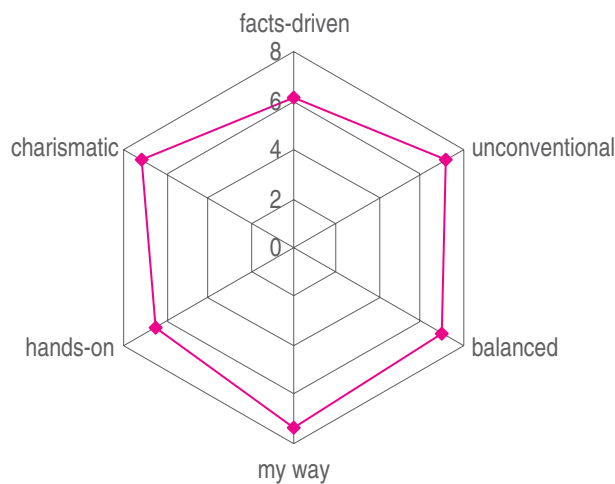
McCarthy, C. (2003). Strategy is Personality-Driven, Strategy is Crisis-Driven: Insights from Entrepreneurial Firms. *Management Decision*, 41, 327-39.

experimenten dat cognitieve stijlen een belangrijke factor zijn voor het verklaren van het al dan niet nemen van een bepaalde strategische actie en de hoeveelheid risico die iemand in die actie ziet. McCarthy (2003) onderzocht ook de link tussen profielen van ondernemers en strategie. Zij vindt aan de ene kant 'pragmatische' ondernemers die consolidatie beogen, eerder conservatief zijn in de doelen die ze stellen en die voor trage groei gaan. Aan de andere kant vindt ze 'charismatische' ondernemers die zeer ambitieus en idealistisch zijn in de strategie die ze voor ogen hebben.

5.4.2. Wat komt uit onze studie?

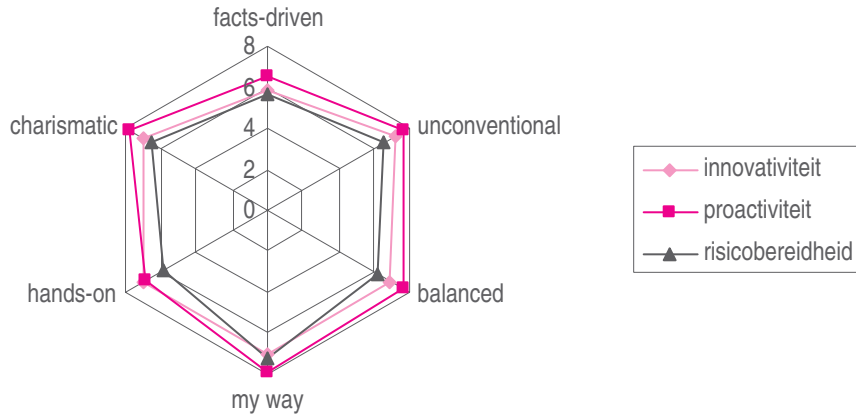
Ons onderzoek bevestigt inderdaad dat verschillende ondernemerstypes een andere mate van entrepreneurial orientation hebben. In Figuur 5.6 is te zien dat 'facts-driven' types (de meest analytische van alle ondernemerstypes) het laagst scoren op entrepreneurial orientation (6.1 op een schaal tot 10). Alle types die de basisstijl 'bedenken' in zich hebben, scoren het hoogst op entrepreneurial orientation: het 'my way' type (7.38 op 10), het 'charismatic' type (7.22 op 10) en het 'unconventional' type (7.2 op 10). 'Hands-on' (6.56 op 10) en 'balanced' (6.98 op 10) types vallen er tussenin.

Figuur 5.6 Ondernemerstypes en mate van entrepreneurial orientation



Ook als we naar de verschillende subdimensies van entrepreneurial orientation kijken (Figuur 5.7), vinden we hetzelfde plaatje terug, met de hoogste scores (op een schaal tot 10) op innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid voor het 'my way', 'charismatic' en 'unconventional' type en de laagste scores voor het 'facts-driven' type. Wat ook opvalt in Figuur 5.7 is dat alle types zichzelf hoger scoren op proactiviteit dan op innovativiteit en risicobereidheid.

Figuur 5.7 Ondernemerstypes en innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid



Laat ons nog eens verder ingaan op de verschillende aspecten van entrepreneurial orientation. Voor de dimensie innovativiteit vinden we een positief verband met alle ondernemerstypes die de basisstijl 'bedenken' in zich hebben: het 'my way' type (6.99 op 10), het 'unconventional' type (7.22 op 10) en het 'charismatic' type (7.01 op 10). Verdere analyse leert ons dat hoe hoger iemand scoort op de basisstijl 'bedenken', hoe hoger de score op innovativiteit. Uit Tabel 5.1 is duidelijk op te maken dat het 'facts-driven' type (5.84 op 10) de laagste score heeft op innovativiteit. Deze bevindingen bevestigen de eerder gesuggereerde trends van Gallén (1997), met de keuze van een 'defender' strategie door analytische types en het gebruik van een 'prospector' strategie door meer intuïtieve types.

Tabel 5.1 Ondernemerstypes en innovativiteit

<i>Onze onderneming legt een sterke nadruk op het op de markt brengen van bestaande en succesvolle producten (1)</i>	<i>Wijzigingen van producten en diensten zijn meestal beperkt (1)</i>	<i>Onze onderneming bracht geen nieuwe producten op de markt de laatste vijf jaar (1)</i>
Facts-driven (M = 2.76)	Facts-driven (M = 2.76)	Facts-driven (M = 3.24)
Hands-on	Hands-on	Charismatic
Balanced	Balanced	My way
My way	Unconventional	Balanced
Unconventional	Charismatic	Hands-on
Charismatic (M = 3.73)	My way (M = 3.24)	Unconventional (M = 3.85)
<i>Onze onderneming legt sterk de nadruk op technologisch leiderschap, innovatie en het op de markt brengen van nieuwe producten (5)</i>	<i>Wijzigingen van producten en diensten zijn meestal drastisch (5)</i>	<i>Onze onderneming bracht zeer veel nieuwe producten op de markt de laatste vijf jaar (5)</i>

Voor proactiviteit vinden we hetzelfde resultaat als voor innovativiteit, in het bijzonder een positief verband met types die gekenmerkt worden door de basisstijl 'bedenken': het 'my way' type

(7.89 op 10), het 'unconventional' type (7.69 op 10) en het 'charismatic' type (7.84 op 10). Ook hier vinden we dat hoe hoger iemand scoort op de basisstijl 'bedenken', hoe hoger de score op proactiviteit. 'Facts-driven' types scoren het laagst op proactiviteit (6.57 op 10). Opmerkelijk in Tabel 5.2 is dat 'balanced' types de hoogste score hebben op 'vóór zijn op concurrenten'. Voor de rest bevestigen deze gegevens de trends die we ook bij innovativiteit vonden.

Tabel 5.2 **Ondernemerstypes en proactiviteit**

<i>Onze onderneming volgt meestal wat concurrenten doen m.b.t. de introductie van nieuwe producten of ideeën (1)</i>	<i>De onderneming neemt meestal een afwachtende houding aan en reageert vervolgens gepast op acties van concurrenten (1)</i>	<i>De onderneming is zelden de eerste om nieuwe producten, administratieve of procestechnologieën te introduceren (1)</i>	<i>Onze onderneming geeft de voorkeur aan het commercialiseren van producten die hun degelijkheid bewezen hebben (1)</i>
Facts-driven (M = 3.40)	Facts-driven (M = 3.43)	Facts-driven (M = 3.43)	Facts-driven (M = 2.86)
Hands-on	Hands-on	Hands-on	Hands-on
Unconventional	Balanced	Balanced	Balanced
My way	Charismatic	Unconventional	Unconventional
Charismatic	Unconventional	Charismatic	My way
Balanced (M = 4.08)	My way (M = 3.91)	My way (M = 3.91)	Charismatic (M = 3.92)
<i>Onze onderneming probeert altijd de concurrenten voor te zijn m.b.t. nieuwe producten en ideeën en meestal slaagt zij daarin (5)</i>	<i>De onderneming initieert in het algemeen acties waarop concurrenten vervolgens reageren (5)</i>	<i>De onderneming is zeer dikwijls de eerste om nieuwe producten, administratieve technieken of procestechnologieën te introduceren (5)</i>	<i>Onze onderneming is groei- en innovatiegericht (5)</i>

Voor risicobereidheid vinden we dat hoe hoger iemand scoort op de basisstijl 'kennen', hoe lager de score op risicobereidheid. 'Facts-driven' (5.69 op 10), 'hands-on' (5.9 op 10) en 'balanced' (6.22 op 10) rapporteren de laagste risicobereidheid (zie ook Tabel 5.3).

Tabel 5.3 **Ondernemerstypes en risicobereidheid**

<i>De onderneming is geneigd te investeren in projecten met laag risico (met normale en zekere rentabiliteit) (1)</i>	<i>Tengevolge van de aard van de omgeving worden veranderingen in onze onderneming meestal zeer voorzichtig en stap voor stap doorgevoerd (1)</i>	<i>In situaties van onzekerheid neemt de onderneming in het algemeen een afwachtende houding aan om de kansen op het maken van "dure" beslissingen te beperken (1)</i>
Facts-driven (M = 2.63)	Hands-on (M = 2.81)	Facts-driven (M = 2.90)
Hands-on	Facts-driven	Balanced
Unconventional	Balanced	Hands-on
Balanced	Unconventional	Charismatic
Charismatic	Charismatic	Unconventional
My way (M = 3.73)	My way (M = 3.36)	My way (3.73)
<i>De onderneming is geneigd te investeren in projecten met hoog risico (met kans op een zeer hoge rentabiliteit) (5)</i>	<i>In onze onderneming worden drastische veranderingen als noodzakelijk geacht en die komen dan ook dikwijls voor (5)</i>	<i>In situaties van onzekerheid neemt de onderneming in het algemeen een agressieve houding aan om de kansen op het realiseren van potentiële opportuniteit te vergroten (5)</i>

Daarnaast keken we ook eens naar de andere individuele kenmerken (zie hoofdstuk 3.4) die aan ondernemers worden toegeschreven voor het verklaren van entrepreneurial orientation. Met andere woorden: welke rol spelen behoefte aan verwezenlijking, behoefte aan dominantie, behoefte aan autonomie, geloof in eigen invloed, zelfwerkzaamheid en proactieve persoonlijkheid in het verklaren van EO? Deze analyse (hiërarchische regressie-analyse) leert ons dat het vooral de kenmerken veranderingsbereidheid en proactieve persoonlijkheid zijn die bijdragen tot iemands entrepreneurial orientation. Dit betekent dat openstaan voor onzekerheden en proactief omgaan met veranderingen belangrijke karakteristieken zijn om iemands mate van entrepreneurial orientation te verklaren.

Betekenen deze resultaten nu dat bepaalde ondernemingstypes niet geschikt zijn voor ondernemerschap? Neen. Weet gewoon dat het type dat je bent invloed heeft op hoe je het ondernemerschap ziet en invult. Als we bijvoorbeeld eens kijken naar de dimensie innovativiteit, kunnen we ervan uitgaan dat verschillende ondernemerstypes sterk zullen zijn in andere aspecten ervan.¹⁸ Drucker (1985) verwijst naar innovatie als het resultaat van bewuste acties

¹⁸ Zie voor deze discussie rond innovativiteit in ondernemerschap:

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-84.

Ames, M., & Runco, M.A. (2005). Predicting Entrepreneurship from Ideation and Divergent Thinking. *Creativity and Innovation Management*, 14, 311-15.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.

Kuratko, D.F., & Welsch, H.P. (2001). *Strategic Entrepreneurial Growth*. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.

Olson, P.D. (1985). Entrepreneurship: Process and Abilities. *American Journal of Small Business*, Summer, 25-31.

West, M.A., & Farr, J.L. (1990). Innovation at Work. In: M.A. West & J.L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies* (pp. 3-14). Chichester, UK: Wiley.

en systematisch werk. West en Farr (1990) omschrijven innovatie als het bewust invoeren en toepassen van nieuwe ideeën, processen, producten of procedures. Innovatie bestaat gewoonlijk uit twee stappen. De eerste stap wordt gekenmerkt door het creatief genereren van nieuwe en bruikbare ideeën. De tweede fase is de implementatie van deze ideeën. Beide stappen zijn nodig voor innovatie. Of zoals Kuratko en Welsch (2001) het formuleren:

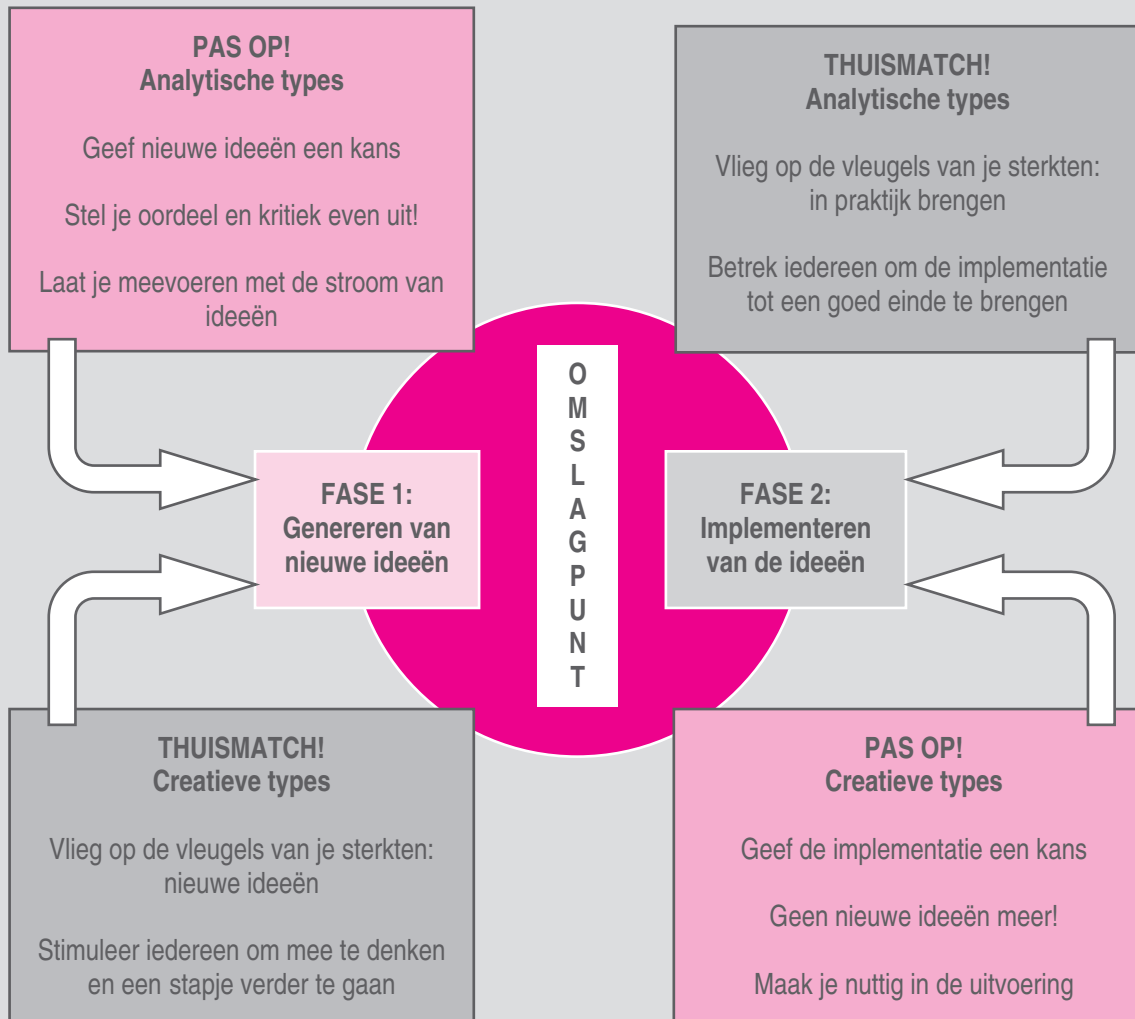
Innovatie is het huwelijk van een visie die tot een nieuw idee geleid heeft en de volharding en toewijding om bij het concept te blijven tijdens de implementatie.

