

# FLANDERS DC

INSPIRING CREATIVITY

Kennispartner



the Autonomous Management School of  
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

ONDERZOEKSRAPPORT

---

## VROUWELIJK ONDERNEMERSCHAP IN VLAANDEREN

Onontgonnen creatief potentieel

Hans Crijns  
Olivier Tilleuil

December 2009

# FLANDERS DISTRICT OF CREATIVITY

Flanders District of Creativity is de Vlaamse organisatie voor 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. Het Creativity World Forum is een jaarlijkse conferentie rond ondernemingscreativiteit. Het Forum brengt ondernemers, kenniswerkers en beleidsmensen van over de hele wereld samen. Zij laten zich inspireren door topsprekers en wisselen ideeën en ervaringen uit. Netwerking staat daarbij centraal. Om de 2 jaar wordt het Forum in Vlaanderen georganiseerd.

Concreet werkt Flanders DC samen met volgende regio's:



November 19-20, 2008 - Antwerpen, België



## 2. Sensibilisering rond ondernemingscreativiteit



Bedrijven overtuigen van het belang van ondernemingscreativiteit. Flanders DC reikt hen ook tools aan om meer ondernemingscreativiteit te realiseren. Zo lanceerde Flanders DC de “GPS voor ondernemingen”, een ideeëngeneratie-tool voor bedrijven om slim in te spelen op trends en ontwikkelingen, en zo sterker te concurreren. Flanders DC stond ook in voor de sensibiliseringscampagne voor het brede publiek rond creativiteit en innovatie ‘jij bent Flanders’ Future’, en werkte achter de schermen mee aan het zondagavond Tv-programma De Bedenkers op één.



## 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.

Volgende projecten zijn reeds uitgevoerd binnen het Flanders DC Kenniscentrum:


- **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 Vlamincx, Ans De Vos en Dirk Buyens, Juni 2006
- **Development of a regional competitiveness index**, Harry Bowen, Wim Moesen en Leo Sleuwaegen, September 2006
- **Innovation outside the lab: strategic innovation as the alternative**, Marion Debruyne en 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
- **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
- **Networking in multinational manufacturing companies**, Ann Vereecke, Juli 2007
- **How entrepreneurial are our Flemish students**, Hans Crijns en Sabine Vermeulen, November 2007
- **Fashionate about Creativity**, Isabelle De Voldere, Tine Maenhout en Marion Debruyne, December 2007
- **Find the innovator. Identifying and understanding adopters of innovative consumer technologies in Flanders**, Marion De Bruyne en Bert Weijters, December 2007
- **De case Arteconomy**, Eva Cools, Herman Van den Broeck en Tine Maenhout, December 2007
- **Entrepreneurship and globalization**, Italo Colantone en Leo Sleuwaegen, December 2007
- **HR Tools als stimulans voor creativiteit bij uw werknemers**, Kristien Van Bruystegem, Vickie Decocker, Koen Dewettinck, Xavier Baeten, December 2007

- **Internationalization of SMEs**, Jonas Onkelinx, Leo Sleuwaegen, April 2008
- **HRM-uitdagingen voor groeiende ondernemingen**, Mieke Van De Woestyne, Kristien Van Bruystegem, Koen Dewettinck, Maart 2008
- **Sociaal Ondernemerschap in Vlaanderen**, Hans Crijns, Frank Verzele, Sabine Vermeulen, April 2008
- **Foreign direct investments. Trends and developments**, Frederik De Witte, Isabelle De Voldere, Leo Sleuwaegen, Juni 2008
- **How do new business models affect existing players in an industry**, Marion Debruyne, Bart Devoldere, Oktober 2008
- **De gezondheidszorg als complex adaptief systeem. Een ander perspectief op innovatie**, Paul Gemmel, Lieven De Raedt, November 2008
- **Downstream Competitive Advantage. The cognitive Basis of Competitive Advantage. How prototypicality structures and the cognitive processes of satisficing confer strategic benefits**, Niraj Dawar, Frank Goedertier, Februari 2009
- **Determinants of successful internationalization by SMEs in Flanders**, Jonas Onkelinx, Leo Sleuwaegen, Mei 2009
- **Het gebruik van Web 2.0 ter ondersteuning van open innovatie en collectieve creativiteit. Lessen uit theorie en praktijk in Vlaanderen.** Stijn Viaene, Steven De Hertogh, Len De Looze, Mei 2009
- **Foreign Direct Investments. Location choices across the value chain**, Frederik De Witte, Leo Sleuwaegen, Mei 2009
- **Prototypically Branded Innovations. Effect of the Typicality of a Brand on Consumer Adoption and Perceived Newness of Branded New Products**, Frank Goedertier, Juli 2009
- **Open innovation: The role of collective research centres in stimulating innovation in low tech SMEs**, André Spithoven, Mirjam Knockaert, Bart Clarysse, Juli 2009
- **From Creativity to Success: Barriers and Critical Success Factors in the Successful Implementation of Creative Ideas**, Inge De Clippeleer, Katleen De Stobbeleir, Koen Dewettinck, en Susan Ashford, Juli 2009
- **Improving social performance in supply chains: exploring practices and pathways to innovation**, Robert D. Klassen, Augustus 2009
- **The position of plants in Flanders within global manufacturing networks**, Ann Vereecke, Annelies Geerts, Juli 2009
- **Innovation In The Elderly Care Sector: At The Edge Of Chaos**, Katrien Verleye, Paul Gemmel, September 2009
- **Determinanten van het ondernemerschapsproces in Vlaanderen: een internationale vergelijking**, Roy Thurik, Olivier Tilleuil, Peter van der Zwan, September 2009
- **Developing a go-to-market strategy: Art Or Craft?**, Marion Debruyne en Febi Tedja Lestiani, November 2009

- **EFFECTO. Op weg naar effectief ondernemerschapsonderwijs in Vlaanderen**, Wouter Van den Berghe, Jan Lepoutre, Hans Crijns, Olivier Tilleuil, December 2009
- **Sustaining Competitive Advantage Through Product Innovation: How to achieve product leadership in service companies**, Kurt Verweire en Judith Escalier Revollo, December 2009

Alle studies zijn gratis te downloaden via [www.flandersdc.be](http://www.flandersdc.be) of via de bibliotheek van de Vlerick Leuven Gent Management School ([www.vlerick.be](http://www.vlerick.be))

Naast deze onderzoeksprojecten, zijn volgende tools en opleidingen ontwikkeld:

- **Ondernemen.meerdan.ondernemen**, an online learning platform
- **Creativity Class** for young high-potentials
- **Flanders DC Fellows**, inspiring role models in business creativity 
- **Creativity Talks**, monthly seminars on business creativity and innovation
- **Innovix**, online innovation management game
- **Flanders DC Academic Seminars**: research seminars on business creativity and innovation
- **TeamScan**, online tool 
- **Web2.0 Readiness Scan**
- **HR Toolbox**

<b>Executive summary .....</b>	<b>10</b>
1 Inleiding .....	12
1.1 Ondernemerschap en Gender theorieën .....	14
1.2 Effect van genderperspectief op de onderneming .....	15
1.3 Eén groep vrouwelijke ondernemers?.....	17
<b>DEEL I: Vrouwelijk ondernemerschap .....</b>	<b>19</b>
2 Vrouwelijk ondernemerschap in de wereld en Vlaanderen.....	19
2.1 Ondernemersgraad en “electic theory” .....	19
2.2 Vrouwelijk ondernemerschap in Europa.....	21
2.3 Experten over vrouwelijk ondernemerschap in België .....	27
2.4 Besluit.....	27
3 Drijfveren voor vrouwelijk ondernemerschap.....	29
3.1 Motivatie .....	30
3.2 Menselijk kapitaal .....	36
3.3 Sociaal kapitaal .....	39
3.4 Detectie van opportuniteiten .....	42
3.5 Angst om te falen.....	43
3.6 Effect van gender op ondernemerschap.....	44
3.7 Internationale vergelijking .....	45
3.8 Besluiten.....	46
<b>DEEL II: Vrouwelijke waardegerichte ondernemers.....</b>	<b>48</b>
4 Vrouwelijke waardegerichte ondernemers: de exploratie van een ras apart?.....	48
4.1 Waardegerichte ondernemers .....	48
4.2 Een kijk over de muur bij “DIANE” .....	50
4.3 Cognitieve stijlen en persoonlijkheidskenmerken van vrouwelijke waardegerichte ondernemers.....	52
4.4 Hoe vrouwelijke ondernemers omgaan met creativiteit in hun bedrijf .....	58
4.5 Intrede en bedrijfskenmerken van vrouwelijke waardegerichte ondernemers.....	62
4.6 De entrepreneurial orientation van hun onderneming .....	64
4.7 Besluit.....	65
5 Algemeen besluit van deel 1 en 2.....	67
<b>DEEL III: Twee cases over vrouwelijk ondernemerschap .....</b>	<b>68</b>
6.1 Inge Geerdens: CVWarehouse .....	68
6.2 Conny Vandendriessche: Accent Jobs For People .....	77

<b>Appendix: enkele perspectieven over vrouwelijk ondernemerschap .....</b>	<b>82</b>
Sector .....	82
Financiering .....	82
Bedrijfsstrategie en doelen.....	84
<b>Notities en bronnen .....</b>	<b>85</b>



Figuur 1	Mannelijke en vrouwelijke eigenschappen vs. ondernemerseigenschappen .....	15
Figuur 2	Model van gender-impact op het oprichtingsproces en bedrijfsorganisatie .....	16
Figuur 3	“Electric theory” en ondernemerschap .....	20
Figuur 4	Stroomschema en ondernemerschapsgraad .....	21
Figuur 5	De evolutie van de vrouwelijke ondernemerschapsgraad in Vlaanderen, België en Europa .....	22
Figuur 6	Vrouwelijke ondernemerschapsgraad (V.O.) in 2007 .....	23
Figuur 7	Relatieve vrouwelijke ondernemerschapsgraad (V.O./M.O.) in 2007 .....	23
Figuur 8	Relatieve vrouwelijke nieuw ondernemerschapsgraad (V.N.O./M.N.O.) .....	24
Figuur 9	Vrouwelijk nieuw ondernemerschap: opportuniteit vs. noodzaak .....	25
Figuur 10	De graad van vrouwelijk latent ondernemerschap (V.L.O.) .....	26
Figuur 11	Relatieve vrouwelijke latent ondernemerschapsgraad (V.L.O./M.L.O.) .....	26
Figuur 12	Effect van gender op ondernemerschap .....	29
Figuur 13	Prikkels tot ondernemen .....	30
Figuur 14	Motivaties om ondernemer te zijn (ondernemers en niet-ondernemers) .....	32
Figuur 15	Motivaties om werknemer te zijn (ondernemers en niet-ondernemers) .....	33
Figuur 16	Vindt u ondernemerschap een goede carrièrekeuze? .....	33
Figuur 17	Beoogde hoofdactiviteit bij studenten economie op korte termijn .....	34
Figuur 18	Beoogde hoofdactiviteit bij studenten economie op lange termijn .....	35
Figuur 19	Belangrijke jobkenmerken voor studenten uit een economische richting .....	35
Figuur 20	Bezit u het nodige menselijke kapitaal om te ondernemen? .....	36
Figuur 21	Effect van opleiding op gepercipieerd menselijk kapitaal .....	37
Figuur 22	Inschrijvingen aan de KU Leuven per faculteit (2007-2008) .....	38
Figuur 23	Percentage studenten die ondernemerschapslessen hebben gevolgd .....	38
Figuur 24	Sociaal kapitaal en gender: Kent u iemand persoonlijk die een bedrijf heeft opgestart in de voorbije twee jaar? .....	41
Figuur 25	Hoe belangrijk is het contact met de juiste business partner om een onderneming op te starten? .....	41
Figuur 26	Impact van opleiding op identificatie van opportuniteiten .....	42
Figuur 27	Ziet u opportuniteiten om komende 6 maand een bedrijf op te richten? .....	43
Figuur 28	Houdt angst om te falen u tegen om een eigen bedrijf op te starten? .....	44
Figuur 29	Sociaal kapitaal, opportuniteitsdetectie, en menselijk kapitaal: vergelijking internationaal .....	45
Figuur 30	De ondernemerschapwaterval: aandeel vrouwen in de verschillende groepen .....	50
Figuur 31	Cognitieve basisstijlen en EQ-dimensie .....	53
Figuur 32	Need for achievement, autonomy, and dominance .....	56
Figuur 33	Self-efficacy, internal locus of control, and proactive personality .....	57
Figuur 34	Veranderingsbereidheid en ambiguïteit .....	57
Figuur 35	In welke mate draagt creativiteit bij tot het succes van uw onderneming? .....	59
Figuur 36	Wanneer wordt creativiteit gestimuleerd? .....	59
Figuur 37	Kanalen om creativiteit te stimuleren .....	60
Figuur 38	Belangrijkste knelpunten voor creativiteit .....	60
Figuur 39	Creativiteit betekent... ..	61
Figuur 40	Creativiteit van hun producten in vergelijking met hun concurrenten .....	61
Figuur 41	Intrede .....	62
Figuur 42	Verdeling van vrouwelijke en mannelijke ondernemers per sector .....	63
Figuur 43	Omzetevolutie .....	63
Figuur 44	Winstgevendheid t.o.v. concurrenten .....	64
Figuur 45	Effect van gender op de entrepreneurial orientation van een onderneming .....	65

## LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1	Bronnen, definitie en aantal observaties .....	13
Tabel 2	Experten over vrouwelijk ondernemerschap .....	27
Tabel 3	Samenvattende tabel absolute/relatieve (nieuw/latent) ondernemersgraad.....	28
Tabel 4	Resultaten dprobit analyse .....	45
Tabel 5	Stellingen in verband met veranderingsbereidheid en ambiguïteit .....	58

Het belang van vrouwelijk ondernemerschap voor de economische groei is de afgelopen jaren sterk gestegen. In dit rapport onderzoeken we zowel vrouwelijk ondernemerschap (deel 1) als vrouwelijke waardegerichte ondernemers (Deel 2). Vrouwelijke waardegerichte ondernemers zijn immers belangrijk om te evolueren naar een innovatiegedreven en creatieve economie. Deel 3 bestaat uit 2 cases over vrouwelijke waardegerichte ondernemers: Inge Geerdens (CVWarehouse) en Conny Vandendriessche (Accent Jobs For People).

In het inleidende hoofdstuk bespreken we eerst ondernemerschap en gender theorieën. Hieruit blijkt dat ondernemerschap voornamelijk vanuit een mannelijke perspectief wordt beschreven. Ten tweede gaan we het effect van het genderperspectief op de onderneming na. Gender maturiteit (gender bewustzijn, waardering, en integratie) heeft een impact op de waarden en attitudes (gender perspectieven). De verschillende gender perspectieven beïnvloeden het oprichtingsproces van een organisatie, en dus ook de uiteindelijke organisatie. Ten derde maken we een onderscheid tussen 3 groepen ondernemers: life-style ondernemers, waardegerichte ondernemers, en familiale ondernemers.

In deel 1 bespreken we vrouwelijk ondernemerschap in de wereld en Vlaanderen, en de drijfveren van vrouwelijk ondernemerschap. We vinden dat de vrouwelijke ondernemersgraad t.o.v. 2003 gestegen is, en dat we in vergelijking met mannelijke ondernemers een gemiddeld aantal vrouwelijke ondernemers hebben in Vlaanderen. De graad van vrouwelijk latent ondernemerschap is in België echter heel laag.

De 2 belangrijkste motivaties om te ondernemen zijn persoonlijke onafhankelijkheid en vrijheid. Beide zijn minder uitgesproken bij vrouwen. De belangrijkste motivaties voor vrouwen om niet zelfstandige te worden zijn de drang naar een vast inkomen, sociale zekerheid en vaste uren. Deze motivaties zijn meer uitgesproken bij vrouwen dan bij mannen. Bij vrouwelijke studenten hoger onderwijs (high potentials) is de ambitie voor een ondernemende carrière lager dan bij hun mannelijke studenten. Vrouwen vinden dat ze minder menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en opportuniteiten detecteren dan mannen. Vrouwelijke ondernemers scoren wel hoger dan mannelijke niet-ondernemers, en gelijken meer op mannelijke ondernemers dan op vrouwelijke niet-ondernemers. Vrouwen hebben een grotere angst om te falen dan mannen bij de oprichting van een nieuwe onderneming.

In deel 2 bespreken we vrouwelijke waardegerichte ondernemers. In de erkende persoonlijkheidskenmerken van deze waardegerichte ondernemers zijn de meeste verschillen tussen vrouwelijke en mannelijke ondernemers klein. Vrouwelijke ondernemers scoren zelfs op al deze persoonlijkheidskenmerken hoger dan managers. Vrouwelijke waardegerichte ondernemers zouden wel anders ondernemen dan mannelijk waardegerichte ondernemers. Vrouwelijke ondernemers zijn het beste in de basisstijlen “samenwerken” en “plannen”, dit is het “hands-on” type. Vrouwelijke ondernemers vinden creativiteit in hun onderneming blijkbaar belangrijker dan mannelijke ondernemers. Ook wordt door vrouwelijke ondernemers creativiteit in het bedrijf meer gestimuleerd. Als belangrijkste knelpunt voor creativiteit wordt gebrek aan tijd vermeld.

Betreffende het bedrijf van vrouwelijke waardegerichte ondernemers vinden we een hoge vertegenwoordigingsgraad in de dienstensector en een lage in de nijverheid. Deze bedrijven rapporteren ook een meer gelijkmatig groeipad in omzet van hun bedrijven, maar ook een minder hoge

winstgevendheid. Grosso modo is er echter geen verschil in ondernemend gedrag (“entrepreneurial orientation”) tussen bedrijven van vrouwelijke ondernemers en van mannelijke ondernemers in “innovativiteit” en “proactiviteit”. Wel lijkt het erop dat ondernemingen van vrouwelijke ondernemers een lagere “risicobereidheid” hebben.

Het belang van vrouwelijk ondernemerschap voor de economische groei is de afgelopen jaren sterk gestegen<sup>1</sup>. Ondernemerschap is immers belangrijk voor welvaartscreatie en tewerkstelling. Het aantal vrouwelijke ondernemers steeg de afgelopen 20 jaar. Alleen al in de Verenigde Staten stellen vrouwelijke ondernemers<sup>2</sup> meer dan 19 miljoen mensen te werk, en hebben hun bedrijven een geaggregeerde omzet van 2,5 biljoen dollar<sup>3</sup> terwijl dit slechts 41,5 miljoen dollar was in 1977<sup>4</sup>. Daarenboven groeit het aantal vrouwelijke ondernemers sneller aan dan mannelijke ondernemers. In België steeg tussen 1972 en 2001 het aantal vrouwelijke zelfstandigen (plus 29,7%) 3 keer sneller dan het aantal mannelijke zelfstandigen (plus 8,9%)<sup>5</sup>.

“Vrouwelijk ondernemen” zou verschillen van “mannelijk ondernemen”. Dit komt tot uiting in een aantal objectief vast te stellen kenmerken zoals bijvoorbeeld de sectoren waarin vrouwelijke ondernemers actief zijn, en de producten die ze aanbieden. Maar ook meer subjectieve factoren verschillen zoals bijvoorbeeld de motivatie om te ondernemen<sup>3</sup>, de perceptie op ondernemen<sup>6</sup>, de doelstellingen die ze willen bereiken, de organisatiestructuren van hun bedrijven. Het moge duidelijk zijn dat vrouwelijke ondernemers het ondernemerslandschap sterk diversifiëren, wat leidt tot welvaartscreatie.

De ondernemerschapscapaciteit van vrouwen is dus een creatief potentieel voor economische groei en jobcreatie. Ondanks de sterke groei van het aantal vrouwelijke ondernemers en ondanks het creatief potentieel, is het aantal vrouwelijke ondernemers in Vlaanderen, net zoals in veel andere regio's van de wereld, laag in absolute termen en ook laag t.o.v. het aantal mannelijke ondernemers. We kunnen dus wel degelijk spreken over een onontgonnen potentieel. De centrale onderzoeksvraag in dit rapport is dan ook welke factoren aan dit fenomeen ten grondslag liggen.

### Aanpak

Een aantal voorgaande Flanders DC-onderzoeken hebben zich gericht op “creatief ondernemen”, “het omgaan met innovatie”, “cognitieve stijlen als bron voor opportuniteiten”, “ondernemend gedrag bij Vlaamse studenten”. In deze onderzoeken werd “gender” (geslacht) niet onderzocht. Toch wijst onderzoek uit dat gender één van de bepalende factoren is in vele facetten van het ondernemen<sup>7</sup>. Men komt steeds tot de vaststelling dat gender een belangrijk verschil maakt, en dat er een grote bron van creativiteit, innovatie en ondernemerschap onbenut blijft wegens een te lage participatie van vrouwen in ondernemerschap. “There is a huge untapped potential for female entrepreneurship”<sup>8</sup>.

In het verzamelde onderzoeksmateriaal van Flanders DC-projecten bestaat er ook een onontgonnen bron van kennis, namelijk de mogelijkheid om de betekenis van vrouwelijk ondernemerschap voor de Vlaamse samenleving te analyseren. Daarnaast gebruiken we ook data die recent verzameld werd in het kader van GEM en Eurobarometer. In totaal betreft het hier primair verzamelde data uit volgende onderzoeken:

Tabel 1: Bronnen, definitie en aantal observaties

AFK.	Bron	Def. ondernemer	Vrouwen	Totaal
FLANDERS DC1	Hoe ondernemers in Vlaanderen opportuniteiten identificeren.	“Business owner”	20	154
FLANDERS DC2	Creatief ondernemen in Vlaanderen.	“Business owner” (Lid UNIZO of deelnemer Vlerick KMO)	129	663
FLANDERS DC3	How entrepreneurial are our Flemish students?	Studenten hogere opleiding	284	657
EB	Eurobarometer (2007)	Zelfstandige	50	98
GEM	Global Entrepreneurschip Monitor (2003-2007)	Nieuwe ondernemers	154	469
EB	Eurobarometer (2007)	Ondernemers en niet-ondernemers	647	1005
GEM	Global Entrepreneurschip Monitor (2003-2007)	Ondernemers en niet-ondernemers	7597	14141

Deze projecten werden in de loop van de periode 2006-2008 uitgevoerd en bevatten elk hun eigen database. Het onderzoeken van gender-verschillen was in deze studies géén objectief. Juist daarom leek het ons interessant om in deze data op zoek te gaan naar het potentieel van deze verborgen schatten. Dankzij nieuwe analyses kan een aanvullend beeld geschetst worden van vrouwelijk ondernemerschap in Vlaanderen, met mogelijks aandachtspunten voor het ontginnen van het potentieel.

We onderzoeken daarbij in welke mate vrouwelijk ondernemerschap in Vlaanderen verschillend is van andere landen en regio's.

Tenslotte worden 2 cases uitgewerkt ter illustratie van vrouwelijk ondernemen, één van een klein bedrijf en één van een middelgroot bedrijf.

Dit rapport is opgesteld uit 2 delen: deel 1 vrouwelijk ondernemerschap (hoofdstuk 2-3), en deel 2 vrouwelijke *waardegerichte* ondernemers (hoofdstuk 4). In hoofdstuk 1 wordt de invloed van “gender” (geslacht) op ondernemerschap in kaart gebracht. We zullen het effect van vrouwelijke en mannelijke waarden en intenties op het oprichtingsproces van een onderneming en de resulterende nieuwe organisatie beschrijven.

In hoofdstuk 2 worden vrouwelijke ondernemerschapindicatoren van verschillende landen vergeleken. De ondernemerschapsgraad wordt in verschillende facetten besproken: de voorraad vrouwelijke ondernemers, de aanwas van nieuw vrouwelijk ondernemerschap en de mate van latent ondernemerschap bij vrouwen. De internationale vergelijkingen bieden de mogelijkheid om Vlaanderen en België te benchmarken en de grootte van het onontgonnen potentieel na te gaan.

In hoofdstuk 3 worden drijfveren voor vrouwelijk ondernemerschap besproken. Motivaties, menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, opportuniteitsdetectie en faalangst bij vrouwen en bij vrouwelijke startende ondernemers worden vergeleken. We onderscheiden hierin verschillende groepen vrouwelijke ondernemers.

In hoofdstuk 4 (deel 2) benaderen we de thematiek van groei en waardecreatie bij één speciale groep, namelijk bij waardegerichte vrouwelijke ondernemers. We bestuderen hun persoonlijkheidskenmerken, hun management-stijlen en hun visie op creatief ondernemen, en het bedrijfsprofiel en de “entrepreneurial orientation” van hun bedrijf.

### 1.1 Ondernemerschap en Gender theorieën

In de literatuur wordt “gender” benaderd vanuit 2 perspectieven. Enerzijds als “biologische sekse” (menselijke lichamen met vrouwelijke en mannelijke geslachtsorganen), anderzijds wordt gender benaderd als “sociaal geconstrueerde sekse” (geleerd gedrag en rollen geassocieerd met het vrouwelijke en het mannelijke; gedrags- en identiteitsaspecten van sekse). Hoewel met gender meestal de sociaal geconstrueerde sekse bedoeld wordt, zullen wij gender eerder als verzamelterm voor beide gebruiken.

Over het algemeen kunnen we een onderscheid maken tussen 3 stromingen<sup>9</sup>. Volgens de eerste stroming (o.a. liberaal feminisme en rationeel feminisme) zijn mannen en vrouwen gelijk. Mensen worden gedefinieerd als rationele individuen. Deze stroming hield zich vooral bezig met de verschillen tussen mannen en vrouwen die er eigenlijk niet zouden mogen zijn. Bijvoorbeeld vrouwen zouden niet minder mogen verdienen dan mannen. Mannen en vrouwen zijn gelijk en elke vorm van onderwerping is een gevolg van discriminatie.

Volgens de tweede stroming (o.a. antirationeel feminisme, sociaal feminisme, psychoanalytisch feminisme en radicaal feminisme) zijn mannen en vrouwen verschillend. Vrouwen zouden het leven anders ervaren dan mannen en hierdoor andere voorkeuren hebben. Deze verschillen worden als positief gepercipieerd. Men moet de verschillen in stand houden.

Volgens de derde stroming (o.a. poststructuralistisch feminisme) zijn de verschillen en gelijkenissen tussen mannen en vrouwen sociaal geconstrueerd. Deze stroming is niet geïnteresseerd in wat vrouwen en mannen zijn, maar hoe het vrouwelijke en mannelijke geconstrueerd zijn, en de impact hiervan op de sociale orde.<sup>10</sup> Deze stroming gaat over socialisatie: “Het proces waarin een individu leert om lid te worden van een maatschappij door het internaliseren van de normen en waarden van die maatschappij en door het aanleren van haar/zijn sociale rollen.” (p 315)<sup>10</sup> Een belangrijke rol socialisatie in elke samenleving is de geslachtsrolsocialisatie namelijk: vrouwen gedragen zich vrouwelijk, mannen mannelijk.

Volgens sommige onderzoekers<sup>11</sup> wordt ondernemerschap veelal omschreven met woorden die een mannelijke bijklank hebben (cf. Figuur 1).

**Figuur 1:** Mannelijke en vrouwelijke eigenschappen vs. ondernemerseigenschappen<sup>11</sup>

Bem's masculinity words	Entrepreneur	Bem's feminity scale	Opposites of entrepreneur words
Self-reliant	Self-centered, internal locus of control, self-efficacious, mentally free, able	Gentle	Cautious
Willing to take risks	Seeks difficulty, optimistic, daring courageous	Loyal	Follower, dependent
Dominant, aggressive	Influential, seeks power, wants a private kingdom and a dynasty	Shy	Cowardly
Act as a leader	Leading economic and moral progress, pilot of industrialism, manager	Sensitive to the needs of others	Selfless, connected
Individualistic	Detached		
Competitive	Wants to fight and conquer, wants to prove superiority		
Ambitious	Achievement oriented		

Deze benadering heeft consequenties. Als vrouwen zich vrouwelijk gedragen en ondernemerschap als mannelijk beschreven wordt, dan zullen er weinig vrouwen kiezen om ondernemer te worden (cf. zie verder latent ondernemerschap). Als we meer vrouwelijk ondernemers willen creëren, dan hebben we grote voorbeelden nodig, maar dat dit niet zo evident is, wordt bewezen door de top 100 lijst van ondernemers in het Verenigd Koninkrijk<sup>12</sup> waar maar 9 vrouwen in staan!

Ook zijn er auteurs die vinden dat ondernemerschap en nieuwe venture creatie in de literatuur vanuit een mannelijk perspectief wordt beschreven, en argumenteren dat het genderperspectief (waarden) van de oprichters het oprichtingsproces en de resulterend nieuwe organisatie beïnvloeden<sup>13</sup>.

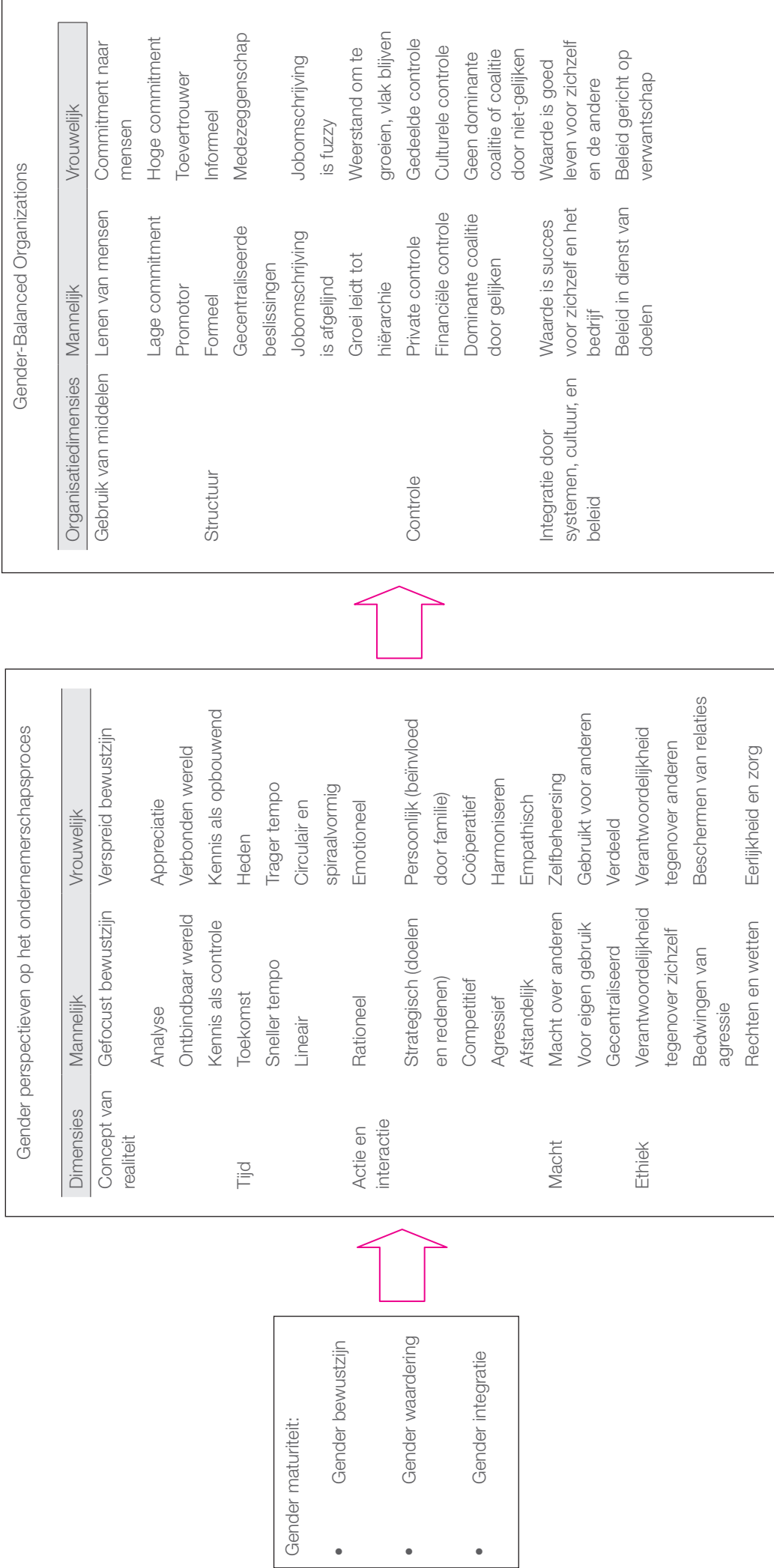
## 1.2 Effect van genderperspectief op de onderneming

Niet enkel mannelijke en vrouwelijke rollen, maar ook mannelijke en vrouwelijke waarden en attitudes (cf. Figuur 2 gender perspectieven) maken deel uit van de cultuur<sup>14</sup>. De waarden, de intenties, en het sociaal kapitaal van de oprichter(s) hebben een belangrijke impact op de wijze waarop een onderneming wordt opgericht, op hoe de organisatie werkt, en op de performantie<sup>15</sup>.

Aangezien de waarden en attitudes van vrouwelijke en mannelijke ondernemers verschillen, kunnen we verwachten dat mannen en vrouwen anders omgaan met het oprichtingsproces<sup>16</sup>. Bird en Brush synthetiseerden de verschillende waarden en attitudes tot 5 perspectieven (Concept van realiteit, Tijd, Actie en interactie, Macht, en Ethiek) die het oprichtingsproces en hun resultaat beïnvloeden (cf. Figuur 2).



Figuur 2: Model van gender-impact op het oprichtingsproces en bedrijfsorganisatie



Gender maturiteit heeft een impact op waarden en attitudes (gender perspectief). De verschillende perspectieven beïnvloeden hoe men omgaat met het oprichten van een nieuwe organisatie. Dit beïnvloedt de eigenschappen van een bedrijf, zoals het gebruik van middelen, de organisatiestructuur, de controle- en integratiesystemen, het strategisch beleid en de bedrijfscultuur. Deze eigenschappen karakteriseren iedere organisatie, en bovendien worden deze in een nieuwe organisatie meer beïnvloed door het genderperspectief dan in een gevestigde organisatie. De startende ondernemer (hij of zij) bepaalt immers de missie, de structuur, de visie, ... Nieuwe organisaties hebben ook minder stakeholders, minimale middelen en minder beperkingen door geïnstitutionaliseerde procedures<sup>17</sup>. Er is dus meer vrijheid voor de ondernemer om een organisatie te creëren die consistent is met haar/zijn genderperspectief.

Opvallende bevinding in voorgaand onderzoek is dat platte organisatiestructuren en netwerkstructuren eerder vrouwelijk dan mannelijk zouden zijn. Het zou dus wel eens kunnen dat als onze economie naar een kennis- of creatieve economie wil evolueren, het vrouwelijke ondernemersmodel een inspiratiebron zou kunnen zijn.

### 1.3. Eén groep vrouwelijke ondernemers?

Vrouwelijke ondernemers vormen geen homogene groep. Om enige consistentie in de resultaten van het empirisch onderzoek te brengen, volgen we de indeling van Constantinidis<sup>18</sup>. Zij identificeert 3 groepen: 1) life-style ondernemers, 2) waardegerichte ondernemers, en 3) familiale overnemers. De eerste twee groepen kunnen gezien worden in een continuüm, de familiale overnemers horen in één van de groepen.

De groep lifestyle-ondernemers wordt gekenmerkt door beperkte middelen (beperkt menselijk, sociaal en financieel kapitaal) waardoor men een onderneming opricht met vooral persoonlijke (levensstijl)-ambities en beperkte groeiambitie. De vrouwelijke lifestyle ondernemers kiezen een als "vrouwelijk" geboekstaafde sector omdat de nodige vaardigheden zouden overeenkomen met hun familievaardigheden, zodat ze geen specifieke nieuwe vaardigheden of ervaring nodig hebben. Deze sectoren worden ook gekozen omwille van de lage investeringskosten. Vaak zijn deze vrouwen hun bedrijf begonnen vanuit een hobby, bijverdienste e.d. Ze vullen een niche markt op terwijl ze geld verdienen. Voor deze ondernemers staat hun bedrijf in functie van hun gezinsleven. Het gebrek aan evenwicht in de interface arbeid – gezin is voor hen een obstakel om te groeien<sup>19</sup>. Dit verklaart ook het hogere percentage part-time vrouwelijke zelfstandigen en het lagere gemiddelde aantal werkuren per week bij vrouwelijke zelfstandigen. Ze gebruiken hun eigen kapitaal. Aangezien het bedrijf in functie staat van het gezin, zijn ze ook meer risico-avers en minder groeigericht (cf. grootte). Overleven is belangrijker dan groeien. Ze zijn eerder gericht op loonsubstitutie dan op groei. Dit soort ondernemers maakt het overgrote deel uit van de groep zelfstandigen (zowel bij vrouwen als bij mannen)<sup>20</sup>: "Algemeen wordt aanvaard dat veel kleine bedrijven klein blijven door de objectieven van hun bedrijfsleiders. Sommige ondernemers-eigenaars willen enkel een bepaald niveau van inkomen handhaven en overwegen niet om tijd en inspanningen te verhogen. Dit zijn de 'life-stylebedrijven'." (p 52)

Verder zal blijken dat de motivaties van mannelijke en vrouwelijke ondernemers niet volledig gelijk zijn. Vrouwelijke ondernemers zouden meer frequent vanuit gezin-werk balans ondernemen, mannelijke

ondernemers eerder omwille van de inkomsten. Deze verschillende doelstellingen hebben een impact op de onderneming.

De tweede groep vrouwelijke ondernemers wordt gevormd door de waardegerichte bedrijven. Ze hebben vruchtbare netwerken en beschikken over zowel menselijk, sociaal, als financieel kapitaal. Ze willen grotere opportuniteitskosten nemen, do “whatever it takes”. Hoewel ze (net zoals mannelijke waardegerichte ondernemers) de onderneming niet voor hun gezin stellen, moeten ze wel persoonlijke en familiale opofferingen doen<sup>21</sup>. Deze vrouwelijke ondernemers zijn soms –in tegenstelling tot de lifestyle bedrijven- wel bereid met externe middelen te werken en lijken weinig moeite te hebben om deze extern te vinden. Ze zijn meer gefocust op groei en plannen meer. Ze durven meer risico te nemen dan de eerste groep vrouwen. Vaak worden ze ondernemer omdat ze het glazen plafond in grote bestaande bedrijven niet aanvaarden en meer flexibele uren wensen om hun gezin-werk balans te optimaliseren (niet om minder te werken). Ze starten ook vaker een onderneming op in niet-vrouwelijke sectoren, bijvoorbeeld groothandel, transport- , communicatie- , en nutssector. Ze drukken ook vaker een wens uit om te groeien, hebben een groter bereik in markten, en gebruiken meer verschillende groeistrategieën<sup>22</sup> dan vrouwelijke life-style ondernemers. Deze noemen we de waardegerichte ondernemers.