Succesvolle ondernemers zijn in staat om creatieve denken te mixen met systematisch en logisch denken. Deze combinatie is de sleutel tot hun succes.

Olson (1985) spreekt van een omslagpunt dat op een bepaald moment in het proces plaatsvindt, waarbij van ideeën ('invention') moet worden overgegaan naar implementatie ('innovation'). Creatieve types voelen zich beter in de eerste fase, terwijl analytische types zich meer op hun gemak voelen in de fase na het omslagpunt. Beide types hebben elkaar dus nodig om tot succesvolle innovatie te komen.

Enkele tips om dit te doen slagen vind je verderop (Tool 12).

Tool 12 Tips voor succesvolle innovatie



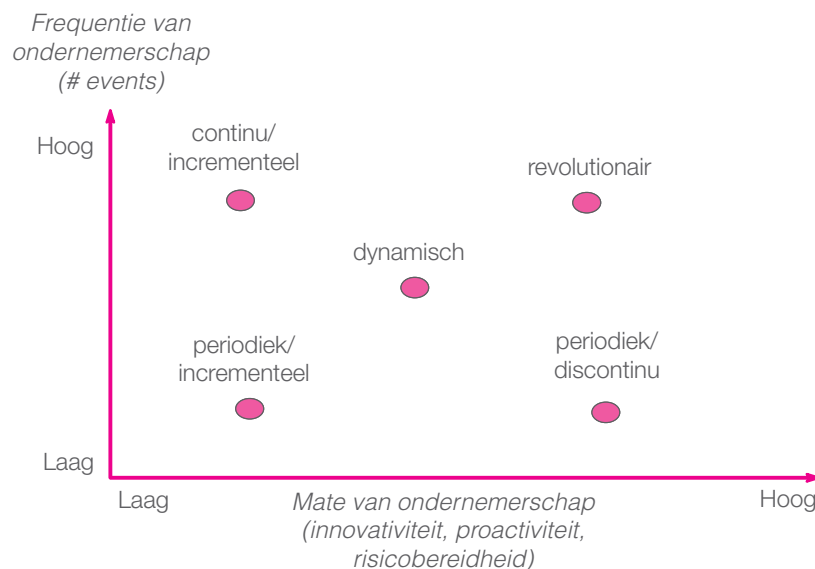
Creatieve types voelen zich als een vis in het water in de eerste fase van innovatie. Het brainstormen en zoeken naar nieuwe ideeën is op hun lijf geschreven, terwijl meer analytische types een thuismatch spelen in de fase waarin de ideeën ook effectief in de praktijk moeten worden gebracht. Het is hierbij ook belangrijk om respect te hebben voor de verschillende types en te genieten van de diversiteit die er is. Maak je nuttig in de fase waarin je minder thuis bent in plaats van koppig je eigen stijl door te drukken. Dit betekent dat analytische types moeten leren om creatieve ideeën een kans te geven, zonder al meteen naar bewijzen te vragen of iets werkelijk wel kan en teveel kritieken te spuien. Voor creatieve types betekent dit dat ze niet meer met nieuwe ideeën moeten komen eens de implementatie gestart is.

5.5. Entrepreneurial orientation: een pragmatisch intermezzo

Er zijn voor elk van de dimensies van EO gradaties mogelijk in de mate van ondernemend zijn. Bijvoorbeeld, een gebeurtenis kan zeer innovatief zijn, weinig risico of een substantieel risico inhouden en een verschillende mate van proactiviteit vereisen. Daarnaast kan ondernemerschap ook verschillen in frequentie. Enerzijds zou een bepaalde persoon of bepaalde organisatie een vrij continue stroom van ondernemende gebeurtenissen kunnen genereren tijdens een bepaalde periode, maar anderzijds kunnen er ook geen ondernemende gebeurtenissen meer voorkomen na de opstart van de onderneming. Bedrijven worden dus gekenmerkt door zowel de mate als de frequentie van ondernemerschap.¹⁹

Wanneer we hiervoor een grafiek opstellen met op de ene as de mate van ondernemerschap (EO) en op de andere as de frequentie van ondernemerschap, krijgen we een tweedimensionele matrix die de "entrepreneurial intention" (EI) van een bedrijf voorstelt (zie Figuur 5.8). Er wordt verondersteld dat bepaalde niveaus van EI een significante invloed hebben op de prestaties van de onderneming. In deze matrix staan vijf verschillende scenario's aangeduid. Deze scenario's (bestempeld als periodiek/incrementeel, continu/incrementeel, periodiek/discontinu, dynamisch en revolutionair) reflecteren het variabel karakter van entrepreneurial intention.

Figuur 5.8 Ondernemerschap als variabel fenomeen



Bron: Gebaseerd op Morris, M.H. (1998). *Entrepreneurial Intensity*. Westport: Quorum Books.

Het is belangrijk voor ondernemer-managers om dit variabel karakter van ondernemerschap te respecteren. Ondernemend gedrag hoeft namelijk niet revolutionair noch continu te zijn.

¹⁹ Zie voor dit model: Morris, M.H. (1998). *Entrepreneurial Intensity*. Westport: Quorum Books.

Integendeel, ondernemend gedrag kan variëren naargelang de sector en de omgevingskenmerken. Deze matrix kan bijvoorbeeld gebruikt worden om enkele bedrijven binnen een bepaalde sector te vergelijken. Het is voor een onderneming wel belangrijk om consistent een positie aan te nemen binnen deze matrix om op deze manier de winstgevendheid en het succes van de onderneming op lange termijn te waarborgen.

Om onze resultaten wat concreter te maken geven we een overzicht van de belangrijkste gevolgen van onze conclusies voor de ondernemer in de praktijk. We halen enkele vragen aan die belangrijk kunnen zijn voor ondernemers om de EO van hun bedrijf te verhogen en om een 'ondernemende houding' aan te scherpen (Tool 13).

Tool 13 Tips voor het verhogen van de entrepreneurial orientation van je bedrijf

Innovativiteit

- Stimuleert en moedigt je bedrijf technologische, product-markt en administratieve innovatie aan?
- Hoe stimuleert je bedrijf creativiteit en experimenteren?
- Investeert je bedrijf correct in nieuwe technologieën, R&D en continue verbetering?
- Is het moeilijk voor concurrenten om de innovatieve initiatieven van je bedrijf succesvol te imiteren?
- Waarborgt je bedrijf investeringen in R&D tijdens moeilijke economische periodes of is het meestal het eerste gebied waar besparingen worden gedaan?
- Hoeveel % van uw productengamma werd 5 jaar geleden nog niet aangeboden?
- Welke markten werden 5 jaar geleden nog niet bewerkt?
- Welke processen werden 5 jaar geleden nog niet uitgevoerd?

Proactiviteit

- Identificeert je bedrijf continu trends en toekomstige behoeften van klanten en/of anticipeert het op toekomstige vraag?
- Streeft je bedrijf ernaar een 'first mover' te zijn om zo de voordelen als baanbreker in de sector te bemachtigen?
- Is je bedrijf zich bewust van de negatieve aspecten van een 'first mover' zijn, zoals klanten die weerstand bieden tegenover nieuwe ideeën en het dragen van kosten die geassocieerd worden met onvoorziene technologische problemen?
- Gebruikt je bedrijf de volgende methoden effectief om proactief te handelen: het introduceren van nieuwe producten en technologieën vóór de concurrentie en het continu zoeken naar nieuwe producten of diensten?
- Identificeert je bedrijf trends in de omgeving die over 5 jaar een opportuniteit of bedreiging kunnen vormen op het gebied van politieke ontwikkelingen?
- Identificeert je bedrijf trends in de omgeving die over 5 jaar een opportuniteit of bedreiging kunnen vormen op het gebied van economische ontwikkelingen?
- Identificeert je bedrijf trends in de omgeving die over 5 jaar een opportuniteit of bedreiging kunnen vormen op het gebied van sociale ontwikkelingen?
- Identificeert je bedrijf trends in de omgeving die over 5 jaar een opportuniteit of bedreiging kunnen vormen op het gebied van technologische ontwikkelingen?

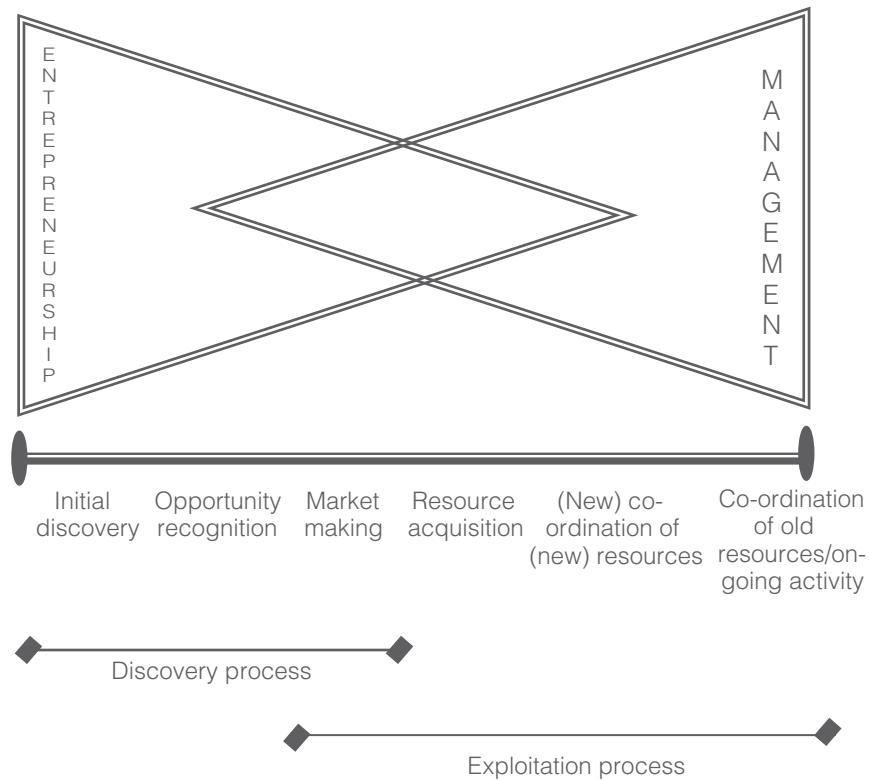
Risicobereidheid

- Moedigt je bedrijf bedrijfs-, financieel en persoonlijk risico aan?
- Verbeterd je bedrijf zijn concurrentiële risicopositie door het onderzoeken en bepalen van risicofactoren om de onzekerheid te minimaliseren?
- Verbeterd je bedrijf zijn concurrentiële risicopositie door het toepassen van technieken en processen die in andere domeinen werken?
- Globaal gezien, beheert je firma risico en vermijdt het het nemen van acties zonder voldoende voorzorg, onderzoek en planning?

Bron: Gebaseerd op Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (2005). *The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*. *Academy of Management Executive*, 19, 147-56.

Om proactief te zijn dienen ondernemers en bedrijven in eerste instantie creatief te zijn in het “exploreren” van opportuniteiten en vervolgens in tweede instantie deze opportuniteiten aan te pakken om ze te “exploiteren” (zie Figuur 5.9). Proactiviteit kent dus verschillende stadia: pre-visie van opportuniteiten, strategische visie, opportuniteiten uitwerken en de beslissing om verder te gaan.²⁰

Figuur 5.9 Domeinen van ondernemerschap en management



Bron: Gebaseerd op Davidsson, P. (2003). *The Domain of Entrepreneurship Research: Some Suggestions*. Jönköping International Business School.

Uit Figuur 5.9 kunnen we concluderen dat exploreren meer geassocieerd wordt met ondernemen, terwijl exploiteren meer gepaard gaat met managen (zie ook hoofdstuk 4.4 voor het onderscheid ondernemen – managen). Het exploreren (ondernemend gedeelte) is namelijk een conceptuele fase, met de ontwikkeling van een nieuwe onderneming. Exploratie start van een initieel idee en eindigt in een uitvoerbaar business model. Daarnaast houdt het exploiteren het meer praktische in, namelijk het aanbrengen van nieuwe bedrijfsmiddelen en het coördineren van de bestaande bedrijfsmiddelen. De overgang van de fase van het puur ondernemen, naar de fase van het puur managen gebeurt geleidelijk aan waardoor het ondernemen en managen gedurende een lange tijd samen gebeuren. Het realiseren van winst gebeurt zowel tijdens het proces van exploratie

²⁰ Zie voor de theorie achter dit model: Davidsson, P. (2003). *The Domain of Entrepreneurship Research: Some Suggestions*. Jönköping International Business School.

als het proces van exploitatie. Of zoals Davidsson het stelt: *“without exploitation there is no value creation and therefore no entrepreneurship.”*

Ook de exploitatiefase op zich kent verschillende fasen. De essentiële objectieven variëren per fase in deze levenscyclus:

- 1 Bestaansopbouw: het werven van klanten en het nakomen van verplichtingen tegenover leveranciers allerhande (ook financiële, zoals banken) zijn essentieel voor de onderneming;
- 2 Veilig stellen van het voortbestaan: overleven is de boodschap. Het tot stand brengen van een juist evenwicht tussen inkomsten en uitgaven wordt het centrale probleem;
- 3 Handhaven van winstgevende status quo of verkrijgen van middelen voor verwezenlijking van groei: het bedrijf heeft gezorgd voor bestaansopbouw en aangetoond dat het succesvol kan voortbestaan. De ondernemer staat nu voor de keuze die zich als een dilemma stelt: a) om de bedrijfspositie uit te bouwen, of b) het winstgevend voortbestaan op dezelfde schaal voort te zetten;
- 4 Groei via expansie: cruciaal na de keuze voor expansie is het vinden van methoden en het verkrijgen van de financiële middelen voor het realiseren van (een snelle) groei;
- 5 Behalen van investeringsrendement: het consolideren en beheersen van de financiële winsten die voortvloeien uit de expansie zijn essentieel.

Deze fasen kunnen gebruikt worden voor het evalueren van verschillende situaties in de context van de betreffende ontwikkelingsfase. Zelden zijn ze echter gebaseerd op duidelijk meetbare criteria voor de onderneming. De basishypothese van bestaande modellen luidt dat het ontwikkelingsstadium waarin een bedrijf verkeert, bepalend is voor de vraag aan welke bedrijfskundige factoren aandacht besteed moet worden.