Hoewel we een onderscheid maken tussen “lifestyle”-ondernemers en waardegerichte ondernemers is de grens vaag. Deze categorisering is een aggregatie van verschillende dimensies. De eenheid van deze dimensies is daarenboven eerder continu dan discreet. “Lifestyle” ondernemers kunnen evolueren (“uitgroeien) tot waardegerichte ondernemers.

## 2. Vrouwelijk ondernemerschap in de wereld en Vlaanderen

In dit hoofdstuk wordt de vrouwelijke ondernemersgraad van verschillende landen vergeleken en gaan we op zoek naar mogelijke verklaringen van deze verschillen. We volgen 2 benaderingen voor de berekening van de ondernemersgraad: de absolute ratio voor de “vrouwelijke ondernemersgraad” en relatieve ratio voor de “vrouwelijke ondernemersgraad ten opzichte van de mannelijke ondernemersgraad”. Door de vrouwelijke ondernemersgraad te vergelijken met de mannelijke ondernemersgraad, verminderen we de impact van de algemene factoren en verkrijgen we een duidelijker beeld van de factoren die een gender-afhankelijk effect hebben. De relatieve ratio geeft aan “hoeveel vrouwelijke ondernemers per mannelijke ondernemer” bestaan (een ratio van “1” geeft een maximale gender-diversiteit in ondernemerschap aan). De graad van ondernemerschap zegt uiteraard niet noodzakelijk iets over de kwaliteit van ondernemerschap<sup>23</sup>.

### 2.1 Ondernemersgraad en “electic theory”

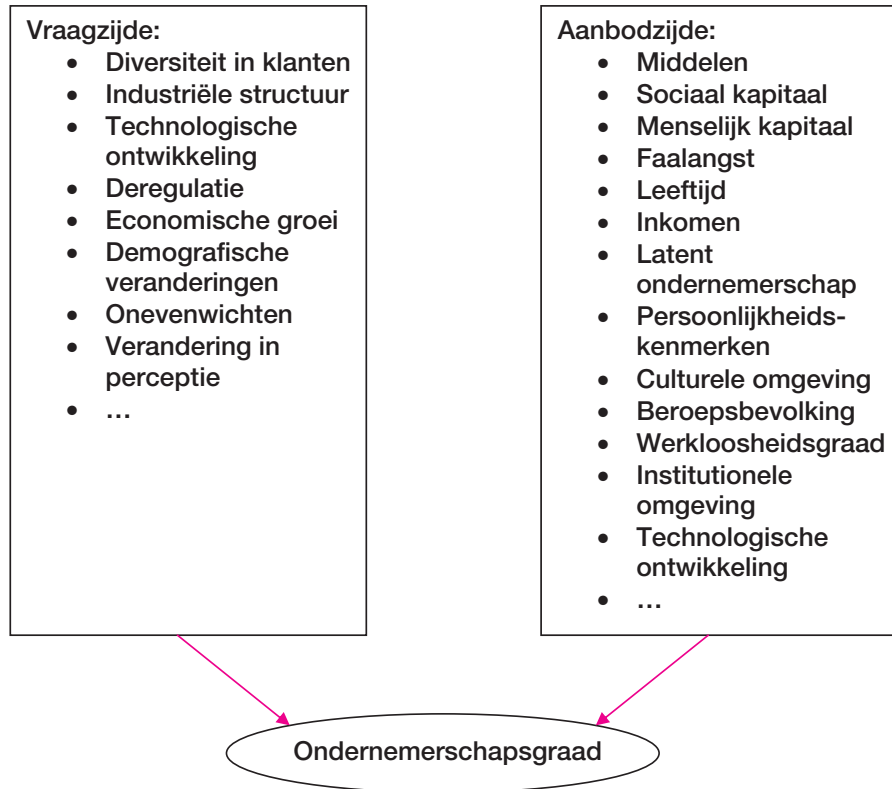
De determinanten van ondernemersgraad kunnen we opsplitsen in 2 groepen (cf. Figuur 3: “electic theory”). De eerste groep bestaat uit de vraagzijde en bevat factoren die de vraag naar ondernemerschap scheppen. Deze hebben betrekking op de opportuniteiten voor ondernemerschap, bijvoorbeeld “onevenwichten” (problemen) in de energiesector (bv. broeikas effect). De oplossingen worden vaak aangereikt door nieuwe bedrijven, nieuwe ondernemers. Nieuwe uitvindingen (cf. technologische ontwikkeling) vragen naar (nieuwe) ondernemingen die deze uitvindingen commercialiseren. Andere voorbeelden van vraagfactoren zijn de industriële structuur van een land, de economische groei,...

De tweede groep bestaat uit factoren die het aanbod van ondernemerschap beïnvloeden. Niet iedereen wil/kan ondernemer worden. De voorkeur om ondernemer te worden is bijvoorbeeld afhankelijk van de leeftijd. Oudere mensen zouden eerder verkiezen om te werken als werknemer dan jongere mensen. Een land met een hoge gemiddelde leeftijd zou, ceteris paribus, een lagere “nieuw ondernemersgraad” hebben dan een land met een lagere gemiddelde leeftijd.

Sommige factoren, zoals technologische ontwikkeling, hebben zowel invloed op de aanbodzijde als op de vraagzijde.

Om een onderneming op te richten is er dus zowel nood aan een opportuniteit (vraag) als aan een ondernemer (aanbod). Een land met veel opportuniteiten maar met weinig potentiële ondernemers zal een lage ondernemersgraad kennen, en vice versa. De lange termijn ondernemersgraad wordt bepaald door het evenwicht tussen de aanbodzijde en de vraagzijde<sup>24</sup>.

Figuur 3: “Electic theory” en ondernemerschap



In de bestaande literatuur bestaat er een uiteenlopend palet van verklaringen voor de verschillen tussen landen in de vrouwelijke ondernemersgraad.

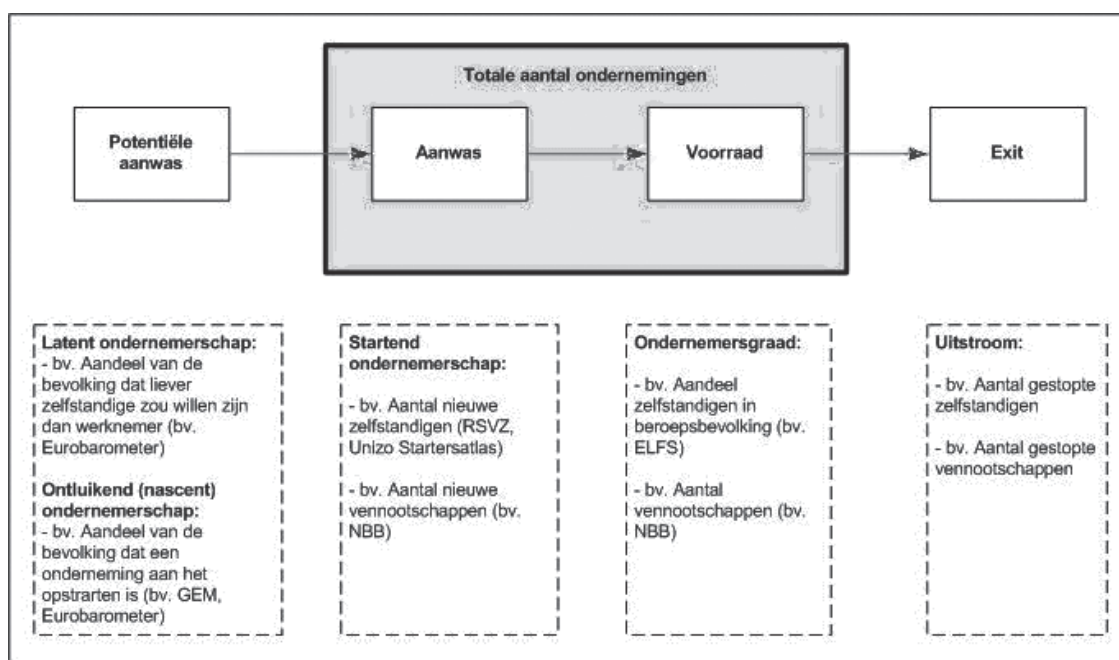
De meest voorkomende zijn :

- verschillende sociale rollen en posities van vrouwen in de sociale structuur (cf. feminisme) van de samenleving. Veel maatschappijen blijven vrouwen hoofdzakelijk definiëren door hun rollen geassocieerd met familie en huishoudelijke verantwoordelijkheden<sup>25</sup>.
- normatieve steun voor vrouwelijk ondernemerschap, algemene normatieve steun voor ondernemerschap, gender gelijkheid zouden een positief effect hebben op de ratio “vrouwelijke nieuw ondernemersgraad/mannelijke nieuw ondernemersgraad”<sup>26</sup>.
- werkloosheid zou de mannelijke ondernemersgraad meer beïnvloeden dan de vrouwelijke ondernemersgraad.
- “Life satisfaction” heeft een positief effect op vrouwelijk ondernemerschap en geen effect op mannelijk ondernemerschap.
- De technologische ontwikkeling, het inkomen per capita, de industriev verschillen (grootte van service sector), de familiesituatie, de kinderopvang en de cultuur zouden ook een impact kunnen hebben op de ratio “vrouwelijk ondernemerschap/mannelijk ondernemerschap”

## 2.2 Vrouwelijk ondernemerschap in Europa

Ondernemerschap, nieuw ondernemersgraad en potentieel ondernemerschap vormen elk afzonderlijk een deel van het beeld van het ondernemerschap in Vlaanderen. Net zoals een kleurentelevisiebeeld rode, groene en blauwe signalen nodig heeft om een volledig realistisch beeld te scheppen, zijn ondernemersgraad en nieuw, latent en falend ondernemerschap belangrijke deelaspecten van het totale beeld van het ondernemersleven in een land. De ondernemersgraad geeft een indicatie van de *voorraad* ondernemingen in de economie, nieuw ondernemerschap een indicatie van de *aanwas* en latent ondernemerschap van de *potentiële aanwas*. Daarnaast is het ook noodzakelijk om op te volgen hoeveel ondernemingen uit de voorraad en de aanwas blijven overleven of afvallen (*exit*), en hoeveel mensen er van de potentiële aanwas ook daadwerkelijk naar de aanwas-fase overgaan. Een schematisch overzicht van deze stroom is weergegeven in Figuur 4.

Figuur 4: Stroomschema en ondernemerschapsgraad



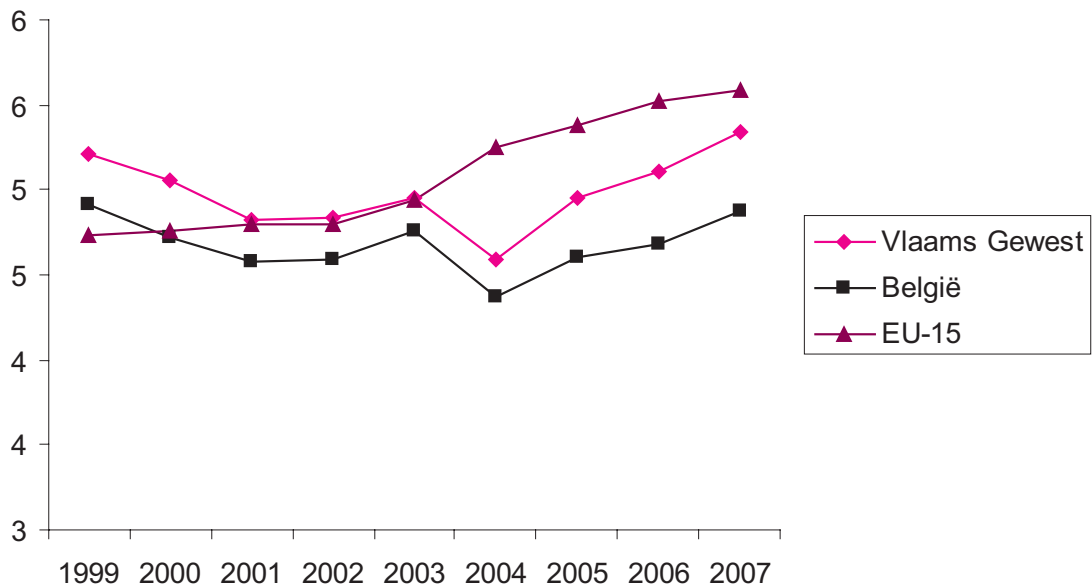
Aangezien de ondernemerschapsgraad beïnvloed wordt door omgevingsfactoren die landspecifiek zijn (zoals technologische, economische, demografische en culturele factoren) is het belangrijk de ondernemerschapsgraad te vergelijken met gelijkaardige landen. Vandaar dat in dit project de vergelijking wordt gemaakt met EU-lidstaten. Waar mogelijk hanteren we gegevens over Vlaanderen, zoniet deze van België.

### 2.2.1 Vrouwelijk ondernemerschap in Europa

We zullen eerst de evolutie van de vrouwelijke ondernemersgraad bespreken, vervolgens de Vlaamse/Belgische vrouwelijke ondernemersgraad en de Vlaamse/Belgische vrouwelijke ten opzichte van de mannelijke ondernemersgraad vergelijken met andere Europese landen.

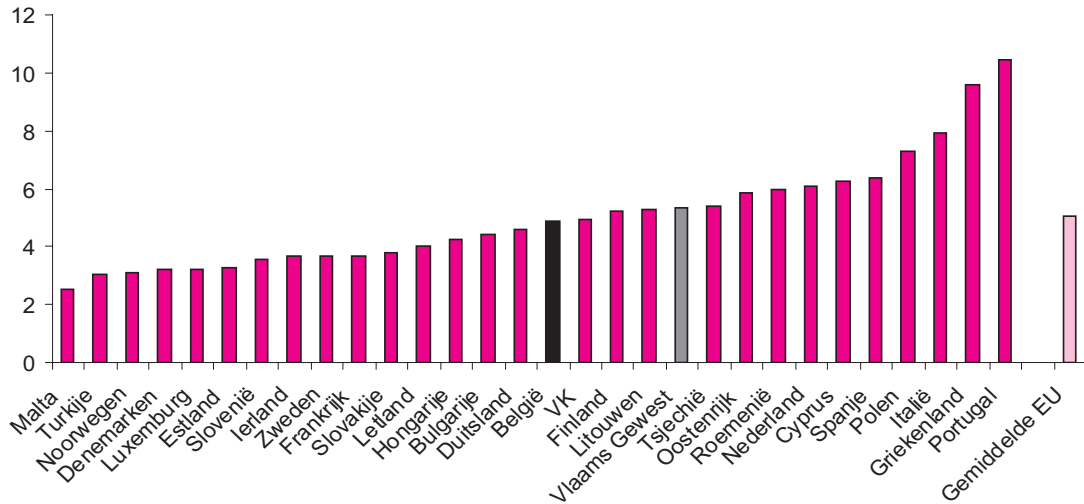
In onderstaande Figuur 5 vinden we de evolutie van de vrouwelijke ondernemersgraad (V.O.), d.i. het percentage vrouwelijke zelfstandige in de beroepsbevolking, in Vlaanderen, België en Europa terug. Opvallend is dat Europa sinds 2003 een hogere vrouwelijke ondernemersgraad heeft dan Vlaanderen. In Vlaanderen kennen we een U-vormig verloop: de vrouwelijke ondernemersgraad is even hoog als in 1999 maar we kennen de laatste 3 jaar een sterke stijging.

Figuur 5 De evolutie van de vrouwelijke ondernemersgraad in Vlaanderen, België en Europa<sup>27</sup>



Figuur 6 geeft het percentage zelfstandigen in de vrouwelijke beroepsbevolking weer (V.O.). Vlaanderen (5,3%) presteert net boven het gemiddelde en België (4,9%) gemiddeld. De laagste score behaalt Malta (2,5%), de gemiddelde Europese vrouwelijke ondernemersgraad is 5,0%<sup>28</sup>.

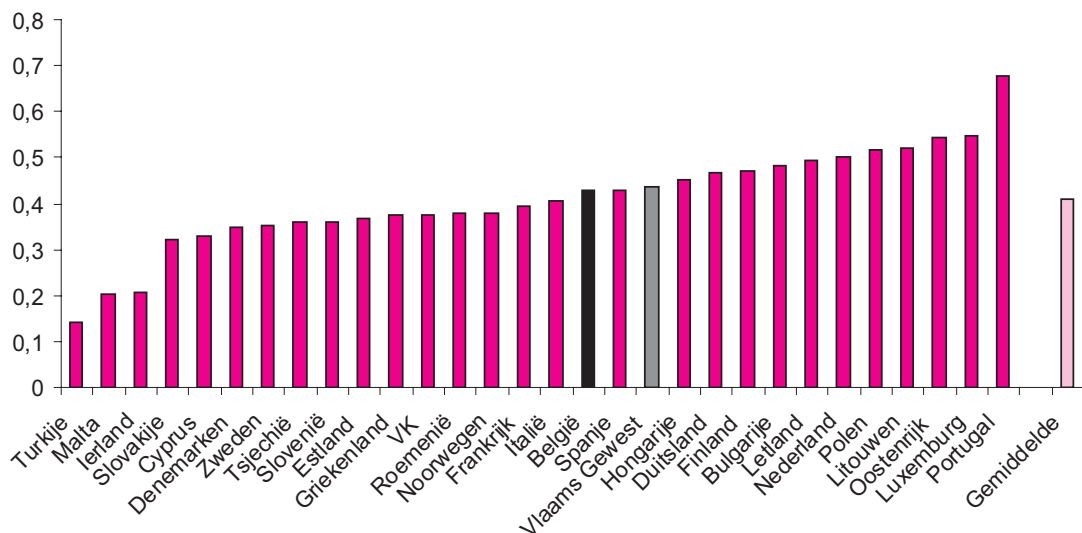
Figuur 6 Vrouwelijke ondernemersgraad (V.O.) in 2007<sup>29</sup>



Figuur 7 geeft de ratio “percentage vrouwelijke ondernemers” gedeeld door “percentage mannelijke ondernemers” (V.O./M.O.) weer. Vlaanderen haalt met 0,44 een gelijkaardige score als België met 0,43. In Vlaanderen is er dus voor elke 2,3 mannelijke ondernemers, per vrouwelijke ondernemer. Beide scores situeren zich onder het Europees gemiddelde (0,41).

In 2003 was de ratio V.O./M.O. bij Vlaamse ondernemers zonder personeel 0,53, terwijl deze slechts 0,32 was bij Vlaamse ondernemers met personeel. De ratio's van de EU in 2003 waren respectievelijk 0,45 en 0,30<sup>30</sup>.

Figuur 7 Relatieve vrouwelijke ondernemersgraad (V.O./M.O.) in 2007<sup>29</sup>



Zowel voor de absolute (V.O.) en als voor de relatieve vrouwelijke (V.O./M.O.) ondernemersgraad situeren we ons rond het Europese gemiddelde. Tussen 1999 en 2007 steeg de Europese vrouwelijke ondernemersgraad constant, terwijl Vlaanderen en België een U-vormig verloop kenden.



### 2.2.2 Nieuw ondernemerschap

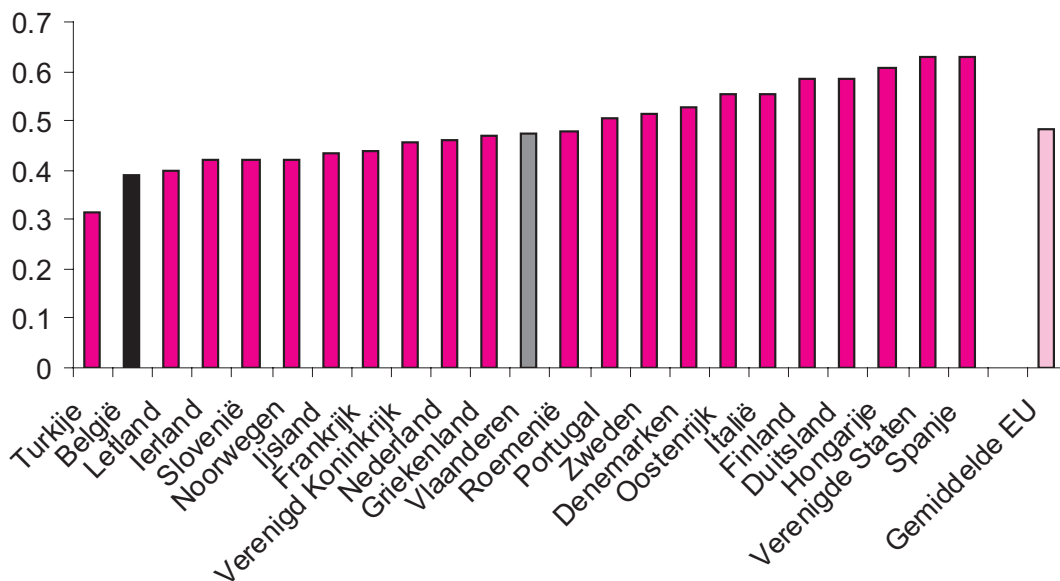
Om de aanwas van vrouwelijk ondernemerschap te kennen, is het cruciaal om de graad van nieuw ondernemerschap te meten. Er bestaan verschillende manieren om de graad van “nieuw ondernemerschap” in een regio of land te meten. De GEM-studie gebruikt de TEA-index. TEA (Total Entrepreneurial Activity) meet het percentage individuen van de populatie tussen 15 en 64 jaar dat actief betrokken is bij het opzetten van een onderneming of in de laatste 3,5 jaar een eigen onderneming heeft opgericht. De ondernemerschapsgraad is een voorraadvariabele en de graad van nieuw ondernemerschap is een stroomvariabele.

De relatie tussen de ondernemerschapsgraad en de graad van nieuw ondernemerschap kent een zekere volgtijdelijkheid<sup>31</sup>. De ondernemerschapsgraad wordt beïnvloed door de toestroom van nieuwe ondernemers (nieuw ondernemerschap) en de uitstroom van gestopte ondernemers. De ondernemerschapsgraad wordt op lange termijn sterk beïnvloed door “de graad van nieuw ondernemerschap”. De graad van nieuw ondernemerschap is dus, in een zekere zin, een indicator voor de toekomstige ondernemerschapsgraad.

Ondanks de hoge ondernemersgraad in Vlaanderen en België, zijn de scores van nieuw ondernemerschap traditioneel laag op de TEA-index<sup>32</sup>. De TEA-index voor de vrouwelijke populatie (V.N.O.) van 2005 tot 2008 bedraagt 2,10% in Vlaanderen en 1,78% in België. Het Europees gemiddelde is 3,79%.

Figuur 8 geeft de ratio “vrouwelijke TEA-index” gedeeld door “mannelijke TEA-index” (V.N.O./M.N.O.) weer. Voor Vlaanderen bedraagt de score 0,47: per nieuwe vrouwelijke ondernemer zijn er dus 2 nieuwe mannelijke ondernemers. Dit benadert het Europees gemiddelde (0,48), België scoort een stuk lager (0,39). De Verenigde Staten en Spanje zijn de koplopers met een score van 0,63.

Figuur 8 Relatieve vrouwelijke nieuw ondernemerschapsgraad (V.N.O./M.N.O.)<sup>33</sup>

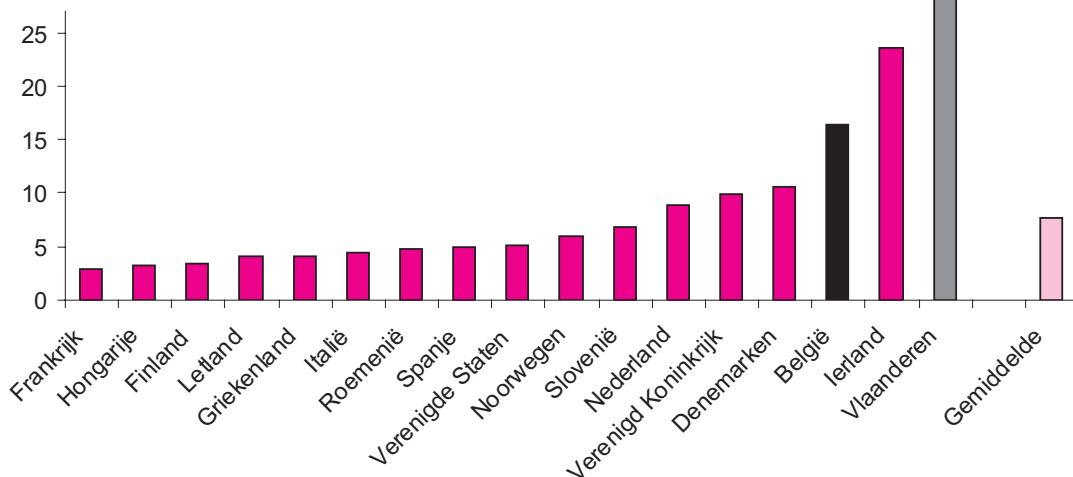


Er bestaat nog altijd een duidelijk verschil tussen het aantal vrouwelijke nieuwe ondernemers en het aantal mannelijke. Zelfs indien er een natuurlijke bovengrens ( $>0,63$ ) zou bestaan op de ratio “vrouwelijk nieuw ondernemerschap/mannelijk nieuw ondernemerschap”, dan is er nog altijd ruimte voor verbetering<sup>34</sup>, vooral in België maar ook in Vlaanderen. Het feit dat in Vlaanderen de relatieve graad van nieuw ondernemerschap bij vrouwen (0,47) hoger is dan de relatieve ondernemerschapgraad (0,44), betekent dat de relatieve gender gap verkleint. Het tegenovergestelde is het geval in België, terwijl dit in Europa gelijk blijft.

We maken een onderscheid tussen noodzakelijk en opportuniteitsmotivatie<sup>35</sup>. Mensen kunnen naar zelfstandig ondernemerschap gedreven worden door noodzaak of door opportuniteiten. In lage-inkomens-landen bestaan er vaak weinig alternatieven (geen open vacatures, geen of weinig ontwikkelde sociale zekerheid) voor zelfstandig ondernemerschap, en is het pad van zelfstandig ondernemerschap vaak een noodzaak om te voldoen aan zijn/haar behoeftes. In hoge-inkomenslanden daarentegen wordt ondernemerschap veelal gedreven door opportuniteiten, alhoewel ook daar mensen zelfstandig ondernemer worden uit noodzaak.

In België rapporteerde tussen 2003 en 2007 slechts 5% van de mannelijke en 6% van de vrouwelijke ondernemers dat ze uit noodzaak hun zaak hebben opgericht. De ratio “opportuniteitsmotivatie/noodzaak” bij vrouwelijke nieuwe ondernemers in 2007 (cf. Figuur 9) is zeer hoog voor Vlaanderen<sup>36</sup> en België (16,5). Deze ratio ligt bij mannen nog hoger dan bij vrouwen.

Figuur 9 Vrouwelijk nieuw ondernemerschap: opportuniteit vs. noodzaak<sup>37</sup>



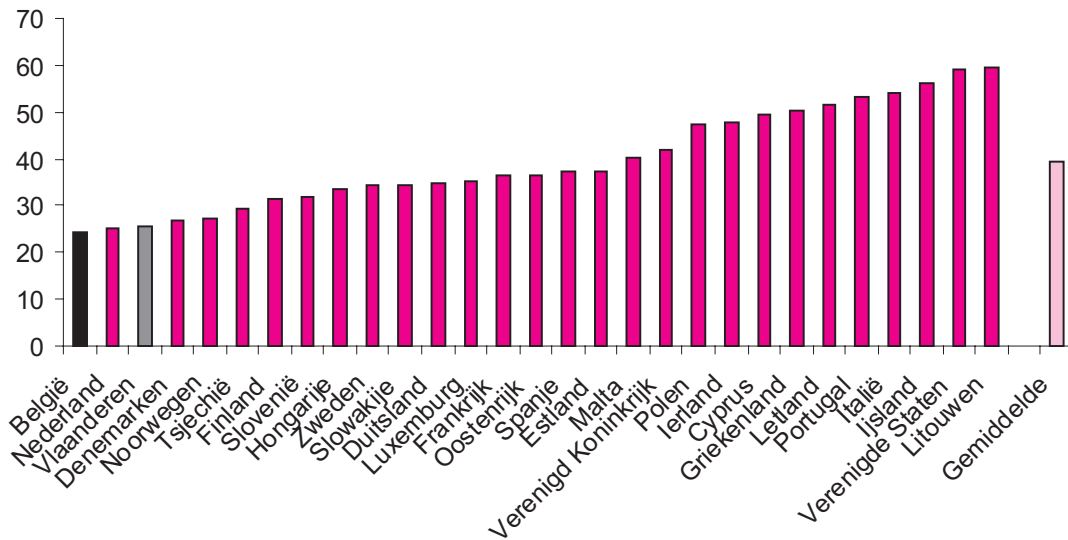
### 2.2.1 Latent vs. werkelijk ondernemerschap

Er dient rekening gehouden te worden met het feit dat “ondernemer worden” een proces is dat begint in de “latente” fase: men denkt eraan als toekomstig carrièrepad. Een “latente ondernemer” verkiest naar de toekomst toe de positie ‘ondernemer’ boven de positie ‘werknemer’ (of werkloze). Dankzij het concept van latent ondernemerschap krijgen we een beter inzicht in het proces dat leidt tot ondernemerschap. Het proces bestaat uit 2 stadia<sup>38</sup>. Eerst maken mensen de keuze tussen het statuut van werknemer en het statuut van ondernemer, en vervolgens kan deze keuze

verwezenlijkt worden<sup>39</sup>. Een lage ondernemersgraad kan een gevolg zijn van een te lage latente ondernemersgraad of van een moeilijke verwezenlijking van haar/zijn voorkeur.

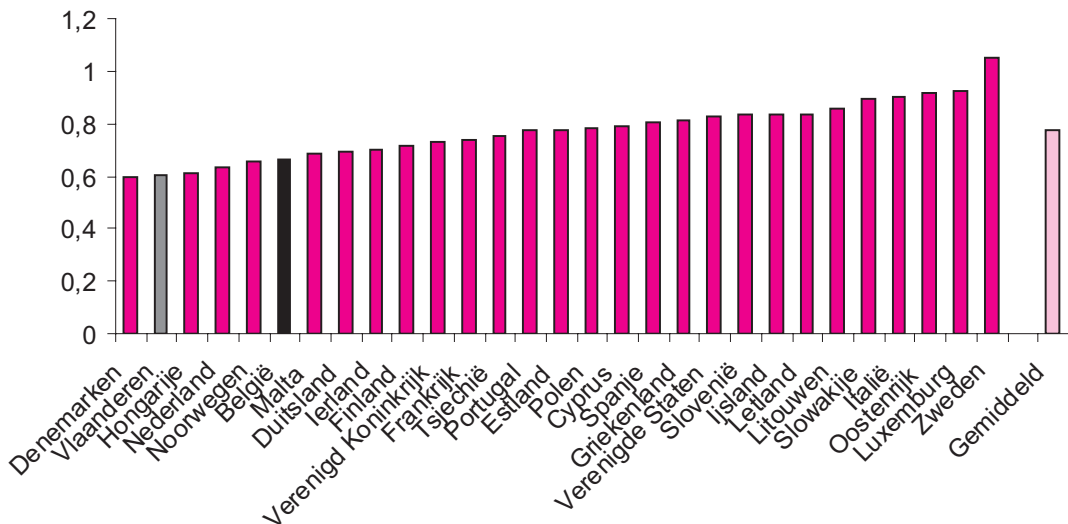
Figuur 10 geeft de graad van vrouwelijk latent ondernemerschap (V.L.O.) weer. Opvallend is dat België (24%) en Vlaanderen (26%) laag scoren. Het Europese gemiddelde is 40%, en in de USA verkiest zelfs 60% van de vrouwen om zelfstandig te zijn.

Figuur 10 De graad van vrouwelijk latent ondernemerschap (V.L.O.)<sup>40</sup>



De vrouwelijke latent ondernemersgraad ten opzichte van de mannelijke latent ondernemersgraad (V.L.O./M.L.O.) wordt weergegeven in Figuur 11. Ook op de relatieve vrouwelijke latent ondernemersgraad scoren we laag.

Figuur 11 Relatieve vrouwelijke latent ondernemersgraad (V.L.O./M.L.O.)<sup>40</sup>



Vrouwen in Vlaanderen zien zichzelf blijkbaar niet als ondernemer: ze scoren erg laag in vergelijking met andere landen betreffende hun voorkeur om zelfstandige te zijn. Daarenboven maken vrouwelijke latente ondernemers minder snel de stap naar werkelijk ondernemerschap dan mannelijke latente ondernemers<sup>41</sup>. Indien men de graad van vrouwelijk nieuw ondernemerschap in Vlaanderen wenst te verhogen dan dient er bijgevolg zowel ingespeeld te worden op de voorkeuren als op de verwezenlijking van die voorkeur.

### 2.3 Experten over vrouwelijk ondernemerschap in België

In de beoordelingen van de experts over vrouwelijk ondernemerschap scoort België goed op de sociale diensten die ervoor zorgen dat vrouwen kunnen blijven werken na het opstarten van een gezin. Hoewel het opstarten van een zaak een sociaal geaccepteerde carrièrekeuze is voor een vrouw (3,53), worden vrouwen weinig aangemoedigd om zelfstandig te worden (2,56). Dit is volgens de experts het grootste probleem betreffende vrouwelijk ondernemerschap. Algemeen zijn de cijfers positief geëvolueerd sinds 2003 (m.u.v. 2007) en scoren we beter dan het Europese gemiddelde.

Tabel 2 Experten over vrouwelijk ondernemerschap<sup>37</sup>

Resultaten voor 'steun voor vrouwelijk ondernemerschap'	België					EU
	2003	2004	2005	2006	2007	2007
Er zijn voldoende sociale diensten aanwezig zodat vrouwen kunnen blijven werken zelfs na het opstarten van een gezin.	3.63	3.86	3.89	4.26	4.06	3.05
Het opstarten van een zaak is een sociaal geaccepteerde carrièrekeuze voor een vrouw.	3.68	3.39	3.54	3.89	3.53	3.58
Vrouwen worden aangemoedigd zelfstandig te worden of een eigen zaak op te richten.	2.18	2.55	2.59	2.97	2.56	2.96
Vrouwen worden blootgesteld aan evenveel goede opportuniteiten om een zaak te starten als mannen.	2.82	3	3.14	3.19	3	3.14
Vrouwen hebben in dezelfde mate als mannen de vaardigheden en motivatie om een nieuwe zaak op te starten.	3.95	4.12	3.92	3.92	4	3.99
Algemene beoordeling	3.25	3.38	3.42	3.65	3.43	3.34

### 2.4 Besluit

De vrouwelijke ondernemerschapsgraad in Vlaanderen **stijgt** (t.o.v. 2003), en ligt dicht bij het Europees gemiddelde, maar is nog altijd een stuk lager dan de mannelijke ondernemerschapsgraad. (absoluut).

Vlaanderen telt een normaal aantal vrouwelijke zelfstandigen ten opzichte van het aantal mannelijke zelfstandigen (relatief).

Het aantal vrouwelijke nieuwe ondernemers ten opzichte van het aantal mannelijke nieuwe ondernemers in Vlaanderen is **gemiddeld** (relatief).

**Weinig vrouwen** in Vlaanderen zien zich **in de toekomst** als ondernemer i.v.m. andere Europese landen (latent ondernemerschap is **heel laag**). Ze verkiezen meer om werknemer te zijn.

Experten zijn **positief** over de steun aan vrouwelijke ondernemers in België (sociale diensten) maar vinden dat vrouwen **te weinig aangemoedigd** worden om zelfstandig te worden.

**Tabel 3** Samenvattende tabel absolute/relatieve (nieuw/latent) ondernemerschapsgraad

		Vlaanderen	België	Europa
Ondernemerschap	V.O.	5.3%	4.9%	5.6%
	V.O./M.O.	0.44	0.43	0.41
Nieuw ondernemerschap	V.N.O.	2.1%	1.8%	3.8%
	V.N.O./M.N.O.	0.47	0.39	0.48
Latent ondernemerschap	V.L.O.	25.5%	24.5%	40.3%
	V.L.O./M.L.O.	0.6	0.67	0.78

Deze vaststellingen schetsen een beeld over de kwantiteit van ondernemerschap in Vlaanderen en België maar verlenen geen informatie over de kwaliteit van het ondernemerschap.

### 3. Drijfveren voor vrouwelijk ondernemerschap

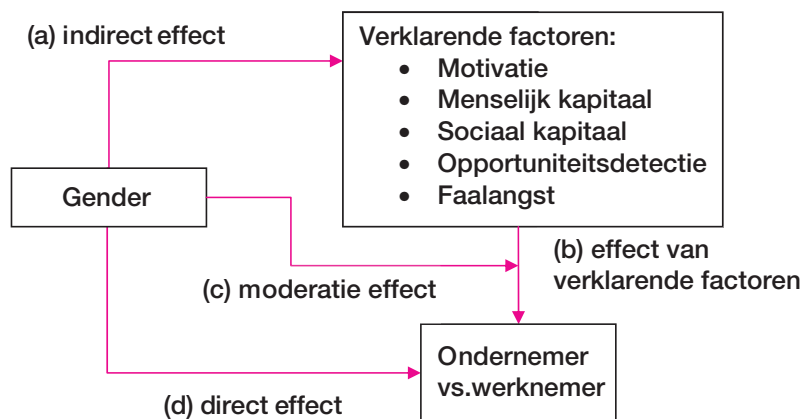
Het is duidelijk dat de vrouwelijke ondernemersgraad in Vlaanderen en België verschilt van de mannelijke (net zoals in de meeste EU-landen).

In dit hoofdstuk gaan we op zoek naar mogelijke verklaringen aan de hand van de volgende factoren:

1. redenen waarom men verkiest om ondernemer of werknemer te zijn (motivatie)
2. de mate waarin iemand opportuniteiten voor het opstarten van een onderneming identificeert (opportuniteitsdetectie)
3. de mate waarin men de vaardigheden en de kennis bezit om op deze opportuniteiten in te spelen (menselijk kapitaal)
4. de mate waarin men wordt blootgesteld aan externe contacten die de beslissing om zelfstandig ondernemer te worden beïnvloeden en eventuele exploitatie van de opportuniteiten vergemakkelijken (sociaal kapitaal)
5. angst om te falen.