Eigenaars, managers, adviseurs, investeerders, ... kunnen, wanneer ze inschatten in welke fase het bedrijf zich bevindt en welke plannen er voor de toekomst zijn, beter gefundeerde keuzen maken over de te nemen beslissingen in het betreffende gebied. We geven je in dit verband nog enkele tips voor het verhogen van de performantie van je onderneming (Tool 14).

Tool 14 Tips voor het verhogen van de performantie van je bedrijf

- In welke strategische fase situeer je de objectieven van je bedrijf de komende jaren: bestaansopbouw, overleven, status-quo/consolidatie, groei, maturiteit of terugval?
- In welke gebieden en parameters wens je de performantie van je bedrijf te verhogen:
 - omzet?
 - toegevoegde waarde?
 - personeelsleden?
 - cashflow?
 - marge?
 - winst?
 - aandeelhouderswaarde?
 - overige? m.n. ...
- Wat kan je tot groei van je bedrijf motiveren?
 - persoonlijke drijfveren: ...
 - drijfveren in de interne bedrijfsomgeving: ...
 - drijfveren in de externe omgeving: ...
- Hoe evalueer je de performantie van je bedrijf vanuit managementstandpunt betreffende:
 - gezonde financiële structuur (eigen vermogen/vreemd vermogen)?
 - gezonde relatie met financiële partners (banken, aandeelhouders, ...)?
 - deugdelijk bestuur (Raad van Bestuur)?
 - gebalanceerde plannings- en rapporteringssystemen?
 - strategisch proces (strategieformulering en -implementatie)?

Voor ondernemers is het dus belangrijk om het managen niet aan de kant te schuiven. Het zogenaamde serieel ondernemen kan dit laatste in de weg staan. Creatieve ondernemers zien namelijk continu ongeëxploreerde opportuniteiten en zijn gedreven om deze opportuniteiten om te zetten in nieuwe ondernemingen. Hierdoor kan het managen soms verwaarloosd worden, waardoor waardecreatie verloren gaat. Vele ondernemers zijn gebrand op het creëren van iets nieuws, het uitbuiten van opportuniteiten. Uiteraard is dit het begin van een waardecreërende onderneming, maar ondernemers moeten ervoor zorgen dat ze hun creatie na de oprichting voldoende beheren, om de continuïteit ervan te waarborgen.

5.6. Conclusie

Het is duidelijk dat de mate van entrepreneurial orientation van een bedrijf belangrijk is voor de performantie van het bedrijf. Toch is er geen reden tot wanhoop voor bedrijven die laag zouden scoren op entrepreneurial orientation. Het zou een beetje eng zijn om te stellen dat enkel bedrijven die een hoge mate van innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid vertonen echt “ondernemend” genoemd kunnen worden. Bovendien kunnen we ons moeilijk voorstellen dat een hoge mate van EO of het ondernemend zijn een doel op zich is voor een onderneming. Het uiteindelijke doel is het succes van de onderneming, namelijk een goede “performantie”, onder één of andere vorm. Onderzoek suggereert namelijk dat succesvolle ondernemers en performante bedrijven zeer behoedzaam en risicoavers kunnen zijn onder bepaalde omstandigheden. Ander onderzoek stelt dat ondernemende bedrijven soms meer profijt halen uit het imiteren van concurrenten dan een hoog niveau van innovativiteit te vertonen.²¹ Dit betekent dat ondernemerschap enkel beperken tot hoge niveaus van entrepreneurial orientation zonder twijfel veel soorten ondernemerschap te kort doet. Het is dus belangrijk om te beseffen dat de drie dimensies van EO in verschillende combinaties opduiken, al naargelang de opportuniteit die de onderneming nastreeft. Kijk maar naar volgend voorbeeld.²²

Sony en Matsushita zijn een duidelijk voorbeeld van twee concurrenten die verschillen op de dimensies van entrepreneurial orientation. Sony, bekend om zijn ondernemingsgeest en R&D-capaciteiten, streeft sterk de first-mover voordelen na van nieuwe productinnovaties. Matsushita neemt een andere competitieve houding aan. Haar bijnaam in het Japans is “Maneshita denki”, wat vertaald wordt door “gekopieerde elektronica”. Matsushita laat namelijk Sony en anderen innoveren, maar neemt dan de leiderschapspositie over gebaseerd op haar capaciteiten in productie en marketing. Matsushita deint bijgevolg mee op de golven van de innovativiteit van anderen om zichzelf te positioneren en om de markt te betreden wanneer een sterke groei optreedt. Hoewel enkelen zouden stellen dat enkel Sony een sterke EO heeft, stellen wij dat ook Matsushita een sterke EO heeft. Matsushita loopt immers risico door kapitaalinvesteringen in het bedrijf en machines en is proactief door markten te betreden vroeg in de productlevenscyclus.

Los daarvan is het ook belangrijk te onthouden dat de drie subdimensies van EO een verschillende relatie vertonen met de ondernemingsperformantie. Dus zowel innovativiteit, proactiviteit als risicobereidheid dragen bij tot het performantieniveau van een onderneming. Daarnaast heeft de omgeving een sterke invloed op de bedrijfsperformantie, zowel rechtstreeks op de onderneming als onrechtstreeks via de drie verschillende subdimensies.

²¹ Zie: Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Theory and Capabilities*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

²² Dit voorbeeld en de bespreking ervan is gebaseerd op:
Lieberman, M., & Montgomery, D. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-72.

Een hoge mate van entrepreneurial orientation is dus niet een conditio sine qua non voor een betere bedrijfsperformantie. Een belangrijke beïnvloedende factor hier is de omgeving, meer bepaald de zogenaamde “omgevingsdynamiek” en de “omgevingsrijkdom”. Zowel in een dynamische omgeving als bij een hoge omgevingsrijkdom is het voor ondernemingen belangrijk om zowel innovatief, proactief als risicobereid te zijn. Onderzoek toont namelijk aan dat er in beide omgevingen een positief verband is tussen de subdimensies van EO en de bedrijfsperformantie. Het regelmatig ontwikkelen van radicaal nieuwe producten en het verbeteren van bestaande producten, het aangrijpen van opportuniteiten en het nemen van risicovolle strategische beslissingen om om te kunnen gaan met de continu veranderende omgeving hebben een positieve invloed op het creëren van een concurrentievoordeel.

Uit ons onderzoek blijkt dat er een significant verband is tussen de mate van EO en de bedrijfsperformantie. Dit blijkt althans voor bedrijven die hoog scoren op proactiviteit en risicobereidheid. Om de globale ondernemingsperformantie te maximaliseren is het bovendien cruciaal voor ondernemer-managers om het niveau van innovatief, proactief en risicogedrag van de onderneming af te stemmen op de kenmerken van de externe omgeving. Daarnaast vinden we ook verschillen voor EO voor de zes ondernemerstypes. Het blijkt ook dat veranderingsbereidheid en een proactieve persoonlijkheid belangrijke kenmerken zijn om de mate van EO van ondernemers te verklaren.

De laatste decennia heeft het fenomeen van de globalisering sterk tot de verbeelding gesproken van de handelsmarkten wereldwijd. Naarmate de wereld “krimpt”, zijn de kansen voor individuen en bedrijven die bereid zijn om opportuniteiten te zoeken buiten de ‘comfortzone’ van hun binnenlandse markt ook in sterke mate toegenomen. Dit fenomeen heeft nog een extra boost gekregen dankzij de technologische vooruitgang die het mogelijk maakt dat bedrijven aan de ene uithoek van de wereld handel kunnen drijven met klanten die zich aan het andere uiteinde van de wereld bevinden. Of zoals Thomas Friedman recent schreef: *The world is flat*.¹ Door deze toenemende internationalisering in onze samenleving zien steeds meer bedrijven zich met internationale concurrentie geconfronteerd. Dit geldt niet alleen voor grote multinationale ondernemingen. Ook steeds meer middelgrote ondernemingen krijgen met de internationalisering van markten te maken.

In dit hoofdstuk focussen we op de redenen en moeilijkheden die Vlaamse ondernemers ervaren bij internationalisatie. We koppelen ook terug naar de ondernemerstypes uit hoofdstuk 3 en de mate van entrepreneurial orientation van Vlaamse bedrijven uit het vorige hoofdstuk. Op basis van de bevindingen van ons onderzoek komen we tot een aantal sturende factoren van internationalisering.

6.1. Theoretische basis van onze studie

In de academische literatuur over internationale handel ligt een sterke focus op de verschillende redenen die bedrijven aanhalen om te internationaliseren. Deze redenen variëren van de toegang tot nieuwe markten, nieuwe middelen, nieuwe vaardigheden, tot goedkope arbeid en beschikbaarheid van ruwe grondstoffen, het beschikken over een innovatief product dat op een internationale markt kan gelanceerd worden, Deze redenen worden aanzien als de grootste drijfveren voor bedrijven om te internationaliseren. Hoewel deze redenen relevant zijn en steeds meer gelden voor de gigantische multinationals, is het een interessant gegeven dat er zeer weinig literatuur bestaat over de manier waarop een individuele ondernemer, die niet beschikt over de vereiste activa, vaardigheden of middelen, de optie om te internationaliseren in beschouwing neemt. In een recente studie geven Bruneel en Clarysse (2006) een overzicht van drijfveren die kunnen verklaren waarom jonge, innovatieve bedrijven zo snel en in dergelijke mate internationaliseren.² Deze onderzoekers maken een onderscheid tussen push- en pull-factoren (zie Tabel 6.1).

¹ Zie voor deze bestseller: Friedman, T.L. (2006). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century (updated and expanded edition)*. New York: Farrar Straus Giroux.

² Zie voor deze studie: Bruneel, J., & Clarysse, B. (2006). Internationalisatie als uitdaging voor het realiseren van groeiambities. In: B. Clarysse (Ed.), *Durven groeien in Vlaanderen: een boek voor gevorderden* (pp. 213-33). Roeselare: Roularta Books.

Tabel 6.1 Drijfveren voor internationalisatie

'Pull'-factoren	'Push'-factoren
Lagere kost	Te kleine markt
Hogere kwaliteit	Overcapaciteit
Nieuw	Te veel competitie

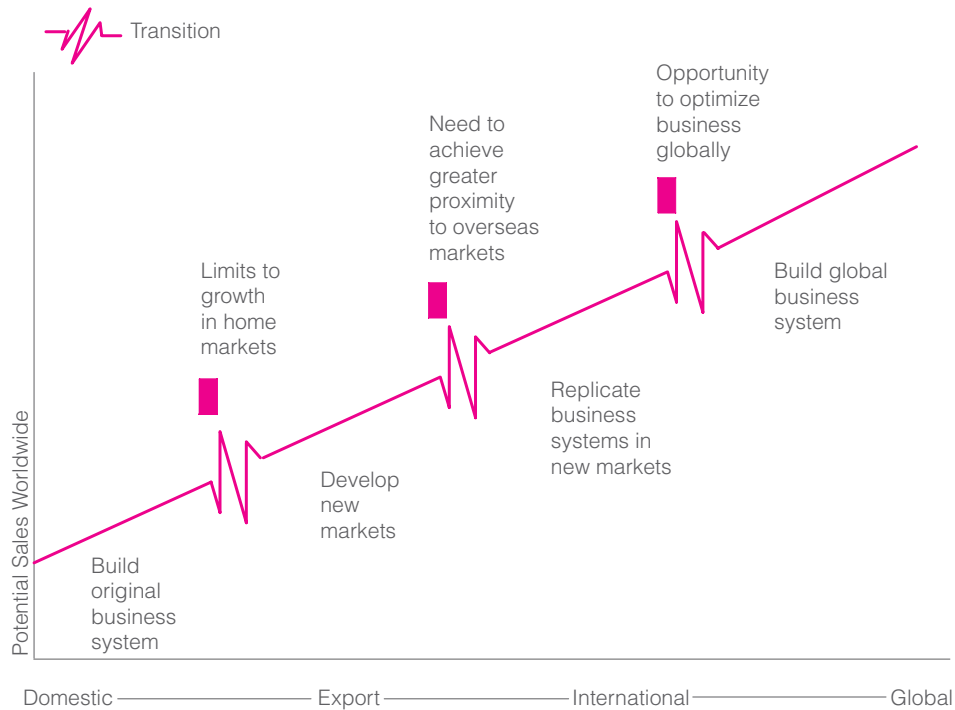
'Pull'-factoren zijn factoren die ondernemingen als het ware automatisch stuwten om over de grenzen heen hun producten te verkopen of diensten aan te bieden. Het zijn factoren die een bedrijf een competitief voordeel opleveren. Een voorbeeld is lagere kost. Als je als onderneming een product of dienst kan aanbieden op de markt (lokaal dan wel internationaal) tegen een lagere kost, heb je een competitief voordeel ten opzichte van concurrenten. Hetzelfde geldt voor ondernemingen die een product of dienst kunnen aanbieden met een hogere kwaliteit tegen een gelijke kost. Ook het creëren van nieuwe producten of diensten geeft ondernemingen een competitief voordeel, omdat wordt ingespeeld op een behoefte in de markt waaraan nog niet tegemoetgekomen was. Daarnaast onderscheiden ze 'push'-factoren die bedrijven forceren (in plaats van stuwten) om te internationaliseren. Voorbeelden hiervan zijn het handelen in een te kleine markt of een markt met veel concurrentie. Ook overcapaciteit kan ondernemingen pushen om hun afzetmarkt te vergroten of te verplaatsen.

Ondernemingen kunnen op verschillende manieren proberen om uit te breiden, zowel nationaal als internationaal. Wickham (2004) maakt een onderscheid tussen vijf expansiestrategieën: marktaandeel vergroten, nieuwe producten lanceren, toetreden tot nieuwe markten, export en overnames.³ Zoals er verschillende manieren zijn om uit te breiden, zijn er ook verschillende gradaties waarin bedrijven kunnen kiezen om internationaal te werken. In de literatuur rond internationalisatie wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende gradaties van internationalisering⁴, afhankelijk van de aard en mate van betrokkenheid bij internationale activiteiten (zie Figuur 6.1).

³ Zie hiervoor hoofdstuk 25 over strategieën voor expansie in: Wickham, P.A. (2004). *Strategic Entrepreneurship (third edition)*. Harlow: Pearson Education Limited.

⁴ Voor deze discussie in verband met gradaties in internationalisering en toegangsstrategieën, zie: Crijns, H., & Ooghe, H. (1997). *Groeimanagement. Lessen van dynamische ondernemers*. Tielt: Lannoo.

Figuur 6.1 Overgangsfasen van binnenlandse speler naar globale speler



Bron: Gebaseerd op Figuur in Crijns, H., & Ooghe, H. (1997). *Groeimanagement. Lessen van dynamische ondernemers*. Tiel: Lannoo, p. 114.