Deze factoren kunnen op verschillende wijzen de keuze om te ondernemen beïnvloeden (cf. Figuur 12). Ten eerste is er een indirect effect (a): als vrouwen minder menselijk kapitaal bezitten dan mannen, zouden er minder vrouwen ondernemers zijn omdat ze minder menselijk kapitaal hebben. Ook kan gender een (c) moderatie-effect hebben op de verklarende variabelen. Het zou kunnen dat faalangst een gender afhankelijk effect heeft (bv.: faalangst heeft een effect bij mannen maar niet bij vrouwen). Ten derde kan gender een (d) direct effect hebben. Dit wil zeggen dat na correctie voor moderatie effect en effect van verklarende factoren er nog altijd minder vrouwen ondernemer zijn dan mannen.

Figuur 12 Effect van gender op ondernemerschap



De verschillende verklarende factoren zijn aan elkaar gerelateerd. Wie gemotiveerd is om ondernemer te worden, zal bewust of onbewust op zoek gaan naar opportuniteiten (stijging aantal geïdentificeerde opportuniteiten), discussieert vaker over “zaken” (stijging menselijk kapitaal), en zal sneller contacten zoeken (stijging sociaal kapitaal). Kennis (menselijk kapitaal) is een noodzakelijk (maar onvoldoende) voorwaarde voor creativiteit<sup>42</sup> (stijging detectie opportuniteiten).

## 3.1 Motivatie

### 3.1.1 Wat leert ons vorig onderzoek?

De geestelijke vader van ondernemerschap, Schumpeter (1955)<sup>43</sup>, niet toevallig een man, geeft 3 redenen om te ondernemen, namelijk (1) de droom en de wil om een eigen activiteit op te starten (onafhankelijkheid), (2) de wil om te overwinnen, de impuls om te vechten, om te bewijzen dat men superieur is tegenover anderen (ambitie), en (3) het genot van het creëren, dingen op poten zetten, zijn energie en vindingrijkheid kunnen uitoefenen (werkvoldoening).

Andere prikkels (motivaties) om te ondernemen kan men terugvinden in Figuur 13. Deze prikkels kunnen positief en negatief zijn, en kunnen tegelijkertijd spelen. Persoonlijk ambitie is de meest voorkomende motivatie om te ondernemen.

Figuur 13 Prikkels tot ondernemen<sup>20</sup>

Positieve Prikkels	Negatieve Prikkels
Ambitie	Ontevredenheid
Nieuwe start	Wraak
Opportuniteit	Bedrijf in moeilijkheden
Nieuwsgierigheid	Overleven
Nu-of-nooitgevoel	Ontslag
Een bewuste zoektocht	Overlijden

Voorgaand onderzoek brengt een groot aantal bevindingen over de motivatie van vrouwen aan het licht:

- Vrouwen richten hun eigen onderneming op omwille van werkvoldoening<sup>44</sup>, onafhankelijkheid<sup>44</sup>, ambitie<sup>44</sup>, flexibiliteit<sup>45</sup>, discriminatie<sup>46</sup>, eigen lot te bepalen<sup>47</sup>,...
- Sommige vrouwen kiezen om zelfstandige te worden omwille van de flexibiliteit<sup>45</sup>. Dankzij deze flexibiliteit kan men gemakkelijker werk en gezinsleven balanceren<sup>46</sup>.
- Vrouwen kiezen ook voor het ondernemerschap om hun eigen lot te kunnen bepalen<sup>47</sup> (cf. carrière ontevredenheid).
- Vrouwelijke ondernemers met een sterk potentieel (hoog menselijk kapitaal en sociaal kapitaal) starten hun onderneming op omwille van discriminatie in grote bedrijven ("glass ceiling") en om een betere balans te vinden tussen gezin en carrière (niet om minder te werken, maar omwille van flexibelere uren)<sup>48</sup>.
- De motivatie van vrouwen is afhankelijk van hun leeftijd en van de omstandigheden waarin men een bedrijf opricht: was men een werknemer of stapt men terug in de actieve bevolkingsgroep<sup>49</sup>.
- De motivatie is ook afhankelijk van de inkomensklasse. Vrouwelijke ondernemers uit de midden- en hogere klassen worden gedreven door onafhankelijkheid, terwijl vrouwelijke ondernemers uit de lagere en midden- klasse eerder door werkvoldoening en economische opportuniteit gedreven worden<sup>50</sup>.
- Vrouwelijke ondernemers hebben 4 maal meer kans dat hun ouders ondernemers zijn dan vrouwelijke niet-ondernemers<sup>51</sup>.

Ook bestaat er een overvloed aan studies over verschillen in motivatie tussen mannelijke en vrouwelijke ondernemers:

- De beslissing om een bedrijf te starten zou voor vrouwen complexer zijn dan voor mannen.
- Vrouwelijke ondernemers zouden gevoeliger zijn voor niet-financiële factoren<sup>52</sup>. Mannelijke ondernemers vermelden vaker financieel succes<sup>53,65</sup>.
- Mannen proberen meer dan vrouwen om via ondernemerschap een hogere positie in de maatschappij te bereiken, zowel voor hun eigen status als die van hun familie<sup>54</sup>.
- Vrouwen kiezen voor ondernemerschap omdat ze dan meer erkenning krijgen voor hun prestaties<sup>55</sup>.
- Vrouwen vermelden als motivatie meer carrièreontevredenheid maar niet meer werkverdoening als werknemer dan mannen<sup>56</sup>. De jobinhoud is dus geen probleem, maar eerder de carrièremogelijkheden.
- Mannen worden meer beïnvloed door rolmodellen in verband met ondernemerschap<sup>57</sup>. Deze rolmodellen zijn vaak mannelijk, en slaan vaak op karaktereigenschappen/rollen die door de maatschappij als mannelijk worden beschouwd.
- Flexibiliteit wordt meer vermeld door vrouwen. Vrouwen hebben meer nood aan flexibiliteit om hun rollen als professional en als moeder te managen<sup>57</sup>, en dit is een reden om te stoppen als werknemer en zelfstandige te worden<sup>46</sup>. Vrouwen vermelden dus meer dan mannen dat ze zelfstandig worden omwille van de combinatie gezin-werk.
- Als vrouwen de keuze maken om ondernemer te worden dan denken ze meer over zichzelf in relatie met anderen (hun levenspartner (cocarrière problemen) en kinderen (cf. carrièreflexibiliteit)). Mannen zijn meer bezorgd over de uitbouw van hun eigen carrière<sup>48</sup>.

Uit deze opsommingen blijkt voor vrouwelijke ondernemers een duidelijke rolcumulatie (die voor mannen in mindere mate geldt): ze nemen hun rol als ondernemer op naast hun bestaande rollen (o.a. binnen de familie). Indien deze niet samengaan, dan bestaat de mogelijkheid dat ze van hun ondernemersrol afstappen. Hieruit blijkt eveneens het belang van de interface werk-gezin voor de vrouwelijke motivatie. De uitdaging om een gezin en een onderneming te combineren is blijkbaar cruciaal. De vrouwelijke ondernemers werken waarschijnlijk om deze reden gemiddeld minder uren dan mannelijke ondernemers<sup>58</sup>. Hierbij weze tevens aangestipt dat dit een impact kan hebben op de aard (activiteit, sector) en op de performantie van het bedrijf (groei, winstgevendheid).

### 3.1.2 Empirische analyse

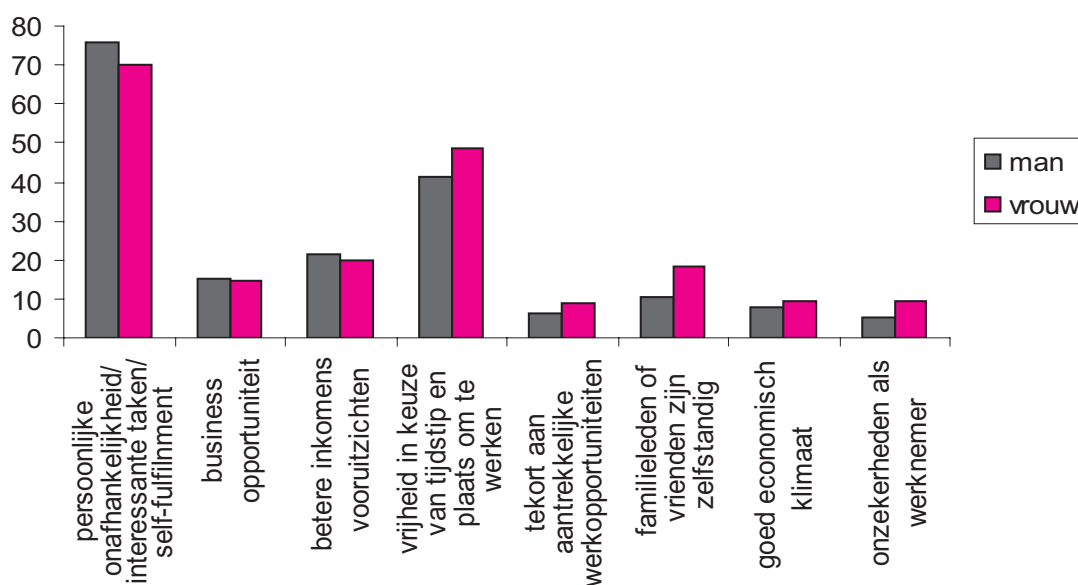
Vrouwen en mannen halen ongeveer dezelfde redenen en motieven aan om te kiezen voor het zelfstandige statuut (Figuur 14). Maar er bestaan belangrijke relevante en soms significante verschillen. Vrouwen vermelden bijna dubbel zoveel als mannen dat ze ondernemer zouden worden omdat iemand in hun "familie- of vriendenkring een ondernemer is". We zien "persoonlijke onafhankelijkheid en interessante taken" meer voorkomen bij mannen, en "vrijheid in keuze van tijdstip en plaats" meer bij vrouwen.

De 2 belangrijkste motivaties om te ondernemen zijn de persoonlijke onafhankelijkheid en de keuzevrijheid van uren en plaats. De onderliggende redenen van deze motivaties kunnen echter verschillen voor mannen en vrouwen. Zo kunnen mannen persoonlijke onafhankelijkheid verkiezen om hun eigen baas te zijn, terwijl vrouwen deze motivatie kunnen kiezen omdat men geconfronteerd wordt met het "glazen plafond". Vrouwen zullen eerder voor keuzevrijheid van uren en plaats kiezen



omwille van de combinatie gezin-werk. Belgische vrouwen vinden dat verandering in familiale omstandigheden een belangrijke impact heeft op de beslissing om ondernemer te worden. Dit geldt in mindere mate voor de mannen. Een DIANE studie<sup>59</sup> vond dat in Vlaanderen 31,1% van de vrouwelijke zelfstandigen “familiale redenen” een erg belangrijk motief vindt om te ondernemen (tegenover 17% van de mannelijke zelfstandigen).

**Figuur 14** Motivaties om ondernemer te zijn (ondernemers en niet-ondernemers)<sup>40</sup>

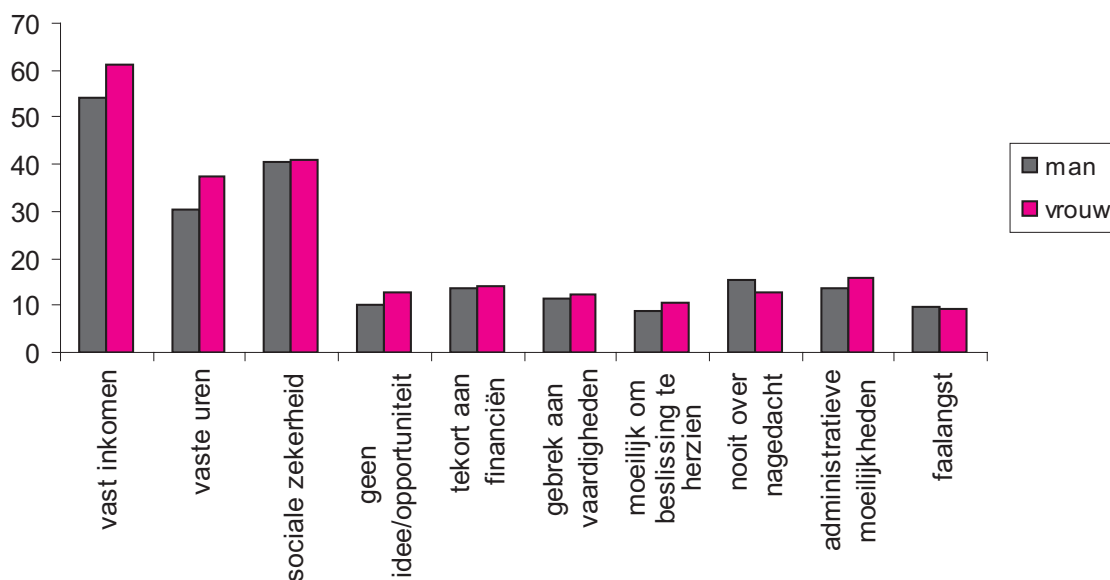


De combinatie van gezin-werk wordt minder als een probleem ervaren door mannen dan door vrouwen. Ook worden vrouwelijke ondernemers bij hun beslissing om ondernemer te worden 3 maal meer beïnvloed door hun levenspartner dan mannelijke ondernemers. Opvallend weinig mensen vermelden het ontdekken van een business opportuniteit en betere inkomens vooruitzichten.

De redenen waarom mensen verkiezen om werknemer te zijn, geven de nadelen van ondernemerschap aan. Figuur 15 toont aan dat vrouwen meer aangetrokken worden door een vast inkomen en vaste uren dan mannen. Een verklaring kan zijn dat vaste uren de mogelijkheid geven om de werk-gezin-situatie beter te organiseren.

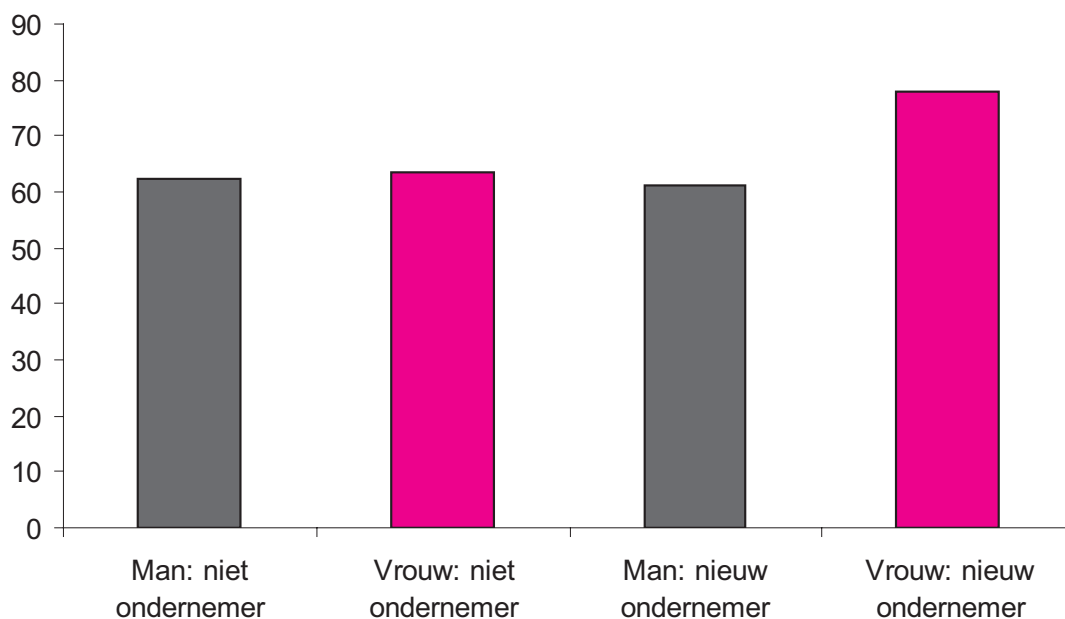
Factoren die opvallend weinig vermeld worden, zowel bij vrouwen als bij mannen zijn het gebrek aan opportuniteiten, tekort aan financiën, faalangst, en gebrek aan vaardigheden.

Figuur 15 Motivaties om werknemer te zijn (ondernemers en niet-ondernemers)<sup>40</sup>



Figuur 16 geeft weer dat bijna 80% van de vrouwelijke ondernemers zelfstandig ondernemerschap een goede keuze vinden. Een ondernemende vrouw moet echt overtuigd zijn van haar keuze alvorens ze start als ondernemer. Een mogelijke verklaring is dat vrouwen hogere intredebarrières moeten overwinnen dan mannen, een andere is dat de opportunitetskosten voor vrouwen hoger liggen dan voor mannen.

Figuur 16 Vindt u ondernemerschap een goede carrièrekeuze?<sup>60</sup>



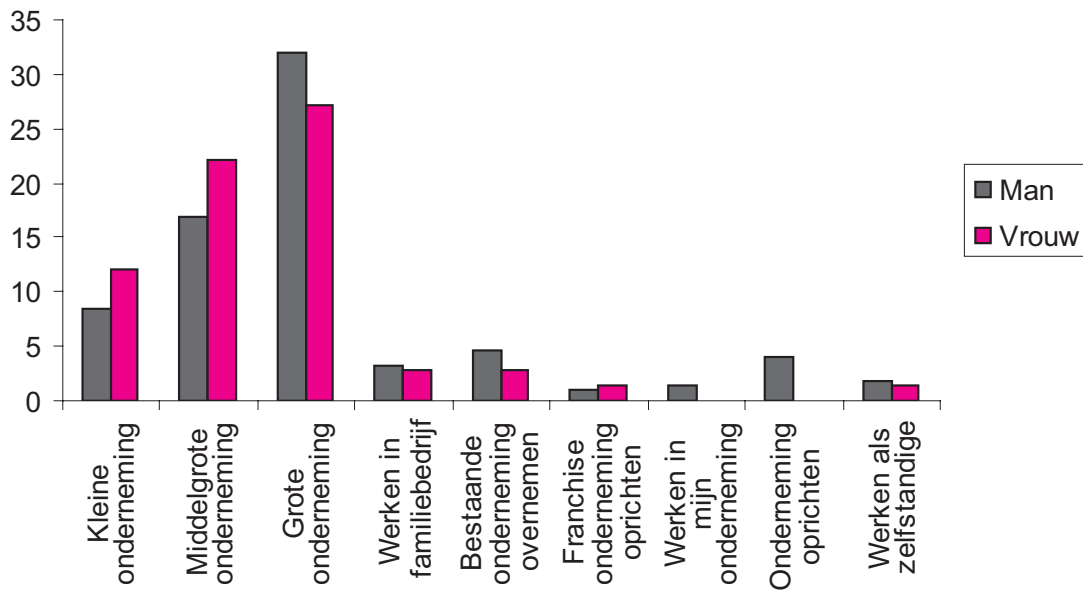
### 3.1.3 Motivatie om te ondernemen bij studenten hoger onderwijs

Studenten hoger onderwijs vormen een belangrijke bron van toekomstig ondernemerschap omdat zij mogelijke ondernemers zijn van high potential bedrijven. Hun voorkeur in hun professionele loopbaan is daarom van groot belang, hun voorkeur om werknemer of zelfstandig ondernemer te worden en wat zij belangrijke eigenschappen vinden bij de keuze van hun job.