Zoals geïllustreerd in Figuur 6.1 zijn er verschillende fasen in de overgang van een binnenlandse speler (domestic) naar een globale speler (global). De eerste mogelijke fase is die naar een *exporterende onderneming* (export), die internationale activiteiten onderneemt vanuit een centrale basis. Dit type onderneming kenmerkt zich door het ontwikkelen van nieuwe markten. Een volgende fase is die van de *internationale onderneming* (international), die via een aparte internationale divisie betrokken is bij één of meerdere landen, maar die toch nog enige mate van centralisatie vertoont. De *multinationale onderneming* (multinational), een derde fase, heeft verschillende organisaties in verschillende landen en wordt gekenmerkt door een verregaande mate van decentralisatie. Succesvolle ondernemingen in bepaalde landen worden gerepliceerd in nieuwe landen. De *transnationale onderneming* (transnational) en *globale onderneming* (global) ten slotte coördineert en integreert haar activiteiten over nationale grenzen heen. Tegenwoordig spreekt men ook al van een volgende fase, namelijk de *glocal* onderneming. Een dergelijk bedrijf wordt gekenmerkt door een *think global, act local*-benadering.

De graad van internationalisering en de structurele betrokkenheid bij internationale activiteiten worden ook beïnvloed door de toegangsstrategie die gekozen wordt door de onderneming om tot de internationale markt toe te treden. Er wordt in dit verband onderscheid gemaakt tussen export, contractuele vormen van internationale markttoetreding en via de eigen vestiging een internationale markt bedienen. Export blijkt uit eerder onderzoek bij Vlaamse ondernemers de

belangrijkste toegangsstrategie te zijn tot internationale markten. Redenen die hiervoor gegeven worden zijn onder meer dat sommige markten niet belangrijk genoeg zijn om zelf een vestiging te hebben en dat internationalisering eerder een gevolg is van orders uit het buitenland, niet van een actieve marktwerking door de ondernemer zelf. Als internationalisatie wel een expliciete keuze was, gaat het meestal over export vanuit de eigen thuismarkt naar veelal nabijgelegen anderen landen (dit is de zogenaamde 'olievlekstrategie'). Internationalisering blijkt in de praktijk dus vaak een logische groeifase te zijn in een evolutionair proces. Dit komt ook in het huidige onderzoek naar voor:

*Bij ons is internationalisatie geen bewuste strategie.
Onze strategie is onze klanten te dienen.
Als er toevallig internationale klanten zijn, zullen we volgen.
Internationalisatie heeft bij ons dus eerder te maken met opportuniteiten.*

Samenwerking speelt ook een belangrijke rol in internationalisatie. Partnerships of zelfs overnames van een buitenlands bedrijf zijn belangrijk om toegang te krijgen tot distributiekanaalen en om kennis van de lokale markt te vergaren. Ook in ons onderzoek kwam de mogelijkheid van acquisitie naar boven als een manier om succesvol te internationaliseren:

*Volgens mij is een mogelijkheid om toch internationaal te gaan
een buitenlands bedrijfje over te nemen, een acquisitie doen.
Zelf met een nieuwe zaak in het buitenland beginnen is een onbegonnen zaak.*

| 129

Laat ons nu eens verder ingaan op de resultaten die we in onze studie gevonden hebben rond internationalisatie. Internationalisatie was immers niet alleen een punt van discussie in de focusgroepen, maar werd daarnaast ook gemeten in de vragenlijst. We bevroegen de ondernemers over het percentage omzet dat ze realiseren op buitenlandse markten. Daarnaast peilden we naar hun intentie tot internationalisatie. Twee items peilden naar de mate waarin ondernemingen overwogen hebben om internationaal te werken.

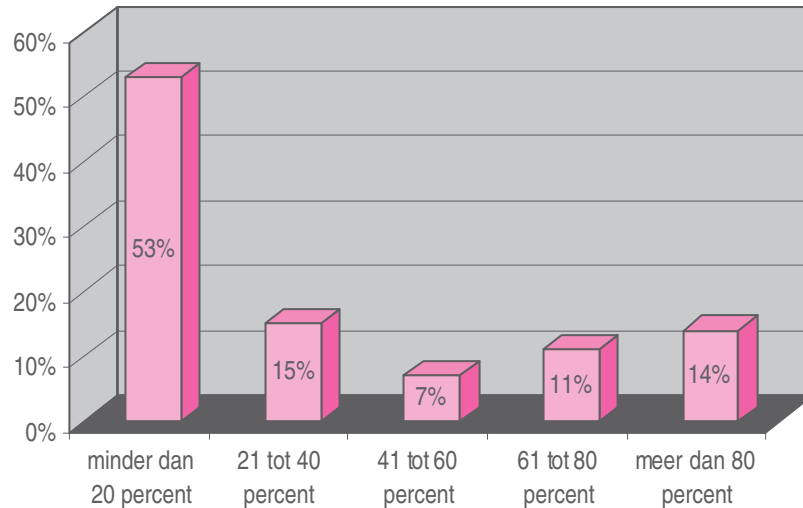
6.2. Wat blijkt uit ons onderzoek?

We kijken eerst naar de link tussen internationalisatie en ondernemingstypes. Daarna blikken we terug naar de ondernemerstypes uit hoofdstuk 3 en tot slot focussen we op de relatie met entrepreneurial orientation (uit hoofdstuk 5).

6.2.1. Internationalisatie en ondernemingstypes

Als we kijken naar het percentage omzet die de ondernemingen uit onze studie realiseren op buitenlandse markten (zie ook Figuur 2.6), zien we dat een kleine helft van de ondernemingen meer dan 20 percent omzet realiseert op buitenlandse markten (Figuur 6.2). Bijna de helft van de ondernemers uit onze studie hebben dus in mindere of meerdere mate ervaring met internationaal werken. Toch is er ook 53% percent die minder dan 20 percent omzet realiseert op buitenlandse markten.

Figuur 6.2 Percentage omzet op buitenlandse markten



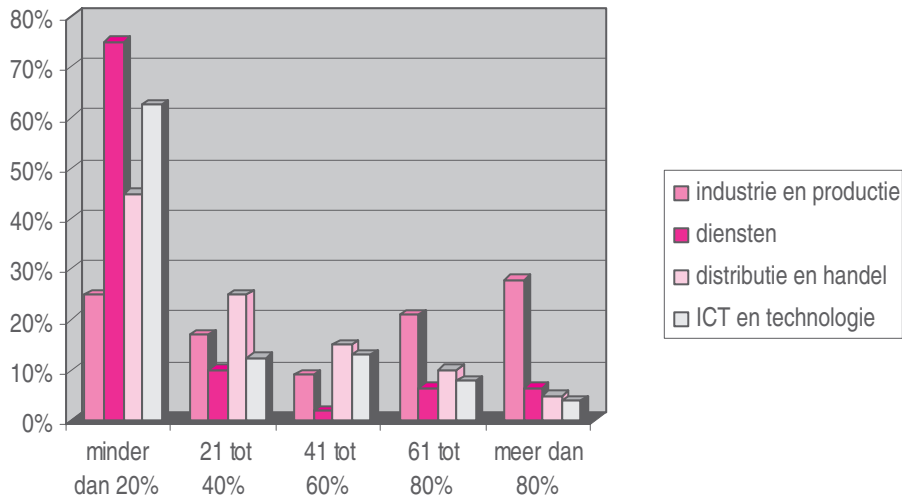
In eerdere onderzoek werd een verband gevonden tussen de grootte, de sector en de ouderdom van ondernemingen en internationalisatie. Hoe groter en ouder ondernemingen zijn, hoe meer kans dat ze internationaal werken. Productiebedrijven zijn vaak ook meer internationaal dan ondernemingen uit de dienstensector. Er werd in eerdere onderzoeken geen verband gevonden tussen al dan niet eigenaar zijn van een bedrijf en internationalisering.⁵

Als we dit bekijken in onze studie, vinden we ook geen verband tussen eigenaarschap en internationalisatie. Daarnaast vinden we, in tegenstelling tot eerdere onderzoeken, bij de ondernemers uit onze studie ook geen verband tussen de ouderdom van de onderneming en internationalisatie. We vinden wel een positief verband tussen de grootte van een onderneming en internationalisatie. Hoe groter de onderneming, hoe groter hun intenties om internationaal te werken en hoe groter het percentage omzet dat ze effectief op buitenlandse markten realiseren.

Wat het verband betreft tussen internationalisatie en de sector waarin de onderneming actief is, vinden we een aantal gelijkaardige resultaten als eerdere studies (zie Figuur 6.3).

⁵ Zie voor deze onderzoeksresultaten: Wickham, P.A. (2004). *Strategic Entrepreneurship (third edition)*. Harlow: Pearson Education Limited.

Figuur 6.3 Verdeling percentage omzet buitenlandse markten volgens sector



Uit hoofdstuk 2 weten we dat verschillende sectoren vertegenwoordigd zijn in onze studie: 36% uit de dienstensector, 30% uit industrie en productie, 14% uit ICT en nieuwe technologie, 11% uit handel en distributie en 9% uit andere sectoren (vb. bouw, vastgoed). Zoals je kan zien in Figuur 6.3, vinden we voor ondernemingen uit de industrie en productiesector een groot aandeel omzet uit buitenlandse markten: 50% haalt meer dan 60 percent omzet uit buitenlandse markten. Dit bevestigt trends uit andere onderzoeken. Daarnaast zien we ook dat 75% van de ondernemingen uit de dienstensector minder dan 20 percent omzet realiseert uit buitenlandse markten. Voor de dienstensector ligt de focus dus vooral op de binnenlandse markt. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het nog steeds gemakkelijker is om goederen over een lange afstand te exporteren dan diensten. Toch is het goed mogelijk dat het Internet en de nieuwe informatietechnologieën deze trend in de toekomst zullen veranderen, omdat ze meer kansen bieden aan dienstondernemingen om hun diensten internationaal aan te bieden. Vooral voor de industrie en productiesector blijkt het (soms) een noodzaak te zijn om te internationaliseren. Dit kwam ook in de focusgroepen ter sprake:

*Voor ons als productiebedrijf is internationalisatie van moeten.
Het is geen keuze. De Belgische markt is te klein.*

*Volgens mij is de keuze om te internationaliseren afhankelijk van de sector.
In de communicatiesector is dit volgens mij minder van belang.
Ook als je ervoor kiest om enkel de lokale markt te dienen, is dit niet nodig.*

*Voor sommige sectoren is het niet evident om internationaal te gaan.
Het ééngemaakte Europa bestaat nog niet op alle vlakken.
Kijk maar naar de banksector: regelgeving in elke land is anders,
andere fiscaliteit, nieuwe consumentenwetgevingen...
De investering hierin is gigantisch.*

*Ik vind internationalisatie niet noodzakelijk, het hangt af van de sector.
Daarnaast hangt het er ook van af hoe groot je wilt worden.*

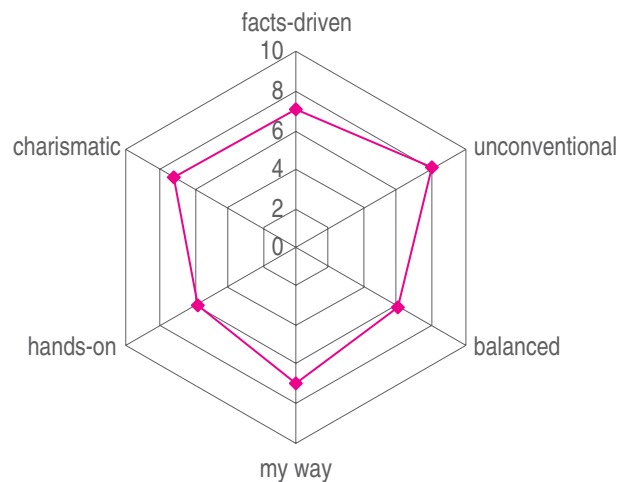
Over de noodzaak om al dan niet te internationaliseren als Vlaams bedrijf is er dus geen consensus bij de ondernemers uit onze studie. Wat naar boven komt, is dat dit afhangt van de sector, de maturiteit van de markt, de grootte van de onderneming, de ambities van de ondernemer zelf, Het laatste citaat toont al aan dat het niet alleen van het type onderneming (grootte, ouderdom, sector, ...) afhangt of internationaal wordt gewerkt, maar ook van de ondernemer zelf. Naast de ambitie van de ondernemer kunnen mogelijk andere individuele kenmerken een rol spelen bij internationalisatie. Laat ons hier eens op focussen.

6.2.2. Internationalisatie en ondernemerstypes

Recent onderzoek verwijst naar de relevantie van de cognitieve benadering (zie hoofdstuk 3.1) als verklaring voor het herkennen en exploiteren van internationale opportuniteiten.⁶ Ondernemers met een verschillend mentaal model, een andere manier van kijken zullen op een verschillende manier internationaliseren. Het mentaal model van ondernemers zou ook de snelheid en het tempo van internationalisatie beïnvloeden.

Vinden we in onze studie een verband tussen de intentie van ondernemers tot internationaliseren en de ondernemerstypes uit hoofdstuk 3? We vinden inderdaad enkele opvallende verschillen. Figuur 6.4 geeft aan dat het 'unconventional' type (8.11 op een schaal tot 10) de hoogste intentie heeft om te internationaliseren. 'Charismatic' (7.17 op 10), 'my way' (6.95 op 10) en ook 'facts-driven' (7.07 op 10) types zitten er tussenin. Gezien de eerdere verschillen die we in ons onderzoek al gevonden hebben, is de kans groot dat de keuze om al dan niet internationaal te gaan voor deze verschillende types op andere overwegingen is gebaseerd. Het 'hands-on' type (5.84 op 10) en 'balanced' type scoren het laagste op intentie tot internationaliseren. De extra onzekerheden die gepaard gaan met werken op een internationale markt kunnen deze types afremmen in hun intentie om te internationaliseren.

Figuur 6.4 Ondernemerstypes en intentie tot internationaliseren



⁶ Zie: Zahra, S.A., Korri, J.S., & Yu, J.F. (2005). Cognition and International Entrepreneurship: Implications for Research on International Opportunity Recognition and Exploitation. *International Business Review*, 14, 129-46.

6.2.3. Internationalisatie en entrepreneurial orientation

Eerdere onderzoeken vonden een positief verband tussen entrepreneurial orientation en de intentie tot internationalisatie.⁷ Uit analyse van de resultaten van onze studie blijkt dat er een significant verband bestaat tussen de mate van entrepreneurial orientation en de intentie tot internationaliseren. Het sterkste verband wordt gevonden voor de dimensies innovativiteit en risicobereidheid (voor een meer gedetailleerde uitleg van innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid als dimensies van entrepreneurial orientation verwijzen we naar hoofdstuk 5). Welke mogelijke verklaringen zijn er voor deze positieve verbanden tussen elk van de dimensies van EO en intentie voor internationalisatie?

De bevinding dat *innovativiteit* een sleutelement is dat een invloed uitoefent op internationalisering is intuïtief aannemelijk. Vlaamse ondernemers die op zoek zijn naar de noodzakelijke vaardigheden en middelen die hen in staat stellen om innovatief te zijn in hun producten- en/of dienstenaanbod zullen het internationale strijdperk waarschijnlijk zien als een manier om zich van deze schaarse middelen te voorzien. Bijgevolg is er meer kans dat ze hun operaties gaan internationaliseren. Analoog zullen Vlaamse ondernemers waarschijnlijk ook gelijkaardige klantensegmenten ontdekken op buitenlandse markten die bediend zouden kunnen worden met hun producten- en/of dienstenportfolio en dus zullen ze deze markten betreden om te profiteren van de situatie.⁸

Daarnaast houdt zaken doen op internationale markten of met internationale leveranciers een zekere mate van *onzekerheid* in. Het internationale strijdperk zit vol onzekerheden en risico's, zoals bijvoorbeeld: de prijsfluctuatie van natuurlijke middelen; de culturele verschillen van de verschillende markten waar de ondernemer zich ofwel bevoorraadt van grondstoffen of waar hij zijn producten afzet; de politieke, economische en sociale omstandigheden van het land waarmee hij handel wil drijven; Bovendien vereist de toegang tot effectieve supply chain systemen, samen met de verschillende internationale wettelijke systemen, dat ondernemers werkelijk geëngageerd moeten zijn voor het nemen van risico's om internationaal succesvol te zijn. Anderzijds, als ze deze risico's werkelijk nemen en op hun hoede zijn voor de verschillende moeilijkheden en deze ook kunnen aanpakken, hebben ze meer kans om te slagen in hun inspanningen. Op die manier kunnen ze misschien een concurrentiële voorsprong behalen op hun meer conservatieve tegenhangers. De mate waarin een ondernemer bereid is om risico's te nemen heeft dus een directe impact op de mate waarin hij/zij bereid is om te internationaliseren. Aldus zal een meer risicobereide onderneming een grotere kans hebben om te internationaliseren.

Naast de mate van innovativiteit en risicobereidheid heeft ook de derde dimensie van EO, dit is *proactiviteit*, een positieve invloed op de intentie tot internationalisatie (maar in mindere mate dan de twee andere dimensies). Ondernemers die sterk proactief zijn, zoeken naar nieuwe opportuniteiten om hun producten en diensten te lanceren. Dit kan betekenen dat nieuwe markten worden aangeboord, zelfs al heeft de onderneming een comfortabele positie op de binnenlandse

⁷ Zie bijvoorbeeld: De Clercq, D., Sapienza, H., & Crijns, H. (2005). The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms. *Small Business Economics*, 24, 409-19.

⁸ Zie ook: Doz, Y.L., Santos, J., & Williamson, P. (2001). *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*. Boston: Harvard Business School Press.

markt. Ondernemers zijn van nature geneigd om te zoeken naar nieuwe opportuniteiten, ook als hier geen directe behoefte voor is. Ze doen dit om hun concurrenten een stap voor te zijn. Proactief gedrag zou hier kunnen verwijzen naar vooruitstrevend denken, zowel bij het zoeken van nieuwe markten als bij het zoeken van alternatieven voor de huidige manier waarop ze functioneren – inclusief het zoeken naar alternatieve leveranciers van nieuwe markten. Bijgevolg kunnen we stellen dat het erg waarschijnlijk is dat proactieve ondernemers meer focussen op internationalisering.

6.3. Internationalisatie: een toegepast intermezzo

Academisch onderzoek naar internationaal ondernemen is vrij nieuw, waardoor er weinig alomvattende modellen bestaan die aanduiden welke factoren van belang zijn om te slagen als internationale onderneming.⁹ Verschillende auteurs doen wel pogingen om op een rijtje te zetten welke aspecten belangrijk zijn om internationaal te slagen, maar meer onderzoek is nodig. Zeker is het alleszins dat zowel de persoon van de ondernemer, als bepaalde kenmerken van de onderneming en de omgeving een belangrijke rol spelen. Jones en Coviello (2005) hebben recent een aantal factoren op een rij gezet die belangrijk zijn in de context van internationaal ondernemen (Tool 15).

⁹ Deze discussie is gebaseerd op:
Clarysse, B. (Ed.) (2006). *Durven groeien in Vlaanderen: een boek voor gevorderden*. Roeselare: Roularta Books.
Crijns, H., & Ooghe, H. (1997). *Groeimanagement. Lessen van dynamische ondernemers*. Tiel: Lannoo.
Jones, M.V., & Coviello, N.E. (2005). Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behavior in Time. *Journal of International Business Studies*, 36, 284-303.
Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, September, 537-53.

Tool 15 Relevante factoren om in rekening te brengen in de context van internationaal ondernemen

Factoren	Voorbeelden
<i>De ondernemer</i>	
Filosofie	De waarde die de ondernemer hecht aan internationalisatie De houding en perceptie van de ondernemer ten opzichte van het risico, de kost, de winst, het potentieel en de complexiteit die gepaard gaan met internationalisatie
Sociaal kapitaal	De hoeveelheid informele contacten van de ondernemer De omvang van het sociaal en communicatienetwerk van de ondernemer
Menselijk kapitaal	De mate van innovativiteit, tolerantie voor ambiguïteit, betrokkenheid, behoefte aan verwezenlijking van de ondernemer De ondernemerschaps- en managementcompetentie, internationale ervaring, opleidingsniveau en talenkennis van de ondernemer
<i>De onderneming</i>	
Structuur	De mate van formalisatie, centralisatie, procescoördinatie van de onderneming Organische versus mechanische bedrijfsstructuur
Middelen	De financiële, materiële en technologische middelen van de onderneming (tastbare middelen) De menselijke en relationele/organisatorische/netwerkmiddelen (niet-tastbare middelen)
Productaanbod	De mate van verbondenheid van het productaanbod (vb. goederen versus harde diensten versus zachte diensten)
Entrepreneurial orientation	De strategische houding van het bedrijf ten opzichte van innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid
<i>De omgeving</i>	
Karakteristieken van de markt	De grootte van de markt, de mate van internationalisatie van de markt
Karakteristieken van de industrie/sector	De mate van internationalisatie van de industrie/sector, de kennis- en technologische intensiteit van de sector
Karakteristieken van de omgeving	De omgevingsdynamiek, vijandigheid en intensiteit

Bron: Deze tabel is gebaseerd op tabel 1 uit Jones, M.V., & Coveillo, N.E. (2005). *Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behavior in Time*. *Journal of International Business Studies*, 36, 284-303.

Er zijn diverse redenen die aan de basis kunnen liggen om niet te internationaliseren. Tijdens de focusgroepen kwamen een aantal moeilijkheden aan bod die gepaard gaan met internationalisatie:

Internationalisatie is niet evident. Internationaal werken is niet hetzelfde als nationaal werken. We hebben in het verleden de fout gemaakt om de internationale markt hetzelfde te benaderen als de nationale markt.

Ik zie twee belemmeringen om internationaal te werken. Ten eerste zijn er administratieve problemen. Elk land heeft zo bijvoorbeeld zijn eigen manier om betalingen te doen. In Engeland wordt met ponden gewerkt in plaats van euro's. Een Fransman werkt graag met een cheque, waardoor het soms nogal lang kan duren voor iets betaald is. Daarnaast is taal ook een probleem. Zelfs als je dezelfde taal spreekt, bedoel je niet altijd hetzelfde. Het is ook niet gemakkelijk om medewerkers te vinden die goed een andere taal spreken. Maar als Vlaming moeten we internationaliseren, anders worden we platgewalst.

De business ethiek is in andere landen ook heel anders, zelfs binnen Europa. Een Fransman is bijvoorbeeld eerder chauvinistisch en protectionistisch. Een Engelsman is zeer service-minded. Een Duitser is zeer rechtlijnig. Nederlanders zullen liever kopen bij andere Nederlanders dan bij Vlamingen.

België heeft een kleine thuismarkt en dat is een probleem. We hebben een zeer competitieve markt. Als uw afzetmarkt kleiner is, is het moeilijker. De klanten van alle meubelbedrijven zijn hetzelfde. Voor hen maakt het niet uit van waar hun meubels komen. De vaste kosten zijn voor alle spelers op de markt redelijk gelijklopend, maar als je afzetmarkt groter is, is het wel gemakkelijker om ook internationaal te gaan en te investeren in een nieuwe markt.

De literatuur is rijk aan anekdotisch materiaal over de factoren die het succes dan wel het falen van internationale ondernemingsactiviteiten determineren. Op basis van een groot aantal ervaringen komen volgende punten naar voor die ten grondslag blijken te liggen aan niet-succesvolle internationale operaties:

- onvoldoende begrip voor verschillende denkwijzen;
- onvoldoende aandacht voor de noodzaak om met name in het Verre Oosten de zakenpartner niet in verlegenheid te brengen;
- onvoldoende kennis van en begrip voor het gastland;
- onvoldoende erkenning van besluitvormingsprocessen en persoonlijke relaties;
- onvoldoende tijd nemen voor onderhandelingen.

Eerder onderzoek van Crijns en Ooghe (1997) kwam tot een gestructureerd overzicht van de belangrijkste determinanten voor enerzijds succes en anderzijds falen op de internationale markt (zie Tabel 6.2).

Tabel 6.2 **Determinanten voor succes of falen op de internationale markt**

Succesfactoren	Faalfactoren
<p><i>Marktbewerking</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - vroegtijdig signaleren van mogelijkheden - systematisch beursbezoek - aansluiting bij klantenwensen - contact met de klant 	<p><i>Afnemersmarkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - toenemend nationalisme in landen - betalingsproblemen - verschil in cultuur en gebruiken - controle
<p><i>Organisatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - ervaring met internationalisatie - mentaliteit - positie op de thuismarkt - toegevoegde waarde van het product - kwaliteit van de organisatie - motivatie van het personeel 	<p><i>Diversen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - exclusiviteit verschaffen aan onbekende (risicovolle) partners - wetgeving en reguleringen

Bron: Deze tabel is gebaseerd op tabel 2 uit Crijns, H., & Ooghe, H. (1997). *Groeimanagement. Lessen van dynamische ondernemers*. Tiel: Lannoo, p. 116.

7 | KRITISCHE SUCCESFACTOREN VOOR EEN POSITIEF ONDERNEMERSKLIMAAT

Ter afsluiting van het rapport staan we stil bij kritische succesfactoren voor ondernemerschap. We blikken hierbij terug naar de resultaten uit ons onderzoek en kijken ook naar andere onderzoeken. Tegelijkertijd koppelen we deze bevindingen terug naar relevante tips en adviezen voor de praktijk en het beleid. We sluiten het rapport af met een korte synthese van de relevante lessen uit ons onderzoek. We illustreren ook hier opnieuw met uitspraken van ondernemers tijdens de focusgroepen.

7. Kritische succesfactoren voor een positief ondernemersklimaat

Over het belang van ondernemerschap is iedereen het eens. Menig artikel, boek, beleidsverklaring onderstreept het belang van het stimuleren van ondernemerschap, het vergroten van de competitiviteit, het nastreven van innovatie, om maar enkele van de thema's te noemen. Deze sterke interesse in ondernemerschap komt voort uit het grote belang dat aan ondernemerschap wordt toegekend voor economische welvaart, niet in het minst voor tewerkstelling.

In schril contrast tot de grote eensgezindheid over het belang van ondernemerschap staat het debat over wat juist gedaan moet worden om ondernemerschap te stimuleren. Biedt Vlaanderen (België) een ondernemersvriendelijk klimaat? In welke mate worden mensen aangezet om ondernemer te worden? Hoe zit het met de ondersteuning van (potentiële) ondernemers? Met andere woorden: worden intentieverklaringen ook effectief vertaald in concreet en aangepast beleid?

Volgens mij zijn er een aantal zaken die het moeilijk maken om nu een ondernemer te worden.
Er is de mondialisering. Als je een onderneming wil beginnen,
moet je al bijna onmiddellijk mondiaal beginnen denken.
Je wordt gedwongen tot 'big thinking'.
Er is consolidatie. Het is niet evident om risico te nemen
of iets innovatief te doen in markten die al zo geconsolideerd zijn.
Ze smijten u al bijna van de markt alvorens je begonnen bent,
tenzij je iets heel kleinschalig doet.
Er is ook enorme verzadiging. Er is al zoveel, de markt is al zo verzadigd.
Er zal inderdaad altijd nog wel iets zijn om uit te vinden,
maar het is toch niet evident meer om dit gat in de markt te vinden.

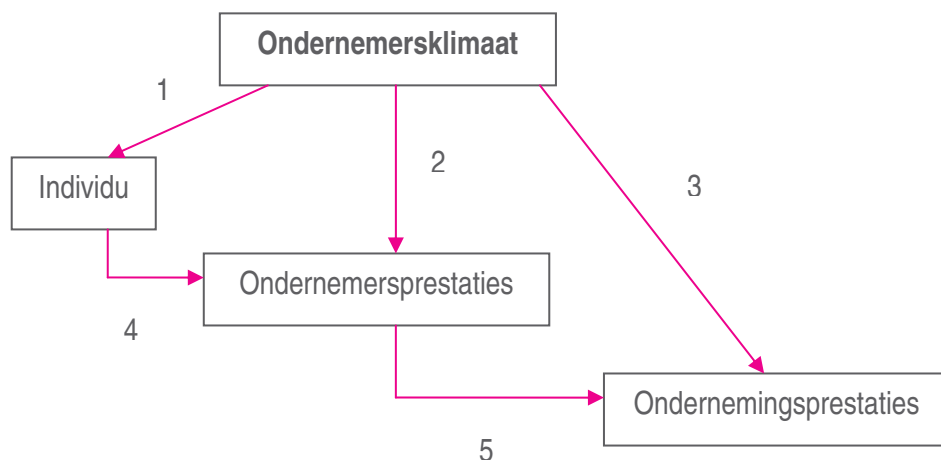
7.1. Het belang van een positief ondernemersklimaat

Het belang van het creëren van een goed ondernemersklimaat voor groei en werkgelegenheid kan niet geloofwaardig worden.¹ Zweeds onderzoek leidde tot een model over de impact van een

¹ Zie voor deze discussie rond een goed ondernemingsklimaat: Aernoudt, R. (2001). Europa, avondland voor ondernemers? In: H. Crijns (Ed.), *De durf om te ondernemen: Nieuwe aspecten van ondernemerschap en groeimanagement* (pp. 112-23). Tiel: Lannoo.

goed ondernemersklimaat (zie Figuur 7.1). Aan de ene kant zet een ondernemersvriendelijk klimaat mensen aan om ondernemingszin tentoon te spreiden (pijl 1). Aan de andere kant heeft een positief ondernemersklimaat ook een directe invloed op de prestaties van de ondernemer (pijl 2) en de onderneming (pijl 3). Ook indirect geeft een ondernemersvriendelijk klimaat aanleiding tot betere prestaties, omdat het leidt tot een verhoogde motivatie van de ondernemer (pijl 4 en 5).

Figuur 7.1 Impact van een ondernemersvriendelijk klimaat



Bron: Deze figuur komt uit Aernoudt, R. (2001). *Europa, avondland voor ondernemers?* In: H. Crijns (Ed.), *De durf om te ondernemen: Nieuwe aspecten van ondernemerschap en groeimanagement*. Tiel: Lannoo, p. 117.

We mogen het dan wel eens zijn over het belang van een positief ondernemersklimaat. Vraag is: in welke mate is dit ondernemersklimaat realiteit? Laat ons eens kijken naar een aantal recente onderzoeken en naar de resultaten uit ons eigen onderzoek.

Een Europees onderzoek bij 50000 kleine en middelgrote Europese ondernemingen komt tot de vaststelling dat Europa allesbehalve ondernemersvriendelijk is, alle beleidsintenties ten spijt.² Welke obstakels voor verdere groei worden door ondernemers aangehaald? Ten eerste zijn er obstakels die te maken hebben met financiering: gebrek aan financiële middelen, gebrek aan eigen middelen en de kost die te maken heeft met financiering. Toegang tot financiering blijkt het probleem bij uitstek te zijn voor verdere ontwikkeling. Daarnaast wordt de fiscale en sociale druk en de zware administratieve rompslomp als een probleem beschouwd. Toegang vinden tot nieuwe markten en een gebrek aan vraag blijken ook grote obstakels.