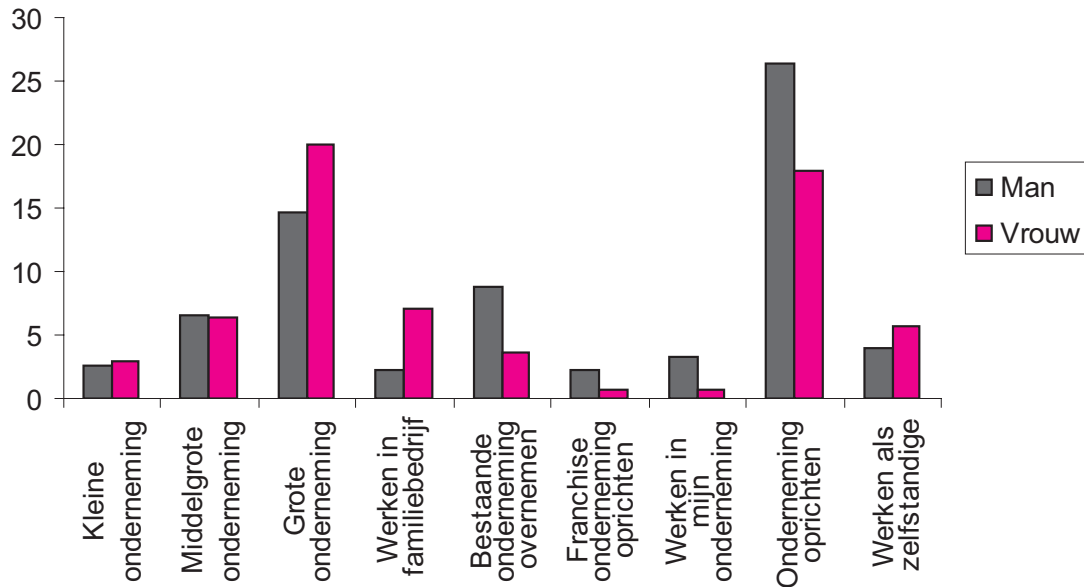
Van alle vrouwelijke studenten uit economische richtingen (cf. Figuur 17) ziet 8,6% zich binnen de 5 jaar na hun studies bezig zijn met “ondernemende activiteiten”<sup>61</sup>. Bij hun mannelijke collega’s is dat 16,4 %.

In Figuur 18 worden de ambities op langere termijn weergegeven (meer dan 5 jaar na de studies). 36% van de vrouwelijke studenten uit een economische richting verkiest om een “ondernemende activiteit” uit te voeren, tegenover 47% van hun mannelijke studiegenoten. Respectievelijk 17% en 26% hoopt een onderneming op te richten.

Figuur 17 Beoogde hoofdactiviteit bij studenten economie op korte termijn<sup>62</sup>

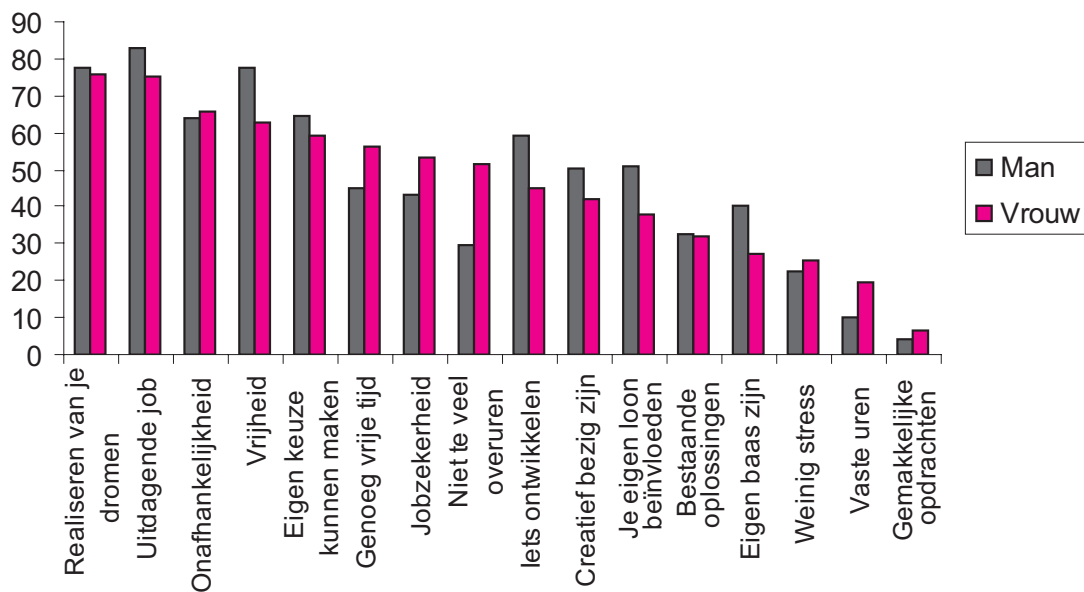


Figuur 18 Beoogde hoofdactiviteit bij studenten economie op lange termijn<sup>62</sup>



Ook hier blijkt dat vrouwelijke studenten (cf. Figuur 19: belangrijke en zeer belangrijk eigenschappen van een job) meer belang hechten aan vrije tijd, niet te veel overuren, en jobzekerheid i.v.m. mannelijke studenten. Deze laatste hechten meer belang aan creatief bezig zijn, het eigen loon beïnvloeden, uitdagende job, vrijheid, iets ontwikkelen en eigen baas zijn.

Figuur 19 Belangrijke jobkenmerken voor studenten uit een economische richting<sup>62</sup>



### 3.2 Menselijk kapitaal

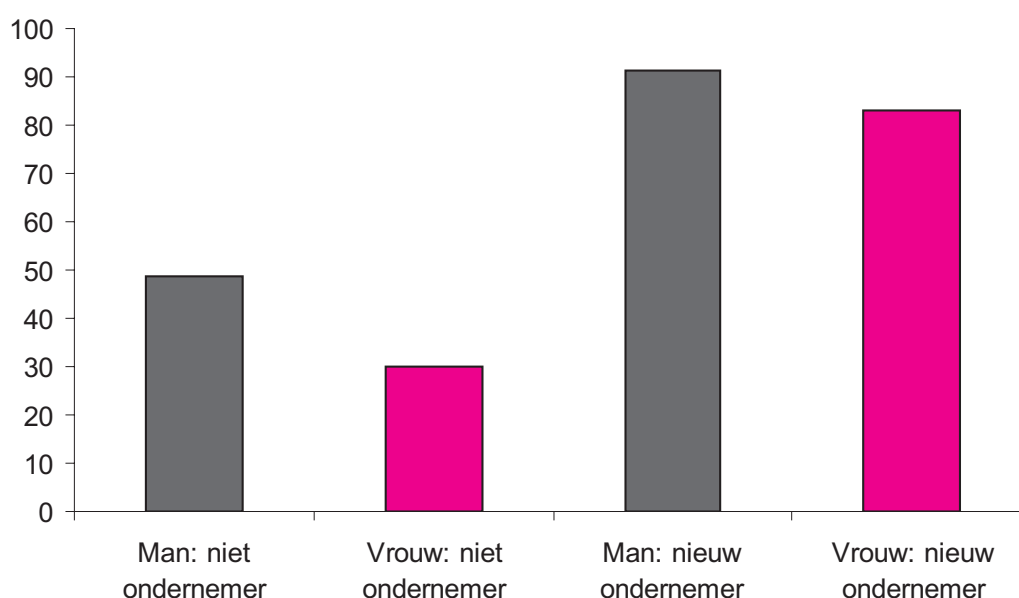
Menselijk kapitaal is één van de voorspellende factoren voor succesvol ondernemerschap. Het is een verzamelbegrip voor al de (relevante) kennis, vaardigheden en ervaring die een individu bezit om een bedrijf op te richten en te leiden. Het positief verband tussen algemeen menselijk kapitaal en nieuw ondernemerschap<sup>63</sup> is genoegzaam aangetoond. Een ondernemer met de juiste ervaring zal eerder, sneller en beter een business opportuniteit exploiteren dan een iemand zonder deze ervaring. Specifieke ondernemersvaardigheden, zoals verkoop, onderhandeling, leiderschap, planning, communicatievaardigheden,... zijn cruciaal om opportuniteiten te exploreren, te exploiteren en uit te voeren<sup>64</sup>.

Menselijk kapitaal kan opgebouwd worden via opleiding, werk- en managementervaring, eerdere opstartervaring,... Verschillen in menselijk kapitaal kunnen een impact hebben op de beslissing om een onderneming op te richten (cf. latent ondernemerschap) en op de performantie van hun onderneming<sup>65</sup>.

Individen zijn sneller geneigd om een bedrijf op te richten als ze geloven de capaciteiten te bezitten om succesvol te zijn<sup>66</sup>. Figuur 20 geeft de populatie weer die gelooft te beschikken over de nodige kennis, vaardigheden en ervaring (lees: het menselijk kapitaal) om een bedrijf op te starten. De vergelijking wordt gemaakt tussen mannelijke niet-ondernemers, vrouwelijke niet-ondernemers, mannelijke startende ondernemers, en vrouwelijke startende ondernemers.

Zowel in de groep ondernemers als in de groep niet-ondernemers geloven mannen meer dan vrouwen het nodige menselijk kapitaal te bezitten om een eigen bedrijf op te richten (cf. Figuur 20). Opvallend zijn de hoge percentages voor de ondernemers. Meer dan 90% van de mannelijke en meer dan 80% van de vrouwelijke ondernemers denkt het nodige menselijke kapitaal te bezitten. Vrouwelijke ondernemers hebben duidelijk meer geloof in hun menselijk kapitaal dan mannelijke niet-ondernemers.

Figuur 20 Bezit u het nodige menselijke kapitaal om te ondernemen?<sup>60</sup>



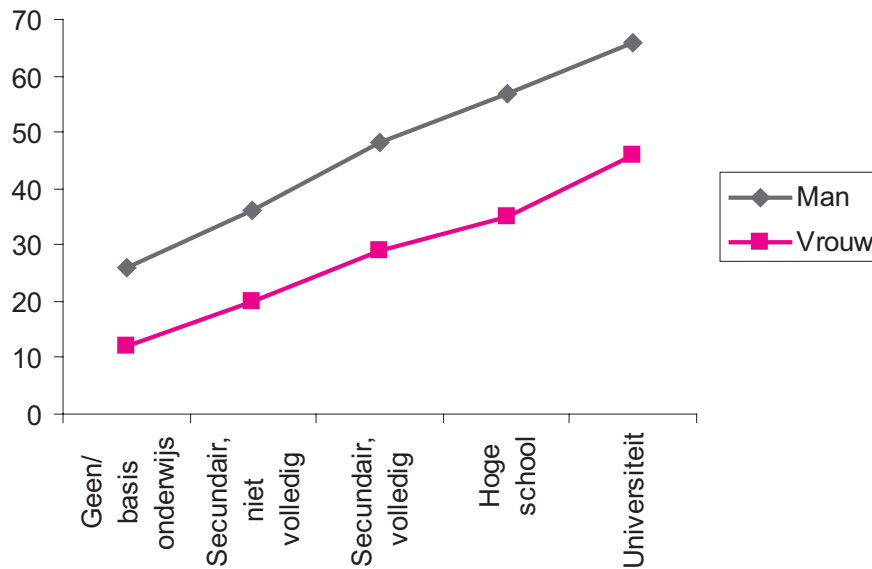
### 3.2.1 Opleiding

Voorgaand onderzoek toont uitvoerig het belang van opleiding aan voor ondernemerschap. De kans om zelfstandig ondernemer te worden stijgt naarmate men extra jaren scholing volgt<sup>67</sup>. Bovendien bestaat er een positief verband tussen overleving van het bedrijf en bijscholing c.q. opleidingsniveau van de ondernemer<sup>68,69</sup>. Betreffende de mogelijke link tussen bedrijfs groei en opleidingsniveau van de ondernemer bestaat er geen eenduidigheid: sommige onderzoekers tonen een relatie aan, terwijl anderen er geen vinden<sup>70</sup>. Wel blijkt dat niet enkel het niveau van opleiding belangrijk is maar ook de richting (inhoud)<sup>71</sup>.

In het algemeen hebben vrouwelijke ondernemers hetzelfde of een hoger opleidingsniveau als mannelijke ondernemers<sup>72</sup>. Maar mannen en vrouwen kiezen voor verschillende richtingen: mannen kiezen meer voor “harde” (bv productiegerelateerde) richtingen<sup>70</sup> terwijl vrouwen meer voor “zachte” richtingen kiezen (bv. sociale wetenschappen). Het zou dus mogelijk zijn dat vrouwelijke ondernemers wel beter opgeleid (secundair, hoge school, universiteit, ...) zijn dan mannen, maar dat mannen meer relevante keuzerichtingen (inclusief ondernemerschapscursussen) volgen.

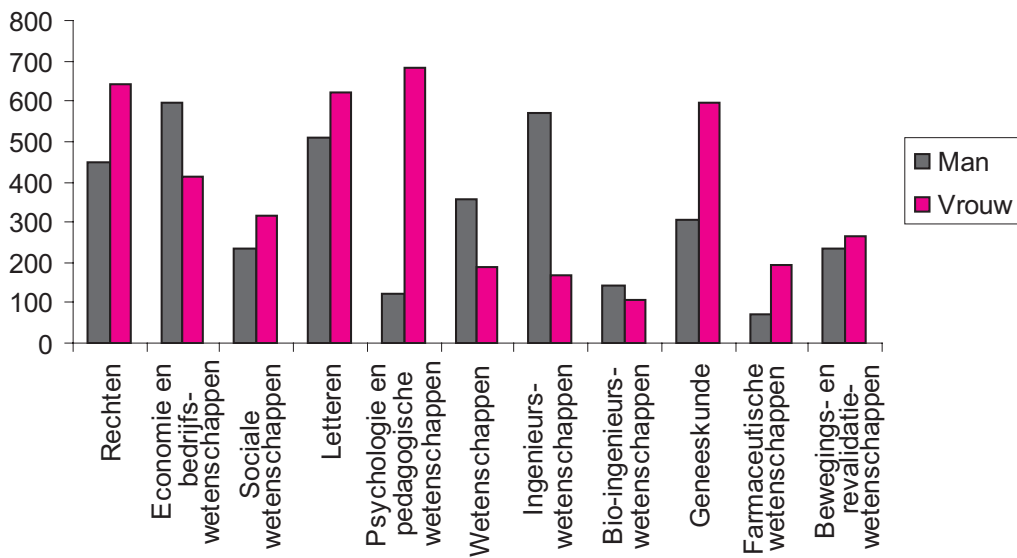
Figuur 21 toont een positief effect van opleiding op de perceptie van de eigen ondernemersvaardigheden. Hieruit blijkt dat hoe hoger het diploma, hoe groter de kans dat men in zijn eigen ondernemersvaardigheden gelooft. Zowel mannen als vrouwen volgen dezelfde evolutie, maar de gender gap is duidelijk. De verklaringen hiervoor zijn legio, maar steeds blijft de cruciale vaststelling dat deze gender gap gebaseerd is op perceptie.

Figuur 21 Effect van opleiding op gepercipieerd menselijk kapitaal<sup>73</sup>



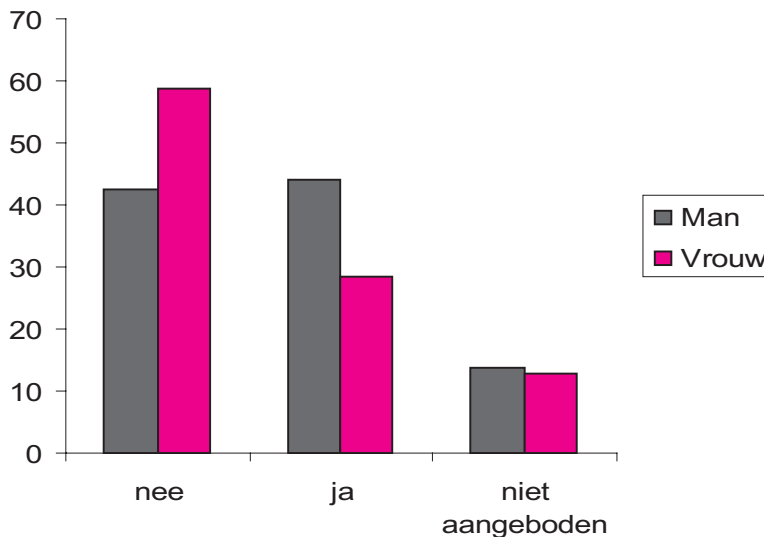
Ter illustratie wordt in Figuur 22 het aantal ingeschrevenen aan de KU Leuven in het academiejaar 2007-2008 per richting weergegeven, opgesplitst naar gender. De populaire opleidingen rechten, letteren, psychologische en pedagogische wetenschappen, en geneeskunde bestaan uit meer vrouwen dan mannen, terwijl veel mannen kiezen voor economie en bedrijfswetenschappen, wetenschappen, en de ingenieurswetenschappen. De richtingen economie en bedrijfswetenschappen kennen meer succes bij mannelijke (595) dan bij vrouwelijke (411) studenten. Mannen volgen meer richtingen die de link met ondernemerschap in zich hebben. Wel steeg, ten opzichte van academiejaar 2007-2008, het aantal vrouwelijk studenten aan het departement "Economie en Bedrijfswetenschappen" met bijna 20%, tegenover slechts 4% bij de mannelijke studenten.

**Figuur 22** Inschrijvingen aan de KU Leuven per faculteit (2007-2008)<sup>74</sup>



Figuur 23 toont het percentage van de vrouwelijke en mannelijke hogeschool- en universiteitsstudenten die -lessen of ondernemerschapevenementen hebben gevolgd.

**Figuur 23** Percentage studenten die ondernemerschapslessen hebben gevolgd<sup>62</sup>



Ook hier valt het op dat vrouwen minder geneigd zijn om ondernemerschaplessen te volgen. 44% van de mannelijke studenten gaf aan dat ze –lessen of ondernemerschapevenementen bijgewoond hebben, terwijl dit slechts geldt voor 28,5% van de vrouwelijke studenten. Mannen volgen dus meer ondernemerschaplessen dan vrouwen.

### 3.2.2 Ervaring

Naast opleiding kan menselijke kapitaal ook opgebouwd worden door ervaring. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen 5 types ervaring<sup>64</sup>: algemene managementervaring, functionele ervaring, industriespecifieke ervaring, opstartervaring, en observatie van andere (bv. vrienden en familie). Via ervaring kunnen mensen hun vaardigheden ontwikkelen en informatie verzamelen. Hierdoor daalt de onzekerheid en stijgt de verwachte winst van het exploiteren van een opportuiniteit waardoor men sneller opportuiniteiten exploiteert<sup>75</sup>. Volgens sommige studies bestaat er ook een positieve link tussen ervaring en overlevingskans van een nieuw bedrijf<sup>76</sup>, evenals tussen ervaring en groei<sup>77</sup>, maar het feit dat dit bestreden wordt door evenveel andere resultaten, maakt dergelijke conclusie twijfelachtig<sup>78</sup>.

Wel worden verschillen in ervaring tussen mannen en vrouwen vastgesteld: vrouwen hebben vaak minder voorafgaandelijke werknemerservaring<sup>79</sup>, daarenboven is hun werkervaring veelal in voor ondernemerschap minder relevante functies<sup>80</sup>. Vrouwen hebben minder managementervaring<sup>79</sup>, minder ervaring als zelfstandige<sup>81</sup>, minder ervaring in het opzetten van een onderneming<sup>70</sup>, minder technische ervaring<sup>82</sup>, en minder ervaring in de industrie van hun ondernemingen<sup>78</sup>.