Een recente Belgische studie bij 1700 ondernemers uit Vlaanderen en Wallonië komt tot de vaststelling dat ook België geen gunstig ondernemersklimaat heeft.³ Grootste rem op

² Zie voor een samenvatting van dit Europees onderzoek: Aernoudt, R. (2001). *Europa, avondland voor ondernemers?* In: H. Crijns (Ed.), *De durf om te ondernemen: Nieuwe aspecten van ondernemerschap en groeimanagement* (pp. 112-23). Tiel: Lannoo.

³ Zie voor de resultaten van dit onderzoek: Demets, F. (2006). *We moeten af van de subsidies: interview met Fientje Moerman*. *Knack*, 15 maart, 42-47.

ondernemerschap (volgens deze studie) zijn de financiële risico's, de zware kosten op arbeid, de gebrekkige sociale bescherming en de loodzware fiscale druk. Ondernemers in deze Nationale Ondernemersenquête vinden dat de steunmaatregelen van de overheid zich juist op andere aspecten toespitsen: het bevorderen van de export, het wijzigen van de mentaliteit, het openen van centrale loketten. Ondernemers zouden liever structurele maatregelen zien dan een subsidiebeleid dat hier en daar bressen probeert te dichten.

Welke vaststellingen kunnen we in dit verband uit ons onderzoek halen? Vinden we dezelfde resultaten? Of juist niet? In onze focusgroepen peilden we naar wat ondernemers zelf als uitdagingen zien om vandaag de dag in Vlaanderen ondernemer te zijn. Vier grote kwesties werden in onze focusgroepen aangekaart.

1. Een eerste aspect dat doorheen de verschillende focusgroepen regelmatig terugkwam is de rol van de overheid. Aan de ene kant werd er gesproken over het wetgevend kader. Door de overreglementering en de complexiteit van de wetten worden volgens de ondernemers in onze studie bedrijven weggejaagd naar landen waar minder reglementering is. Er zijn ook teveel administratieve verplichtingen. Aan de andere kant klagen de ondernemers ook de hoge loonkost aan en het gebrek aan flexibiliteit voor het inzetten van personeel.

De reglementering en wetgeving zijn zo ingewikkeld dat mensen er niet aan uit kunnen.

Het wordt te lastig om te ondernemen.

De hoeveelheid reglementeringen speelt in de kaart van de grote bedrijven, want om er aan uit te kunnen heb je bijna consultants nodig.

Kleine ondernemingen hebben niet de mogelijkheid hiervan gebruik te maken.

Bijvoorbeeld: er bestaat een zodanig grote set van ondersteuningsmaatregelen voor ondernemers

dat je bijna een consultant nodig hebt om uw weg erin te vinden. Is dit niet absurd?

Je hebt bijna meer geld nodig om de regels te kunnen begrijpen voor ondersteuning en subsidies dan dat je kan krijgen.

2. Een tweede groot issue dat wordt aangehaald is het vinden van gemotiveerd en bekwaam personeel. Vacatures geraken niet ingevuld, er is een tekort aan bekwaam personeel. Daarnaast hebben ondernemers het gevoel dat niet alle werknemers even gemotiveerd zijn voor hun job. Enkele voorbeelden:

Wat ik de grootste uitdaging vind voor ondernemers op dit moment is om u goed te omringen.

Bekwaam personeel vinden is ook niet eenvoudig de dag van vandaag.

We hebben al enkele weken een vacature openstaan, en er is nog geen enkele reactie op gekomen.

Dit is niet alleen in België, het is een probleem van heel West-Europa.

Vandaag de dag gaan veel bedrijven naar China, Oost-Europa.

Er wordt dan altijd gezegd dat dit is omdat het goedkoper is, maar het is ook een verschil in mentaliteit. Mensen zijn veel meer bereid om te werken, er is veel meer motivatie om te werken.

3. Een derde aspect dat vatbaar is voor verbetering is de hele procedure die doorlopen moet worden bij de opstart van een onderneming. De wetgeving is complex en zwaar, mensen vinden is niet eenvoudig, er moeten veel vergunningen in orde gemaakt worden,

*Het starten van een nieuwe onderneming in België lijkt mij heel moeilijk.
Ik bewonder mensen die nu in België proberen om van nul iets op te starten.
Eerst en vooral is er al het probleem van mensen tewerkstellen
en mensen vinden die willen werken en dan nog het nodige kapitaal hebben.*

4. Een laatste punt dat aan bod kwam, is de houding die mensen hebben tegenover ondernemerschap. Volgens onze ondernemers moet er langs drie kanten een mentaliteitswijziging komen. Ondernemers worden vaak te weinig geapprecieerd. Daarnaast zijn er ook te weinig mensen die de stap naar ondernemerschap durven of willen zetten. Ten derde is er ook een mentaliteitsverandering nodig bij de ondernemers zelf. Vlaamse ondernemers zijn te bescheiden.

*Ik denk dat het belangrijk is dat aan mensen duidelijk gemaakt wordt
dat er zonder ondernemers niets is. Er is iets mis met het imago van de ondernemer.
Ondernemers worden te weinig geapprecieerd.
Maar: Als die zotten er niet zijn, wie gaat er dan werk creëren?*

*Mensen gaan er niet meer voor, ze zijn niet meer risicobereid.
Er zijn weinig mensen die nog risico durven nemen.
Als ik kijk in mijn omgeving van oud-studenten, die werken allemaal in een goedbetaalde job.
Geen enkele daarvan is een eigen onderneming begonnen.*

Toch blijven sommige mensen optimistisch en vragen zich af of het op andere plaatsen dan in België beter zou zijn.

*Wij werken samen met heel veel Europese landen.
Ik zie niet in waarom het op een ander beter zou zijn.
Misschien is er in Engeland inderdaad iets meer enthousiasme,
iets meer ondernemerschap, maar in Frankrijk, Duitsland, Nederland, ...
is er daar zoveel verschil met België?
Vlaanderen heeft juist ongelooflijk veel opportuniteiten:
we zijn flexibel, we spreken talen, ...
we hebben goed personeel (als we ze vinden, natuurlijk).
Dus ik denk dat het hier niet slechter is dan ergens anders.
Ik denk dat de uitdagingen die wij hebben dezelfde zijn dan overal elders:
het volk kost teveel, de belastingen zijn te hoog, we vinden geen goed volk,
Dit zijn positieve uitdagingen, ik zie niet in dat het elders beter zou zijn.*

Al bij al zijn de factoren die de ondernemers in onze studie aanhalen als afremmers van ondernemerschap zeker niet erg verschillend van de bevindingen die in eerdere Belgische en Europese onderzoeken naar voor kwamen. Obstakels die ook in ander onderzoek naar

voor kwamen zijn bijvoorbeeld: het gebrek aan financiële steun, een gebrek aan informatie over verschillende aspecten van het zakendoen, hoge belastingsdruk en een hoge graad van inflatie.⁴

7.2. Stimuleren van een positief ondernemersklimaat

In de literatuur vinden we twee soorten factoren die de ontwikkeling van ondernemerschap kunnen stimuleren.⁵ Ten eerste, economische, socioculturele en politieke factoren die de bereidheid en capaciteit van mensen om ondernemer te worden kunnen beïnvloeden. Ten tweede speelt ook het bestaan van ondersteunende maatregelen die het opstartproces kunnen faciliteren een rol.

Verschillende auteurs brengen de voorwaarden in kaart om een positief ondernemersklimaat te stimuleren. Het gaat dan bijvoorbeeld over het creëren van een wettelijk en institutioneel kader dat het effectief functioneren van bedrijven bevordert, het ontwikkelen van een gunstig overheidsbeleid, het aanbieden van training en ondersteuning, het minimaliseren van regels en procedures, het uitwerken van gunstige fiscale maatregelen, Uit onderzoek is gebleken dat het minimaal houden van het aantal regels en procedures, het uitwerken van fiscale en andere stimulansen en het aanbieden van training en consulting aan startende ondernemers de kans vergroot dat meer mensen een onderneming starten.

Gnyawali en Fogel (1994) hebben geprobeerd om orde te brengen in de wijdverspreide literatuur rond mogelijke maatregelen om het ondernemersklimaat te bevorderen. Zij groepeerden de omgevingsvoorwaarden voor een positief ondernemingsklimaat in vijf categorieën: overheidsbeleid en procedures, socio-economische condities, ondernemers- en managementvaardigheden, financiële ondersteuning en niet-financiële ondersteuning (Tool 16). We baseren ons op dit samenvattende werk voor het uitwerken van een aantal concrete suggesties voor het stimuleren van een ondernemende omgeving.

⁴ Zie: Gnyawali, D.R., & Fogel, D.S. (1994). Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 43-62.

⁵ Voor suggesties voor het stimuleren van een positief ondernemersklimaat, zie:
Aernoudt, R. (2001). Europa, avondland voor ondernemers? In: H. Crijns (Ed.), *De durf om te ondernemen: Nieuwe aspecten van ondernemerschap en groeimanagement* (pp. 112-23). Tiel: Lannoo.
Bridge, S., O'Neill, K., & Cromie, S. (2003). *Understanding Enterprise: Entrepreneurship and Small Business (second edition)*. New York: Palgrave Macmillan.
Gnyawali, D.R., & Fogel, D.S. (1994). Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 43-62.

Tool 16 Conditioes voor het stimuleren van een ondernemende omgeving

Overheidsbeleid en procedures

- Beperkingen op import en export
- Bepalingen voor faillissementswetgeving
- Toetredingsbarrières ('entry barriers')
- Procedures voor registratie en licenties
- Het aantal instituties waaraan ondernemers moeten rapporteren
- Regels en regulaties voor het beheren van ondernemingsactiviteiten
- Wetten ter bescherming van eigendomsrechten

Socio-economische condities

- Publieke opinie over ondernemerschap
- Aanwezigheid van ervaren ondernemers
- Succesvolle rolmodellen
- Aanwezigheid van personen met 'ondernemende' kenmerken
- Erkenning van exemplarische ondernemingsperformantie
- Proportie van kleine ondernemingen in de populatie van bedrijven
- Diversiteit van economische activiteiten
- Mate van economische groei

Ondernemers- en managementvaardigheden

- Technische en beroepsopleiding
- Business-opleiding
- Trainingsprogramma's voor ondernemers
- Technische en beroepstrainingsprogramma's
- Beschikbaarheid van informatie

Financiële ondersteuning

- Risicokapitaal
- Alternatieve financieringsmogelijkheden
- Leningen tegen gunstige tarieven
- Bereidheid van financiële instellingen om kleine ondernemers te financieren
- Kredietwaarborgingsprogramma's voor startende ondernemers
- Competitie tussen financiële instellingen

Niet-financiële ondersteuning

- Adviserende en ondersteuningsdiensten
- Netwerken van ondernemers
- Mogelijkheden om ondernemerstalent te 'kweken'
- Fiscale stimulansen en vrijstellingen
- Bemiddelingsprogramma's van de overheid voor kleine ondernemingen
- Overheidssteun voor onderzoek en ontwikkeling
- Lokale en internationale informatienetwerken
- Moderne transport- en communicatiemiddelen

Het is duidelijk dat er een hele reeks mogelijkheden ter beschikking zijn voor het stimuleren van ondernemerschap. Laat ons even ingaan op enkele voorbeelden.

7.2.1. Overheidsbeleid en procedures

*Administratieve rompslomp is inderdaad een probleem.
Het is niet evident om in de wetgeving je weg te vinden.*

Zoals al in onze focusgroepen naar voor kwam kan de overheid een belangrijke stimulans geven voor ondernemerschap als ze de administratieve rompslomp die het starten en managen van een onderneming momenteel met zich meebrengt vermindert. De bergen papierwerk en de vele procedurele vereisten komen in verschillende onderzoeken naar voor als een grote rem op ondernemerschap.

*België is een land van kleine KMO's.
Maar door de grote hoeveelheid wetten steunt de overheid vooral heel grote bedrijven.
De overheid maakt veel wetten, die moeilijk te volgen zijn voor KMO's.*

7.2.2. Socio-economische condities

Daarnaast wordt ondernemerschap uiteraard ook niet aangemoedigd als ondernemers in een ongunstig daglicht staan bij de publieke opinie. Ook de ondernemers in onze focusgroepen haalden al aan hoe belangrijk een mentaliteitswijziging volgens hen is, omdat ze aanvoelen dat ondernemerschap niet voldoende erkend wordt. Een gunstige houding van de publieke opinie en wijdverspreide steun voor ondernemende activiteiten zijn nodig om mensen te motiveren een onderneming te starten. Deze sociale factoren zijn misschien zelfs even belangrijk als bijvoorbeeld de beschikbaarheid van leningen, technische steun, informatie, fysieke faciliteiten. Steun van je directe omgeving om ondernemer te worden is belangrijk. De aanwezigheid van ervaren ondernemers en succesvolle rolmodellen geeft aan potentiële ondernemers de boodschap dat het een goede carrièrekeuze is.

Waarom niet een eigen medium beginnen waarin ondernemerschap wordt erkend?

Ik vind bijvoorbeeld ook dat de overheid in het promoten van ondernemerschap vooral erkenning geeft aan managers, maar niet aan ondernemers.

Bijvoorbeeld: 90% van de ondernemerschapsprogramma's die er zijn voor ondernemers zijn eigenlijk voor de managers van grote bedrijven.

De ondernemer voor mij zijn die tienduizenden kleine tot middelgrote bedrijven van mensen die zelf iets uit de grond gestampt hebben of die iets opgebouwd hebben met eigen middelen.

Die mensen krijgen vaak te weinig erkenning.

7.2.3. Ondernemers-, management- en andere vaardigheden

Als mensen niet over de nodige technische en ondernemingsvaardigheden beschikken zullen ze ook geremd zijn om een onderneming te starten. Het onderwijs kan dus een belangrijke rol spelen om die vaardigheden aan te scherpen die jonge mensen nodig hebben om een eigen zaak te starten.

*Volgens mij is ons onderwijssysteem niet goed: het is heel individueel gericht.
Eigenlijk zou je moeten leren door voorbeelden, je moet leren van elkaar.
Eigenlijk zou je moeten punten geven voor degenen die het best kunnen afkijken,
in plaats van ervoor te straffen. Het is ook teveel op kennis gericht.
We zouden moeten punten geven voor degenen die met 60% slagen,
omdat ze ook tijd maken voor anderen dingen (het studentenleven, ...).*

Daarnaast zijn trainingen en opleidingen voor ondernemers zeer belangrijk.

*De overheid stimuleert mensen in België om een bedrijf te starten,
maar falen wordt een schande gevonden.
Er zou meer ondersteuning moeten zijn om een bedrijf te kunnen laten slagen,
niet enkel voor het opstarten.*

Het is duidelijk geworden doorheen dit rapport dat het er bij training en opleiding niet enkel op aankomt om mensen technische, management- en andere vaardigheden bij te brengen. Minstens even belangrijk is aandacht voor het stimuleren van bepaalde karakteristieken (vb. geloof in eigen invloed, zelfwerkzaamheid, ...), aandacht voor individuele verschillen tussen ondernemers (vb. cognitieve stijlen) en de daarbij aansluitende andere noden aan opleiding en ondersteuning. Opleidingen voor ondernemers mogen geen eenheidsworst zijn. Het beleid heeft een belang in het erkennen dat er verschillende types ondernemers zijn en in het gepast ondersteunen van elk van deze types. Het kan in die zin nuttig zijn om een behoeftepeiling te doen naar de noden per type ondernemer.

I 147

7.2.4. Financiële ondersteuning

De mate waarin financiële middelen ter beschikking zijn blijkt een belangrijke factor te zijn voor het al dan niet starten van een onderneming. Toch blijven financiële instellingen terughoudend om projecten met grote risico's te ondersteunen of ze wachten met financiële steun tot het bedrijf succesvol blijkt te zijn. Uit onderzoek komt naar voor dat het oprichten van investeringsmaatschappijen, het voorzien van leningen met lage intresten en de beschikbaarheid van kredietwaarborgingsprogramma's voor startende ondernemers bijdragen tot het oprichten van nieuwe ondernemingen. Ook in onze focusgroepen werd over de financiering van ondernemingen gepraat.

*Een uitdaging die ik zie, is de beperktheid van de financiële instrumenten.
Als ik zie hoeveel geld er momenteel op allerlei spaarboekjes staat...
Hier moet toch iets mee te doen zijn.
Ik vind dat het financiële instrumentarium te versnipperd is:
er ligt daar een opportuniteit om wat op spaarboekjes staat te gaan mobiliseren.*

7.2.5. Niet-financiële ondersteuning

Naast financiële steun hebben ondernemers zeker ook nood aan niet-financiële steun. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan ondersteuning bij het uitvoeren van marktstudies, het voorbereiden van businessplannen, het aanvragen van leningen, Ook tijdens de focusgroepen kwam naar voor dat als je kan rekenen op iemand die je op weg zet, je sneller geneigd zal zijn om toch de stap naar ondernemerschap te zetten.

Ik zie bijvoorbeeld bij ons ook veel jongeren die twijfelen om zelf iets op te starten. Ze hebben die bevestiging nodig, dat duwtje in de rug om er toch toe over te gaan. In begin is het financiële toch vooral het moeilijke: het vertalen van je plannen in een bedrijfsplan, een cashplanning, ... Je hebt hier wat kennis en inzicht voor nodig, iemand die je op weg zet.

Het oprichten van netwerken waarin ondernemers terecht kunnen voor ondersteuning, voor informatie en middelen, voor voorbeelden en rolmodellen blijkt een positieve stimulans te zijn voor ondernemerschap. Waarom geen netwerk opbouwen waarin 'best practices' worden gedeeld?

7.2.6. Conclusie

Volgens Gnyawali en Fogel (1994) zal ondernemerschap bloeien als potentiële ondernemers opportuniteiten herkennen, als de omgevingsvoorwaarden ondernemers motiveren om deze opportuniteiten te benutten en als de omgevingsvoorwaarden de bekwaamheid van de ondernemer verbeteren om een onderneming te starten en te managen. De overheid kan hier in die zin een rol in spelen, gezien ze een taak hebben in (1) het vergroten van de opportuniteiten voor ondernemers en het creëren van een omgeving die ondernemerschap stimuleert, (2) het aanmoedigen van de vestiging van bedrijven die ondernemerschap ondersteunen, en (3) het voorzien van financiële en niet-financiële steun voor (potentiële) ondernemers.

7.3. Besluit

Zoals aangegeven in het inleidend deel (Hoofdstuk 1) was het doel van het onderzoek een beter zicht te krijgen op wie de Vlaamse ondernemer is en hoe ondernemend hij is. Een hele reeks resultaten en bevindingen uit andere onderzoeken en literatuur passeerden de revue doorheen het rapport. Nu we aan het einde gekomen zijn, wordt het tijd om een aantal lessen te trekken (Tool 17).

We wensen je veel succes in je ondernemerschap!

Tool 17 Relevante lessen uit ons onderzoek voor de ondernemer in de praktijk

Les 1: Ken jezelf

Uit ons onderzoek kwam duidelijk naar voor dat er niet zoiets bestaat als “de typische ondernemer”. Er zijn inderdaad wel een aantal kenmerken waarop ondernemers hoger blijken te scoren dan managers, zoals behoefte aan autonomie, het hebben van een proactieve persoonlijkheid, het geloof in eigen invloed, Maar daarnaast onderscheiden we zes verschillende ondernemerstypes. Belangrijkste les hierbij is dat het ondernemerstype dat je hebt een invloed heeft op hoe je beslissingen neemt, hoe open je staat voor veranderingen en welke strategie je geschikt vindt voor je onderneming. We willen ondernemers met dit onderzoek stimuleren om hun eigen profiel en de gevolgen ervan in kaart te brengen. Want: zelfkennis is ook voor ondernemerschap het begin van wijsheid.

Les 2: Zoek naar complementariteit

Elk ondernemerstype heeft zo zijn voorkeuren, sterktes & zwaktes, Om effectief te functioneren als ondernemer is het aangeraden complementariteit na te streven in je onderneming. Stimuleer diversiteit. Zoek naar een kritisch luisterend oor. Het is beter je onderneming niet enkel te bevolken met ‘klonen’ van jezelf.

Les 3: Verhoog de EO van je onderneming

Een hoge mate van entrepreneurial orientation bevordert de performantie van je onderneming. In welke mate ben je innovatief? In welke mate ben je proactief? In welke mate sta je open voor risico's?

Les 4: Wees niet blind voor de omgeving

Er bestaat niet zoiets als de perfecte stijl. Wel biedt de ene stijl andere mogelijkheden dan de andere. De concrete afstemming tussen jouw stijl en welk ondernemend leiderschap jouw onderneming nodig heeft, is het allerbelangrijkste. Hou daarom in alles dat je doet ook rekening met de omgeving waarin je werkt. Hoe matuur is de markt waarin je zit? Hoe verzadigd is de sector? Heb je een grote of een kleine onderneming? De omgeving heeft immers ook een belangrijke invloed op de strategie die het beste is voor jouw onderneming, op de keuze om al dan niet te internationaliseren, Niet enkel het kennen van je ondernemerstype is dus van belang.

Dit rapport is gebaseerd op een onderzoek dat een team van de Vlerick Leuven Gent Management School uitvoerde in opdracht van Flanders District of Creativity (Flanders DC). Flanders DC is een orgaan dat door de Vlaamse regering werd opgericht ter bevordering van de competitiviteit van de Vlaamse regio door het actief promoten van creativiteit, innovatie en ondernemerschap. Flanders DC doet dit aan de hand van sensibiliseringscampagnes, het creëren van een internationaal platform voor samenwerking, training en onderzoek.

Onderzoekstitel

Hoe ondernemers in Vlaanderen opportuniteiten identificeren. De bereidheid van ondernemers tot 'risk-taking' als motor naar innovatie en internationalisering.

Onderzoeksteam

- Prof. dr. Herman Van den Broeck en Eva Cools, Vlerick Leuven Gent Management School, Competentiecentrum Mens en Organisatie
- Prof. Hans Crijns en Sabine Vermeulen, Vlerick Leuven Gent Management School, Competentiecentrum Ondernemerschap, Bestuur en Strategie
- Prof. dr. Deva Rangarajan, Vlerick Leuven Gent Management School, Competentiecentrum Marketing

Doel van het onderzoek

- Nagaan wat het profiel van Vlaamse ondernemers is: Welke types ondernemers kunnen we onderscheiden? Wat kenmerkt ondernemers in vergelijking met niet-ondernemers?
- Nagaan wat de rol van ondernemers is: Hoe leiden ze hun bedrijf? Wat zien ondernemers als hun kerntaken?
- Nagaan welke mentale modellen Vlaamse ondernemers hebben om hun ideeën in de praktijk te brengen: welke rol is er voor innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid in ondernemerschap? Hebben ondernemers met een ander profiel een andere visie op ondernemerschap?
- Nagaan hoe Vlaamse ondernemers denken over internationalisatie: Welke mentale modellen hebben ondernemers over internationalisatie? Hebben ondernemers met een ander profiel een andere visie op internationaliseren?
- Identificeren van de kritische succesfactoren voor geslaagd ondernemerschap: Welke factoren zijn belangrijk voor het stimuleren van een positief ondernemersklimaat?

Opzet van het onderzoek, meetinstrumenten en -methoden

We splitsten het onderzoek op in twee fasen.

Deel 1: kwantitatief

In een eerste, kwantitatieve fase werd eind maart 2006 een vragenlijst uitgestuurd naar 1797 Vlaamse ondernemers, via email (907 personen) en via de post (890 personen).

Volgende variabelen werden opgenomen in de vragenlijst:

- individuele profielkenmerken: cognitievijlen, besluitvormingsstijlen, veranderingsbereidheid, zelfwerkzaamheid, proactieve persoonlijkheid, behoefte aan verwezenlijking, behoefte aan autonomie, behoefte aan dominantie, geloof in eigen invloed;
- ondernemingsvisie: innovativiteit, proactiviteit, risicobereidheid, intentie tot internationalisatie;
- performantie van de onderneming: belang van een aantal performantiemaatstaven, percentage cashflow/turnover en evolutie hiervan, winstgevendheid tegenover concurrenten, evolutie omzet, percentage omzet in het buitenland; en
- demografische en ondernemingsgegevens.

Verderop wordt meer in detail ingegaan op de concrete schalen en de opzet van de vragenlijst.

I 153

Deze vragenlijst werd ingevuld door 177 ondernemers (10% responsgraad). Deze vragenlijst werd tegelijkertijd ook gestuurd naar 422 managers uit de gezondheidszorg. Van deze groep namen 60 mensen deel aan ons onderzoek (14% responsgraad). Onderzoek via email en internet wordt beschouwd als een nieuwe, veelbelovende manier om gegevens te verzamelen. Maar de ervaring is dat de responsgraad op deze manier minder hoog is, gezien het gemakkelijk is een verzoek om mee te werken te negeren.¹

De ondernemers die werden uitgenodigd om deel te nemen aan de eerste fase van ons onderzoek werden geselecteerd uit de databank van de Vlerick Leuven Gent Management School. Volgende selectiecriteria werden gebruikt:

- type bedrijf: productie, handel of diensten – uitsluiten van instituten/scholen en social-profit;
- bedrijfsgrootte: tussen 10 en 500 werknemers – maximum limiet van 500 werknemers is consistent met definitie van 'small business' volgens U.S. Small Business Administration;
- functies: algemeen directeur, gedelegeerd bestuurder, general manager, voorzitter van de raad van bestuur, voorzitter van het directiecomité, zaakvoerder.

¹ Zie: Spector, P.E. (2001). Research Methods in Industrial and Organizational Psychology: Data Collection and Data Analysis with Special Consideration to International Issues. In: N. Anderson, D.S. Ones, H.G. Sinangil & C. Viswervaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology. Volume 1: Personnel Psychology* (pp. 10-26). London: Sage.

Deel 2: kwalitatief

In een tweede, kwalitatieve fase werden 46 mensen die meededen met het survey-onderzoek (deel 1) uitgenodigd om deel te nemen aan een aantal focusgroepen. Ze werden geselecteerd op basis van bepaalde resultaten uit de vragenlijst. Een focusgroep is een groepsinterview.² Een moderator leidt het interview, terwijl een kleine groep mensen het onderzoeksonderwerp bediscussieert. De voordelen van focusgroepen als onderzoeksmethode zijn: (1) de exploratie en verkenning van het thema door deelnemers zelf, (2) het zelf naar context of diepte gaan door de deelnemers en (3) de eigen interpretatie door respondenten. Het is dus een ideale aanvulling bij het kwantitatief deel van ons onderzoek om een aantal thematieken verder uit te diepen.

De bedoeling van onze focusgroepen was te kijken naar de mentale modellen van ondernemers (geïdentificeerd op basis van de eerste fase). Thema's die hier aan bod kwamen, waren:

- kritische succesfactoren van ondernemerschap;
- ondernemers als leiders/managers;
- dilemma's van de ondernemer: opportuniteiten, internationalisatie,...

Achteraan dit appendix is de discussieleidraad opgenomen die de basis vormde van de focusgroepen.

Eerst werd een 'préfocusgroep' gedaan met 7 deelnemers van een KMO Excellence programma aan de Vlerick Leuven Gent Management School. Op die manier konden we ervaren wat de mogelijkheden en moeilijkheden zijn van focusgroepen als onderzoeksmethode. Het hielp ons ook om onze discussieleidraad aan te passen en te verfijnen.

Uiteindelijk waren van de 46 potentiële deelnemers 19 mensen beschikbaar en bereid om mee te werken aan de focusgroepen, zodat we in de mogelijkheid waren om 3 focusgroepen te organiseren. Hiervan namen 14 ondernemers ook echt deel aan de focusgroepen. Op de eerste avond namen 4 ondernemers deel, waarvan we uit het kwantitatief deel wisten dat ze een meer structurerend, analytisch ondernemersprofiel hebben. Op de tweede avond verzamelden we 5 mensen met een meer innovatief, creatief ondernemersprofiel. Op de derde avond hadden we een mix van beide profielen, 5 ondernemers in totaal. Over de ideale grootte van een focusgroep bestaat nogal wat discussie.³ De groep moet aan de ene kant groot genoeg zijn om meningen te ventileren, maar aan de andere kant klein genoeg zijn om in de hand te houden. Zes tot twaalf deelnemers wordt als ideaal gezien. Buiten deze grenzen wordt het moeilijker om voldoende interactie te hebben en iedereen aan bod te laten komen. Onze bedoeling was om per avond minimum 6 mensen te verzamelen, wat niet helemaal gelukt is gezien de drukke agenda van veel ondernemers.

² Voor basiswerken rond focusgroepen, zie:

Edmunds, H. (1999). *The Focus Group Research Handbook*. Lincolnwood, Ill.: NTC Business Books.
Greenbaum, T.L. (2000). *Moderating Focus Groups: A Practical Guide for Group Facilitation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
Morgan, D.L. (1996). Focus Groups. *Annual Review of Sociology*, 22, 129-52.

³ Voor de discussie over de ideale grootte van focusgroepen, zie:

Krueger, R.A., & Casey, M.A. (2000). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research (third edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
Stewart, D.W. & Shamdasani, P.N. (1998). Focus Group Research: Exploration and Discovery. In: L. Bickman & D.J. Dog (Eds.), *Handbook of Applied Social Research Methods* (pp. 505-26). Thousand Oaks, CA: Sage.

Alle focusgroepen werden op cassette opgenomen en gefilmd, zodat we achteraf over volledige informatie beschikten. De focusgroepen werden integraal uitgetypt en gecodeerd in het kader van onze verschillende onderzoeksvragen. We maakten ook gebruik van een voorbereidingsboekje dat de deelnemers op het einde van de focusgroep terugbezorgden.

Variabelen in de vragenlijst (kwantitatieve fase)

We onderscheiden vier delen in de vragenlijst (zie Figuur A.1).

Profiel van de ondernemer

In een eerste deel werden variabelen opgenomen in verband met het individueel profiel van de ondernemer. Elk van deze variabelen werd gemeten op een 5-puntenschaal, gaande van typeert mij helemaal niet (1) tot typeert mij helemaal (5).