## 3.3 Sociaal kapitaal

De term ‘sociaal kapitaal’ bekijkt het menselijk gedrag vanuit een sociologisch perspectief waarin individuen worden beschouwd als actoren die in contact staan en mogelijks samenwerken met andere partijen<sup>32</sup>. Vandaar dat men vaak spreekt over “netwerking”. Een belangrijk aspect van sociaal kapitaal voor potentiële ondernemers is de mate waarin zij in contact komen met bestaande ondernemers. Dit kan een aanzet tot ondernemen zijn<sup>83</sup>.

### 3.3.1 Wat leert ons vorig onderzoek?

Netwerking en sociaal kapitaal leiden tot een stijging in de kansen om een opportuiniteit te exploiteren (m.a.w. het verwezenlijken: van “ik wil ondernemer worden”, naar “ik ben ondernemer”). Om een opportuiniteit te exploiteren moet men toegang hebben tot middelen en informatie die het exploitatieproces vergemakkelijken<sup>64</sup>. Veel sociale banden hebben, leidt dus indirect tot een verhoging in middelen en informatie. Diversiteit in contacten is eveneens van belang. Dit leidt tot een verhoging van diversiteit aan middelen en informatie.

Sociaal kapitaal heeft tevens een impact op de performantie van een nieuwe onderneming omdat deze afhankelijk is van het verwerven van middelen en informatie bij anderen, wat afhankelijk is van sociale interacties<sup>64</sup>. Bijgevolg zouden ondernemers met een breder en diverser sociaal netwerk gemakkelijker aan financiële middelen komen, ontwikkelen ze sterkere banden met klanten en leveranciers, verkrijgen ze meer accurate informatie, en nemen ze mensen met betere vaardigheden aan dan andere ondernemers<sup>84</sup>. Dit leidt tot een hogere overlevingsgraad<sup>76</sup>, betere winstgevendheid<sup>85</sup>, en omzetgroei<sup>76,86</sup>.



Het netwerk van vrouwen bestaat uit relatief veel nauwe banden, maar is minder heterogeen<sup>91</sup>. Netwerkheterogeniteit zorgt voor een significante stijging in de kans dat iemand een bedrijf opricht. Belangrijke vaststelling is dat vrouwen een hoger percentage dichte linken<sup>87</sup> hebben in hun netwerk, en een lager percentage zwakke linken:

Voor informatie doen vrouwen meer beroep op hun dicht netwerk dan mannen<sup>88</sup>. Vrouwelijke ondernemers vertrouwen meer op de steun van hun familie en minder op de steun van hun business partners dan mannelijke ondernemers<sup>89</sup>.

- Vrouwen worden significant meer dan mannen tot ondernemen aangezet omdat ze familieleden of vrienden kennen die ondernemer zijn (Figuur 14).
- Een grotere proportie nauwe banden creëert echter nadelen in het opstartproces onafhankelijk van gender<sup>83</sup>.
- Een lidmaatschap in een associatie of netwerk heeft een positief effect op de winstgevendheid van de bedrijven van vrouwelijke ondernemers<sup>90</sup>.

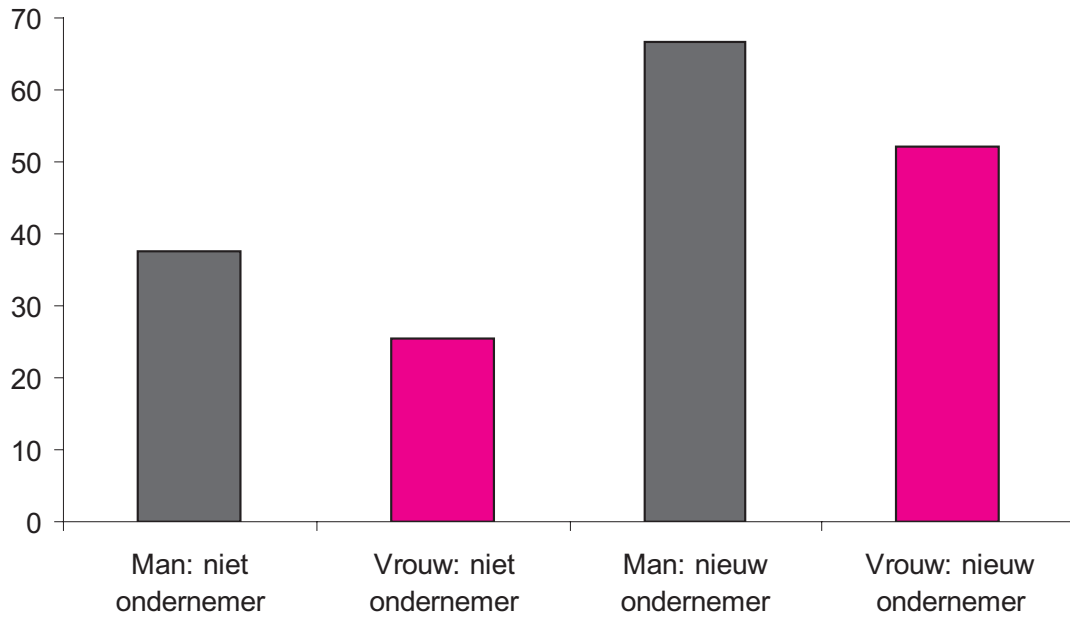
Vrouwen zijn zich bewust van het belang van formele business netwerken maar verkiezen vaker dan mannen om deze niet te gebruiken. Informele netwerken leveren aanmoediging ("wij staan achter je, ga door met je onderneming"), informatie (waar de onderneming te vestigen) en middelen (financiële middelen, en arbeid)<sup>91</sup>.

Een opvallende vaststelling is dat het netwerk van mannelijke ondernemers voornamelijk uit mannen bestaat, terwijl vrouwen eerder gender-gebalanceerde netwerken hebben<sup>91</sup>.

### 3.3.2 Empirische analyse

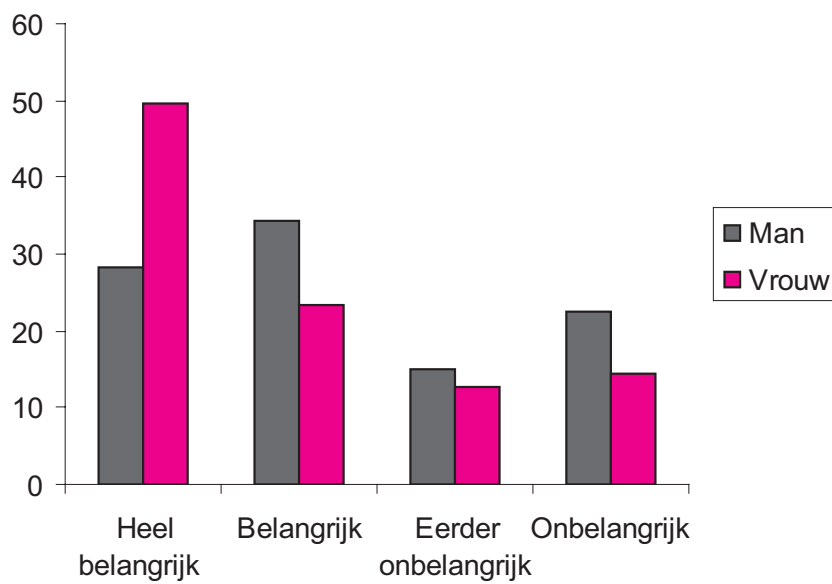
Mannen bezitten in een gelijkaardige situatie (bv. mannelijke vs. vrouwelijke startende ondernemers) over het algemeen meer sociaal kapitaal dan vrouwen, maar de kans dat vrouwelijke startende ondernemers een nieuwe ondernemer kennen is groter dan bij mannelijke niet-ondernemers. Het sociaal kapitaal heeft een belangrijke impact op het al dan niet ondernemer zijn.

**Figuur 24** Sociaal kapitaal en gender: Kent u iemand persoonlijk die een bedrijf heeft opgestart in de voorbije twee jaar?<sup>60</sup>



Opvallend is daarenboven dat vrouwen de gepaste business partner belangrijker vinden dan mannen.

**Figuur 25** Hoe belangrijk is het contact met de juiste business partner om een onderneming op te starten?<sup>60</sup>



### 3.4 Detectie van opportuniteiten

Zoals eerder gesteld is detectie van opportuniteiten een belangrijke ondernemervaardigheid<sup>92</sup>. Dit kan leiden tot competitieve voordelen<sup>93</sup>, en zou bijgevolg een belangrijk facet in ondernemerschaponderwijs moeten uitmaken<sup>94</sup>.

De mogelijkheid om een opportuniteit te identificeren is een cognitieve taak. Sommige mensen ontdekken opportuniteiten die anderen niet identificeren. Dit kan enerzijds verklaard worden doordat ze betere toegang hebben tot informatie over het bestaan van de opportuniteit. Anderzijds zijn ze beter bekwaam dan andere om opportuniteiten te herkennen, gegeven dezelfde informatie, omdat ze superieure cognitieve capaciteiten hebben.

#### 3.4.1 Wat leert ons vorig onderzoek?

Er bestaat een link tussen het menselijk kapitaal en identificatie van opportuniteiten<sup>95</sup>, en vrouwen en mannen verschillen in menselijk kapitaal. Voorgaande kennis over 1) markten, 2) de bediening van de markt en 3) klantenproblemen zou leiden tot identificatie van meer opportuniteiten<sup>96</sup>.

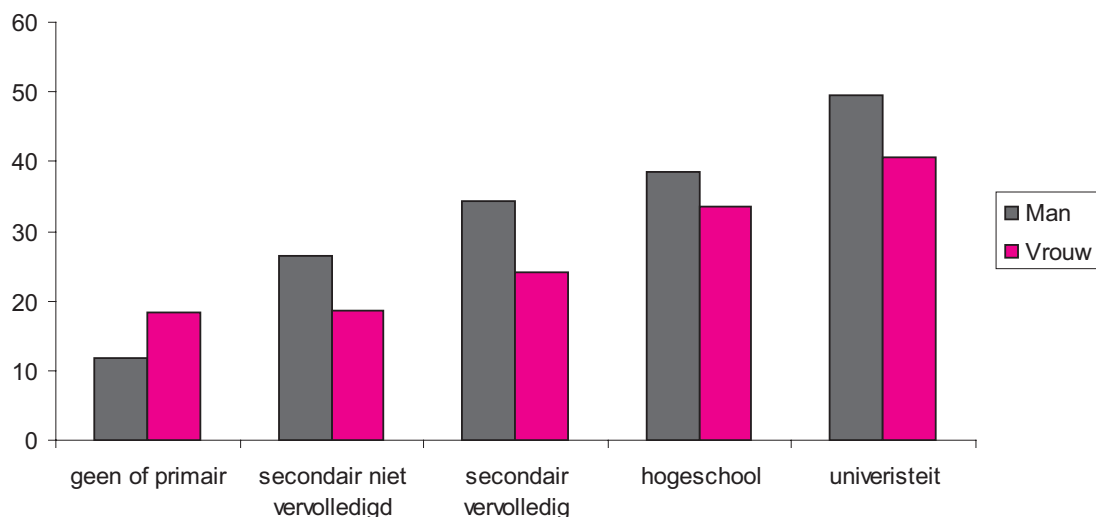
Veel opportuniteiten worden ook geïdentificeerd door de informatie die via sociale netwerken vloeit. Mannen en vrouwen hebben ook andere sociale netwerken.

Het zou kunnen dat mannen en vrouwen niet enkel verschillen in menselijk kapitaal, maar dat hun cognitieve leerprocessen ook anders zijn<sup>92</sup>. Vrouwen en mannen hebben elk een effectieve en geldige, maar verschillende denkwijze en ratio<sup>97</sup>.

#### 3.4.2 Empirische analyse

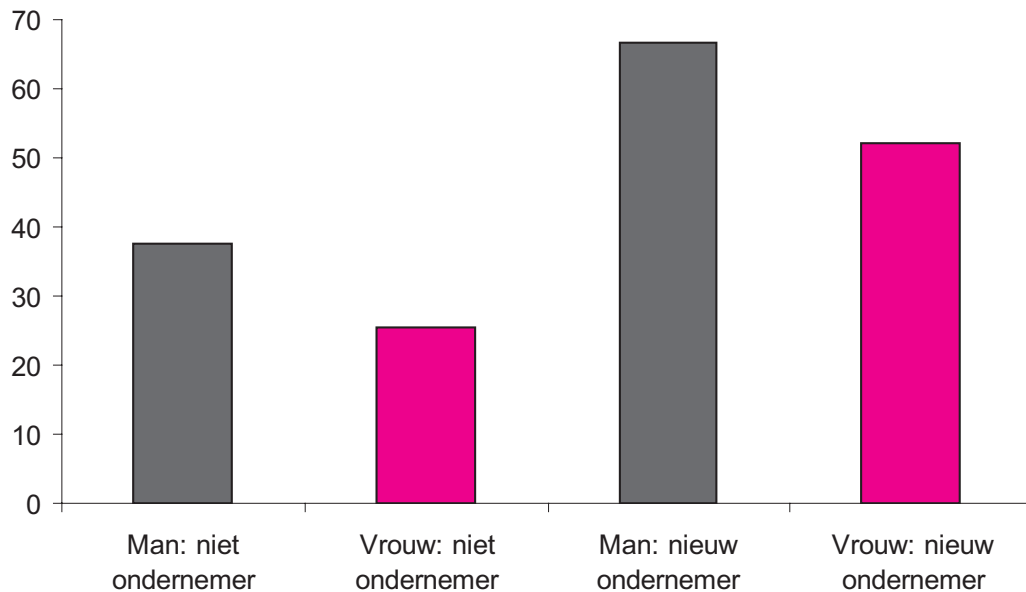
Figuur 26 toont de impact van het algemeen menselijk kapitaal (opleiding) op de identificatie van opportuniteiten (antwoord op de vraag: "Ziet u opportuniteiten om de komende 6 maand een bedrijf op te richten?"). Opleiding heeft een positief effect op de detectie van opportuniteiten. Dit geldt zowel voor vrouwen als voor mannen. Opvallend is dat bij elk opleidingsniveau (m.u.v. geen of primaire school) mannen gemakkelijker opportuniteiten ontdekken dan vrouwen. Een mogelijke verklaring kan liggen in het gebrek aan industriespecifiek menselijk kapitaal bij vrouwen.

Figuur 26 Impact van opleiding op identificatie van opportuniteiten<sup>98</sup>



Vrouwelijke ondernemers mogen dan al minder opportuniteiten detecteren dan mannelijke ondernemers, ze zijn er wel beter in dan mannelijke niet-ondernemers. Dit kan men terugvinden in Figuur 27. De y-as geeft het percentage weer dat positief heeft geantwoord op de vraag “Ziet u opportuniteiten om de komende 6 maand een bedrijf op te richten?”

**Figuur 27** Ziet u opportuniteiten om de komende 6 maand een bedrijf op te richten?<sup>60</sup>



Het is echter niet omdat men een goede opportuniteit detecteert, dat men een bedrijf zal oprichten: slechts 15,2% van de mannen en 14,4% van de vrouwen verkiest om zelfstandig te zijn omdat ze een business opportuniteit hebben ontdekt (cf. Figuur 15). Anderzijds verklaart slechts 9% van de ondervraagden (dit bij mannen én vrouwen) dat ze het niet mogelijk achten binnen de 5 jaar een bedrijf op te richten omwille van een gebrek aan business opportuniteiten<sup>40</sup>.

### 3.5 Angst om te falen

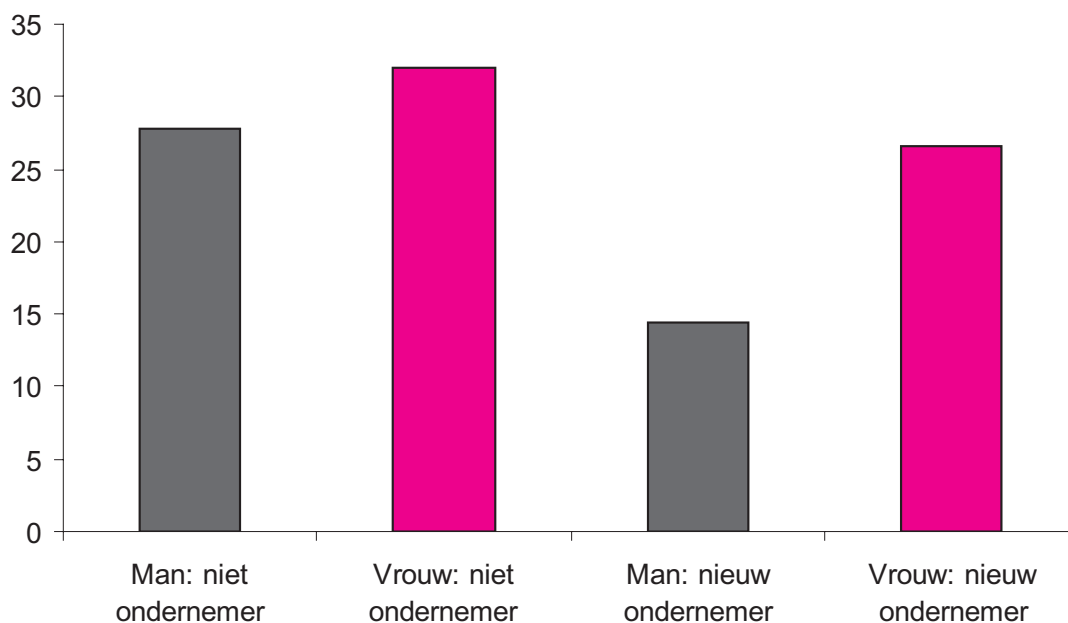
Ondernemen impliceert risico en verandering. Natuurlijk kan een persoon risico inschatten en voorzien, maar veel blijft onzeker<sup>43</sup>. Het enige wat we weten over voorspellingen is dat ze vaak verkeerd zijn<sup>99,100</sup>.

De manier waarop we met risico, onzekerheid en verandering omgaan, is afhankelijk van persoon tot persoon. Er is al meerdere malen betoogd dat ondernemers onzekere situaties als een uitdaging bekijken en ernaar streven onstabiele en onvoorspelbare situaties te overwinnen om goed te presteren. Angst om te falen zou mensen tegenhouden om een onderneming op te richten. Vrouwen zouden meer faalangst uiten dan mannen, wat een belangrijke verklarende factor zou zijn voor de gender gap in ondernemerschap<sup>101</sup>.

Uit onze onderzoeken blijkt ook dat vrouwen meer faalangst hebben dan mannen (cf. Figuur 28). Bij startende ondernemers is dit verschil tussen vrouwen en mannen groter dan bij niet-ondernemers.

Het verschil tussen vrouwelijke niet-ondernemers en vrouwelijke startende ondernemers is relatief klein.

**Figuur 28** Houdt angst om te falen u tegen om een eigen bedrijf op te starten?<sup>60</sup>



### 3.6 Effect van gender op ondernemerschap

We kunnen nagaan of gender na correctie voor menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, opportuniteitsdetectie, en faalangst een impact heeft om een onderneming op te richten. We voeren regressies uit op Belgische GEM-data van een 5-jaren periode (2003 tot 2007)<sup>102</sup>. Dit geeft ons de mogelijkheid om genoeg observaties te verzamelen. Naast de verklarende variabelen, gebruiken we leeftijd en inkomen als controlevariabelen. We verwachten een inverse U-verband tussen leeftijd en “startende ondernemer”, en een positief verband met het inkomen. We splitsen observaties op in 3 groepen: laag inkomen, gemiddeld inkomen, en hoog inkomen.