Cognitieve stijlen werden gemeten aan de hand van de 18 vragen van de Cognitieve Stijl Indicator.⁴ Cognitieve stijlen peilen naar de voorkeur van mensen voor het interpreteren, verwerken en gebruiken van informatie. Het onderliggend model maakt een onderscheid tussen 3 basisstijlen: kennen (4 items, $\alpha = .76$), plannen (7 items, $\alpha = .82$) en bedenken (7 items, $\alpha = .78$). Daarnaast gebruikten we een schaal die de mate van samenwerken met anderen meet (7 items, $\alpha = .83$).⁵

Besluitvormingsstijlen werden gemeten aan de hand van een selectie van 10 items uit de Melbourne Decision Making Questionnaire en de General Decision-Making Style Instrument.⁶ Besluitvormingsstijlen zijn individuele gewoontepatronen die mensen gebruiken om beslissingen te nemen. Uit de oorspronkelijke vragenlijsten werden 2 items van de hyperwaakzame besluitvormingsstijl geselecteerd, 2 van de intuïtieve besluitvormingsstijl, 1 van de rationele besluitvormingsstijl, 1 van de afhankelijke besluitvormingsstijl, 2 van de vermijdende besluitvormingsstijl en 2 van de spontane besluitvormingsstijl. In dit onderzoek maken we daarnaast (op basis van item- en factoranalyse) ook een onderscheid tussen een 'impulsieve, intuïtieve' besluitvormingsstijl (4 items, $\alpha = .70$) en een 'behoedzame' besluitvormingsstijl (4 items, $\alpha = .59$).

⁴ Zie: Cools, E. & Van den Broeck, H. (2007). Development and Validation of the Cognitive Style Indicator. *The Journal of Psychology* (forthcoming July).

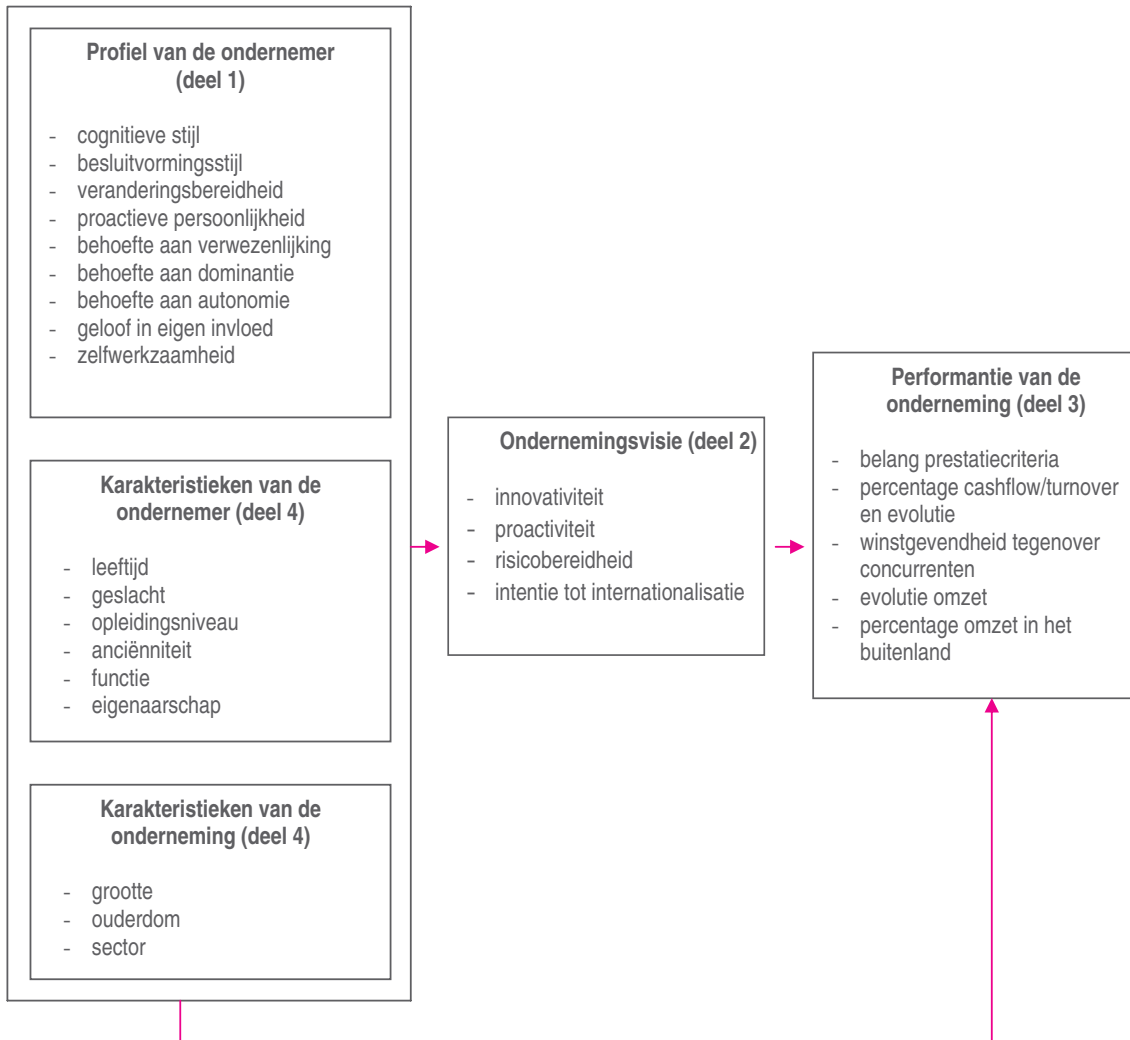
⁵ Zie: Van den Broeck, H., Vanderheyden, K., & Cools, E. (2003). *Individual Differences in Cognitive Styles: Development, Validation and Cross-Validation of the Cognitive Style Inventory*. Vlerick Leuven Gent Management School, Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2003/27 (31 p.).

⁶ Zie voor deze vragenlijsten:

Mann, L., Burnett, P., Radford, M., & Ford, S. (1997). The Melbourne Decision Making Questionnaire: An Instrument for Measuring Patterns for Coping with Decisional Conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10, 1-19.

Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1995). Decision Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55, 818-31.

Figuur A.1 Variabelen survey 'Ondernemerschap in Vlaanderen'



Veranderingsbereidheid werd gemeten aan de hand van 10 items ($\alpha = .73$). Deze schaal werd samengesteld op basis van 6 items uit de willingness-to-change subschaal van de Innovativeness scale⁷ en 4 items uit de Need for Cognitive Closure scale⁸. Deze schaal meet in welke mate mensen bereid zijn tot verandering, in welke mate mensen al dan niet een voorkeur hebben voor orde en voorspelbaarheid, met andere woorden: in welke mate ze kunnen omgaan met ambiguïteit. Hoe hoger de score, hoe meer veranderingsbereid.

⁷ Zie: Hurt, H.T., Joseph, K., & Cook, C.D. (1977). Scales for the Measurement of Innovativeness. *Human Communication Research*, 4, 58-65.

⁸ Zie voor deze vragenlijst:

Neuberg, S.L., & Newsom, J.T. (1993). Personal Need for Structure: Individual Differences in the Desire for Simple Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 113-31.

Webster, D.M., & Kruglanski, A.W. (1994). Individual Differences in Need for Cognitive Closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1049-62.

Proactieve persoonlijkheid werd gemeten aan de hand van 6 items uit de Proactive Personality scale.⁹ Betrouwbaarheid van de schaal in onze studie is $\alpha = .73$. Proactieve persoonlijkheid verwijst naar de mate waarin mensen de neiging hebben hun omgeving te willen veranderen, dit wil zeggen de mate waarin ze acties ondernemen om hun omgeving te beïnvloeden.

We gebruikten drie van de vier schalen uit de Manifest Needs Questionnaire om zicht te krijgen op de *behoeften* die mensen motiveren in hun job.¹⁰ Behoeftte aan verwezenlijking werd gemeten met 5 items ($\alpha = .56$), behoefte aan autonomie met 3 items ($\alpha = .56$) en behoefte aan dominantie met 4 items ($\alpha = .73$).

Locus of control (geloof in eigen invloed) werd gemeten aan de hand van 7 items uit Rotter's Internal-External (I-E) scale ($\alpha = .72$).¹¹ Locus of control verwijst naar de mate waarin mensen de controle over gebeurtenissen en situaties intern bij zichzelf plaatsen of bij externe omstandigheden. Hoe hoger iemand scoort, hoe meer die persoon een interne locus van controle heeft.

Zelfwerkzaamheid werd gemeten aan de hand van 6 items ($\alpha = .61$). Deze schaal werd samengesteld op basis van een selectie van items uit de General Self-Efficacy scale en de Personal Efficacy scale.¹² Zelfwerkzaamheid heeft te maken met het geloof in het eigen kunnen om een taak tot een goed einde te brengen.

Ondernemingsvisie

In een tweede deel werd gepeild naar de ondernemingsvisie.

Een eerste schaal die gebruikt werd is *Entrepreneurial Orientation* (EO). Entrepreneurial orientation verwijst naar de strategische oriëntatie die de wil van een bedrijf weergeeft tot ondernemend gedrag.¹³ Vaak wordt vastgesteld dat in onafhankelijke bedrijven (van beperkte schaal) de strategische oriëntatie van de ondernemer gelijk is aan de strategische oriëntatie van de onderneming. Vandaar dat de ondernemingsvisie gewoonlijk gemeten wordt vanuit het perspectief van de ondernemer. Om entrepreneurial orientation te meten gebruikten we

⁹ Zie: Bateman, T.S., & Crant, J.M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-18.

¹⁰ Zie: Steers, R.M., & Braunstein, D.N. (1976). A Behaviorally-Based Measure of Manifest Needs in Work Settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9, 251-66.

¹¹ Voor deze vragenlijst, zie:

Rotter, J.B. (1966). Generalized Expectancies for Internal and External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, vol. 80 (1, Whole no. 609).

Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2002). *Organizational Behaviour (second European edition)*. London: McGrawHill.

¹² Voor deze vragenlijsten, zie:

Paulhus, D. (1983). Sphere-Specific Measures of Perceived Control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 1253-65.

Sherer, M., Maddux, J.E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R.W. (1982). The Self-Efficacy Scale: Construction and Validation. *Psychological Reports*, 51, 663-71.

¹³ Zie voor basiswerken rond het concept van Entrepreneurial Orientation:

Kreiser, P.M., Marino, L.D., & Weaver, K.M. (2002). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 71-94.

Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-72.

de schalen van Miller en Toulouse (1986) en Covin en Slevin (1989).¹⁴ We onderscheiden drie subschalen, die in de literatuur rond entrepreneurial orientation consistent naar voor komen, zijnde innovativiteit (3 items, $\alpha = .78$), proactiviteit (4 items, $\alpha = .88$) en risicobereidheid (3 items, $\alpha = .77$).

Daarnaast werd gepeild naar de mate van *innovativiteit* van de onderneming in vergelijking met concurrenten. Ondernemers die aanduiden even of meer innovatief te zijn dan concurrenten werd gevraagd die drie gebieden aan te duiden waarop deze innovativiteit zich heeft voorgedaan. Keuzemogelijkheden hier waren: producten of diensten, interactie met de klant, productieproces, logistiek, IT/automatisering, organisatie, samenwerking met andere partijen, financiering en andere.

Tot slot peilden we naar de *intentie tot internationalisatie*. Twee items peilden naar de mate waarin ondernemingen overwogen hebben om aan internationalisatie te doen ($\alpha = .67$). Ondernemers die aangaven met internationalisatie bezig te zijn, werd gevraagd om de datum aan te geven waarop ze overwogen om internationaal te gaan aan de ene kant en de datum waarop ze deze strategie in actie hebben omgezet aan de andere kant.

Ondernemingsperformantie

In het derde deel werd de performantie van de onderneming opgenomen. Een mix van objectieve en subjectieve performantie-indicatoren werd bevroegd.¹⁵

De *subjectieve, perceptieve performantiemeting* peilde naar het belang dat ondernemers hechten aan een aantal prestatiecriteria, zijnde omzet, omzetgroei, cashflow, bruto winst, resultaat uit gewone bedrijfsuitvoering, return on investment en mogelijkheid om de ondernemingsgroei te financieren met eigen winsten.

De *objectieve, feitelijke performantiemeting* bestond uit het percentage cashflow/turnover, de evolutie van dit cijfer over de laatste vier jaar, de winstgevendheid tegenover concurrenten, de evolutie van de omzet over de laatste vier jaar en het percentage omzet dat gerealiseerd wordt in het buitenland.

¹⁴ Voor deze vragenlijst, zie:

Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

Miller D., & Toulouse, J.M. (1986). Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms. *American Journal of Small Business*, 10, 47-62.

¹⁵ Zie voor deze performantie-indicatoren:

Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1988). The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies*, 25, 217-34.

Dess, G.G., & Robinson, R.B. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 5, 265-73.

Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (1982). An Empirical Examination of Linkages between Strategy, Managerial Characteristics, and Performance. *Academy of Management Proceedings*, 31-35.

Karakteristieken van de onderneming en de ondernemer

In het laatste deel werden demografische en ondernemingsgegevens bevroegd.

Karakteristieken van de *ondernemer* die bevroegd werden, zijn: leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, anciënniteit, functie en eigenaarschap.

Karakteristieken van de *onderneming* die bevroegd werden, zijn: grootte van de onderneming, leeftijd van de onderneming en sector waarin de onderneming actief is.

Discussiegids van de focusgroepen (kwalitatieve fase)

Drie thema's kwamen aan bod in de focusgroepen.

Thema 1: Wie is "de ondernemer"?

- Vraag 1: Als u een ondernemer zou omschrijven in 1 zin, wat zou die dan zijn?
- Vraag 2: Wat zijn volgens u kenmerken van succesvolle ondernemers? Noteer de 5 belangrijkste kenmerken volgens u.

I 159

Thema 2: Ondernemers als managers/leiders

- Vraag 1: Wat zijn volgens u de belangrijkste kerntaken van een ondernemer als manager? Noteer de 5 belangrijkste kerntaken volgens u.
- Vraag 2: Wat vindt u belangrijke kenmerken van de mensen die u omringen? Waarom?

Thema 3: Innovativiteit – Proactiviteit – Risicobereidheid

- Vraag 1: In de literatuur worden 3 kenmerken aangehaald die mogelijk kenmerkend zijn voor ondernemers: innovativiteit, proactiviteit (vooruitziendheid) en risicobereidheid. Wat betekenen elk van deze termen voor u?
 - 1a. Wat betekent innovativiteit voor u?
 - 1b. Wat betekent proactiviteit (vooruitziendheid) voor u?
 - 1c. Wat betekent risicobereidheid voor u?
- Vraag 2: Orden elke van deze termen [innovativiteit, proactiviteit, risicobereidheid] naar hoe belangrijk u ze vindt voor succesvol ondernemerschap. Waarom geeft u deze volgorde? Geef een aantal voorbeelden.
- Vraag 3: Welke uitdagingen zijn er voor Vlaamse ondernemers om 'ondernemend' (dit is: innovatief, proactief en risicobereid) te zijn?

FLANDERSDC
INSPIRING CREATIVITY

Kennispartner



the Autonomus Management School of
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

ISBN-NUMMER : 9789078858034