Tabel 4 geeft de resultaten weer van dprobit regressies. Vrouw-zijn heeft een significant negatief direct effect (cf. Figuur 12) op de graad van nieuw ondernemerschap (gemeten in de TEA). Zoals verwacht, vinden we een positief effect van menselijk kapitaal en sociaal kapitaal, een negatief effect van faalangst en laag inkomen, en een omgekeerd U-vormig effect van de leeftijd terug. Opvallend is dat opportuniteitsdetectie een negatief effect heeft. Dit is misschien het gevolg van een hoge correlatie van opportuniteitsdetectie met menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, en faalangst. Als we deze variabelen laten vallen, dan vinden we een positief effect (cf. Tabel 4.D). We hebben ook analyses uitgevoerd die rekening hielden met moderatie-effecten, maar we vonden geen significante moderatie-effecten terug, zelfs niet voor faalangst (cf. Figuur 28).

Andere studies<sup>103</sup> vonden ook dat gender een belangrijke verklarende factor is tussen nieuwe ondernemers (mensen die een bedrijf aan het opzetten zijn) en niet-ondernemers.

Tabel 4 Resultaten dprobit analyse

	A		B		C		D		E	
	dF/dx	Z	dF/dx	Z	dF/dx	z	dF/dx	z	dF/dx	z
Gender	-0.033	0.00	-0.035	0.00	-0.035	0.00	-0.039	0.00	-0.037	0.00
Leeftijd	0.005	0.00	0.005	0.00	0.005	0.00	0.005	0.00	0.005	0.00
Leeftijd <sup>2</sup>	0.000	0.00	0.000	0.00	0.000	0.00	0.000	0.00	0.000	0.00
Laag inkomen	-0.010	0.05	-0.011	0.04	-0.010	0.04	-0.011	0.04	-0.011	0.03
Midden inkomen	-0.010	0.07	-0.010	0.06	-0.010	0.06	-0.009	0.08	-0.010	0.05
Menselijk kap.	0.003	0.01	0.006	0.00						
Sociaal kap.	0.010	0.00			0.006	0.00				
Opportunitetsd.	-0.001	0.06					0.002	0.00		
Faalangst	-0.006	0.00							0.005	0.00
Observaties	8466		8495		8507		8491		8485	
Prob>chi2	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000	
Pseudo R2	0.076		0.064		0.070		0.046		0.058	

### 3.7 Internationale vergelijking

Onderstaande Figuur 29 (internationaal: jaartal 2007) geeft de bevindingen over het sociaal kapitaal, opportuniteitsdetectie, menselijk kapitaal, en faalangst samenvattend weer<sup>104</sup>. We vinden ook de internationale gemiddelden van de hoge inkomenslanden terug. Opvallend is dat voor sociaal kapitaal, menselijk kapitaal, en opportuniteitsdetectie het verschil tussen België en het internationaal gemiddelde steeds groter is voor vrouwen dan voor mannen, en dit in het nadeel van de Belgische vrouw. Zowel vrouwelijke niet-ondernemers als vrouwelijke nieuwe ondernemers scoren telkens onder het gemiddelde. Betreffende faalangst bij vrouwelijke niet-ondernemers scoren we echter beter dan het internationale gemiddelde. Bij vrouwelijke nieuw ondernemers scoren we gemiddeld.

Figuur 29 Sociaal kapitaal, opportuniteitsdetectie, en menselijk kapitaal: vergelijking internationaal

		niet-ondernemer		nieuwe ondernemer	
		België	Internat.	België	Internat.
Sociaal Kapitaal	Man	37	37	66	60
	Vrouw	25	28	52	57
Opportuniteitsdetectie	Man	32	35	60	65
	Vrouw	25	34	51	60
Menselijk kapitaal	Man	49	50	91	89
	Vrouw	30	36	83	86
Faalangst	Man	28	38	14	26
	Vrouw	32	43	27	27

### 3.8 Besluiten

Betreffende de belangrijke drijfveren voor vrouwelijk ondernemerschap kunnen volgende besluiten getrokken worden.

M.b.t. motivatie

- In België (en Vlaanderen) ondernemen vrouwen bijna uitsluitend door **opportunities** en niet uit noodzaak.
- De belangrijkste motivaties voor vrouwen om zelfstandige te worden is de drang naar **onafhankelijkheid** en **vrijheid** van keuze. Deze motivaties zijn **minder uitgesproken** bij vrouwen dan bij mannen.
- De belangrijkste motivaties voor vrouwen om **niet zelfstandige** te worden zijn de drang naar een vast inkomen, sociale zekerheid en vaste uren. Deze motivaties zijn **meer uitgesproken** bij vrouwen dan bij mannen.
- Bij **vrouwelijke studenten** hoger onderwijs (high potentials) is de ambitie voor een ondernemende carrière lager dan bij hun mannelijke studenten. Voor vrouwelijke studenten zijn t.o.v. hun mannelijke collega's: 1) uitdagende job en vrijheid van minder belang, 2) jobzekerheid en vrije tijd van groter belang.

M.b.t. menselijk kapitaal

- Vrouwelijke nieuw ondernemers geloven meer in hun eigen menselijk kapitaal dan niet-ondernemers (zowel mannelijke als vrouwelijke).
- In het algemeen geloven vrouwen echter minder dat ze het nodige menselijk kapitaal bezitten om te ondernemen (d.i. perceptie).
- Vrouwelijke startende ondernemers hebben een hogere opleiding dan niet-ondernemers (zowel mannelijke als vrouwelijke).
- Zowel bij vrouwen als bij mannen is er een positief verband tussen opleidingsniveau en menselijk kapitaal. Hoe hoger het diploma, hoe groter de kans dat men in zijn eigen ondernemersvaardigheden gelooft. Mannen en vrouwen volgen dezelfde evolutie, maar **het gender verschil blijft bestaan**.
- Niet enkel het opleidingsniveau, maar ook de gekozen richting, en deelname aan opleiding en evenementen zijn relevant voor een toekomst als ondernemer. Vrouwelijke studenten in economische richtingen van hoger onderwijs volgen minder ondernemerschaplessen dan mannelijke studenten.

M.b.t. sociaal kapitaal

- Vrouwen hechten meer belang aan sociaal kapitaal (netwerken en het vinden van de juiste business partners) dan mannen.
- Vrouwen hebben desondanks de perceptie dat ze minder sociaal kapitaal bezitten.
- Vrouwen blijken in hun netwerk een hoger percentage "strong ties" ("sterke banden") en een lager percentage "weak ties" te hebben.

M.b.t. opportuniteiten en faalangst

- Vrouwelijke nieuw ondernemers zeggen meer opportuniteiten te detecteren dan niet-ondernemers (zowel mannelijke als vrouwelijke).
- In het algemeen zeggen vrouwen echter minder opportuniteiten te detecteren om te ondernemen (d.i. perceptie).
- Zowel bij vrouwen als bij mannen is er een positief verband tussen opleidingsniveau en opportuniteitsdetectie. Hoe hoger het diploma, hoe groter de kans dat men zegt opportuniteiten te detecteren om te ondernemen.
- Mannen en vrouwen volgen dezelfde evolutie, maar **het gender verschil blijft bestaan.**
- In het algemeen hebben meer vrouwen dan mannen faalangst om een bedrijf op te richten.



### 4 Vrouwelijke waardegerichte ondernemers: de exploratie van een ras apart?

Als Vlaanderen wenst te evolueren naar een innovatiegedreven en creatieve economie en het groeipotentieel van ondernemerschap - zeker van vrouwelijk ondernemerschap - wil ontwikkelen, dan is het nuttig om speciale aandacht te besteden aan “waarde-gerichte ondernemers”. Zijn zij misschien een ras apart? Deze benaming geeft geen waardeoordeel over verschillen tussen “lifestyle” en “waardegerichte” ondernemers.

De Flanders DC-projecten “Hoe ondernemers opportuniteiten detecteren”, “Creatief ondernemen” en “Sociaal Ondernemen” werken (voornamelijk) met data die waarde-gerichte vrouwelijke ondernemers betreffen.

Aangezien de steekproeven in deze projecten te klein zijn voor generalisatie en niet toelaten de significantie van verschillen te bepalen, beschouwen we de resultaten als exploratief. Wij richten de focus op de vrouwelijke ondernemers die meewerkten aan de Flanders DC onderzoeken; ze zijn eigenaar-manager van een eigen bedrijf, met personeel.

In eerste instantie wordt onderzocht we wie ze zijn: hun persoonlijkheidskenmerken en hun cognitieve basisstijlen (management stijlen). Vervolgens wordt bekeken hoe ze omgaan met creativiteit in de organisatie. Ook worden de bedrijfskenmerken onderzocht. Speciale aandacht gaat naar het concept “entrepreneurial orientation”, wat omschreven kan worden als de ondernemendheid van het bedrijf. Steeds gaat de aandacht in dit onderzoek uit naar verschillen tussen vrouwelijke en mannelijke waardegerichte ondernemers.

Uiteraard is het van belang om het begrip “waardegerichte ondernemers” eerst te omschrijven.

#### 4.1 Waardegerichte ondernemers

Waardegerichte ondernemers en hun bedrijven vindt men in alle sectoren, in alle continenten, in verschillende soorten en in verschillende dimensies. Ze mogen niet vereenzelvigd worden met KMO's (kleine en middelgrote ondernemingen). Deze term zullen wij niet hanteren, omdat ze meestal de notie 'klein' benadrukken. In deze uiteenzetting ligt de nadruk op de begrippen 'ondernemers' en 'groei'.

Om dergelijke bedrijven met een beloftevolle toekomst te identificeren zijn uiteraard de kenmerken van de ondernemer bepalend voor ondernemingsgroei en succes, maar dat zijn op zichzelf geen voldoende voorwaarden. Ook de kenmerken van het management en van het bedrijf zijn determinerend voor de groei.

Deze verbanden kunnen we beschrijven aan de hand van een metafoor: om een paardenrace te winnen zijn uiteraard jockey en paard van cruciaal belang, maar ook de eigenaar en de trainer spelen een niet te verwaarlozen rol. En er is ook het parcours (met name de omgeving) dat kan beslissen

over winst en verlies. Een specifieke component voor veel paarden is de 'stal' waartoe ze behoren. Voor de familiale bedrijven die vaak ondernemersgeleide bedrijven zijn, is dit de familie.

Hoewel het moeilijk is om duidelijk kwantificeerbare criteria te hanteren durven wij "waardegerichte ondernemers" te omschrijven aan de hand van 2 dimensies: de individuele en de bedrijfsdimensie (de jockey en het paard).

De individuele kenmerken zien er als volgt uit:

- Ze zijn op zoek naar opportuniteiten in plaats van naar een status-quo. "Stoppen met groeien, hoe moet dat? Stilstaan is toch achteruitgaan, het moet ook spannend en opwindend blijven voor onszelf. Bovendien moeten we wel naar nieuwe zaken zoeken"
- Ze hebben een visie die niet lokaal, maar globaal is
- Ze zoeken actief naar expansie en niet naar consolidatie. De middelen voor groei worden niet blijvend intern gezocht, maar op een bepaald moment veeleer extern.
- Ze zoeken competitie en concurrentie op, in plaats van dit uit de weg te gaan; ze zijn eerder op zoek naar succes dan naar survival.
- Hun finale doel is niet zichzelf tewerk te stellen maar de continuïteit van de onderneming uit te bouwen.
- Ze zijn in staat om de eigen zwakheden te beseffen en zijn bereid om een managementteam aan te trekken dat professionele competentie inbrengt.

Het moge duidelijk zijn dat deze kenmerken (inclusief de tegenstellingen) verklaren waarom er meer lifestyle-ers zijn dan waardegerichte ondernemers.

| 49

Om de bedrijfsdimensie te bepalen hanteren we een model dat probeert om de groei en ontwikkeling van ondernemingen weer te geven en te verklaren.

De doelstellingen variëren per fase in deze cyclus<sup>21</sup>:

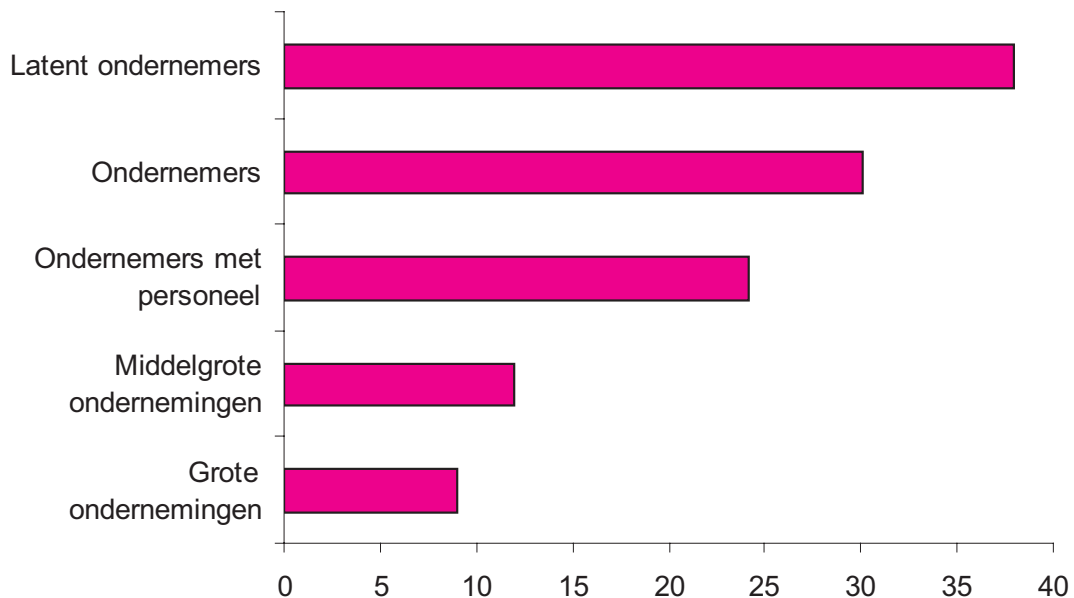
1. Geboorte: Bestaansopbouw: het werven van klanten en het nakomen van verplichtingen allerhande zijn essentieel voor de onderneming.
2. Overleven: Veilig stellen van het voortbestaan: overleven is de boodschap. Het tot stand brengen van een juist evenwicht tussen inkomsten en uitgaven wordt het centrale probleem.
3. Succes en dilemma: Handhaven van winstgevend 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) om het winstgevend voortbestaan op dezelfde schaal voort te zetten.
4. Expansie: 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. Maturiteit: Behalen van investeringsrendement: het consolideren en beheersen van de financiële winsten die voortvloeien uit de expansie zijn essentieel.

Waardegerichte ondernemers zijn met hun bedrijven de fase van geboorte en overleven voorbij. Ze richten zich op de verdere ontwikkelingen van groei en expansie. Dit impliceert niet dat ze daarom minder aandacht aan het overleven besteden (ze kunnen steeds verdwijnen door falen of overname) maar overleven is niet meer hun eerste opdracht.

## 4.2 Een kijk over de muur bij “DIANE”

Weinig studies onderzoeken groeibedrijven van vrouwelijke ondernemers. Deze bedrijven zijn moeilijk te vinden omdat er relatief weinig groeibedrijven zijn. Voorgaand onderzoek naar ondernemingsgroei in België wijst uit dat wel ongeveer één derde van de bedrijven hun omzet heeft zien stijgen met minimaal 10% over het laatst beschikbare boekjaar, maar dat minder dan 1% een omzetstijging gekend heeft van minstens 10% gedurende drie opeenvolgende jaren!<sup>105</sup> Echte gazellebedrijven zijn erg schaars. Daarenboven blijkt dat het aandeel van vrouwen in deze kleine groep bedrijven heel klein is. In dit verband kunnen we spreken van een “gender gap” op basis van de grootte van het bedrijf:

**Figuur 30** De ondernemerschapwaterval: aandeel vrouwen in de verschillende groepen



Figuur 30 geeft aan dat het aandeel van vrouwelijke ondernemers afneemt naarmate ondernemingen groter zijn (“groeien”):

- van het totale aantal latente ondernemers is 38%<sup>40</sup>
- van het totale aantal zelfstandige ondernemers is 30% vrouw<sup>29</sup>
- van het totaal aantal zelfstandige ondernemers met een bedrijf met personeel is 24% vrouw<sup>30</sup>
- van het totaal aantal middelgrote ondernemingen wordt 13% geleid door een vrouwelijke eigenaar-manager<sup>106</sup>
- van het totaal aantal grote ondernemingen wordt 9% geleid door een vrouwelijke CEO<sup>12</sup>

Ondanks het feit dat zeker de laatste 2 gegevens op ruwe schattingen berusten, kunnen we toch besluiten dat vrouwelijk ondernemerschap een ondernemersval kent: het neemt af naarmate bedrijven groter worden. Vrouwelijk zelfstandig ondernemerschap is wel relatief sterk vertegenwoordigd in de categorie “zelfstandigen zonder personeel”.

Een van de weinige studies gericht op vrouwelijke waardegerichte ondernemers is “The Diane Project: Women Business Owners And Equity Capital: The Myths Dispelled” door Brush, Carter, Gatewood, Greene, en Hart. De steekproef van deze studie bestaat uit 1700 vrouwelijke ondernemers in de software, technologie, nieuwe media, consumenten en business producten, en “life science” industrieën die naar “private equity” zochten. Ze onderzochten 8 mythes, die elk weerlegd werden:

1. Women don't want to own high growth business  
Weerlegging: 80% van de vrouwen in de steekproef wil het bedrijf zo snel mogelijk laten groeien.
2. Women don't have the right educational backgrounds to build large ventures.  
Weerlegging: Eén derde van de vrouwen had een bachelor diploma en bijna 50% een universiteitsdiploma. 18% had een MBA diploma, en 31% zijn afgestudeerd in wetenschappen of technologie.
3. Women don't have the right type of experience to build large ventures.  
Weerlegging: Hun “unit of analysis” voor ervaring was het oprichtersteam en niet de ondervraagde. Het oprichtersteam bestaat gemiddeld uit 2 à 3 personen, en 53% van de leden zijn vrouwen. Een team had een gemiddelde cumulatieve industrie-ervaring van 39 jaar. 40% van de teams had een lid met voorgaande opstartervaring.
4. Women aren't in the network and lack the social contacts to build a credible venture.  
Weerlegging: Vrouwen kunnen ook sterk netwerken. 50% spendeert meer dan 6 uur per week met adviseurs.
5. Women don't have the financial savvy or resources to start high growth businesses.  
Weerlegging: Bijna een derde had al een equity investering opgehaald van 325 000 dollar.
6. Women don't submit business plans to equity partners.  
Weerlegging: In de VS bestaat “Women's Growth Capital Fund” sinds 1997. Deze organisatie is enkel gericht naar vrouwen, en heeft een fonds van 30 miljoen dollar en 70 investeerders. Dit is het grootste venture capital fonds in het oosten van de VS. Dus er moeten wel vrouwen bestaan die business plannen doorsturen.
7. Women-owned ventures are in industries unattractive to venture capitalists  
Weerlegging: Aangezien de steekproef beperkt is in industrieën, kan dit moeilijk geëvalueerd worden. (We kunnen minstens besluiten dat er meer dan 1700 vrouwelijke ondernemers opzoek zijn naar “equity capital” in de software, technologie, nieuwe media, consumenten en business producten, en “life science” industrieën).
8. Women are not a force in the venture capital industry  
Weerlegging: Tussen 1995 en 2000 is het aantal vrouwen in venture capital bedrijven met 92% gestegen en het aantal venture capital bedrijven met vrouwelijke werknemers is met 77% gestegen.

### 4.3 Cognitieve stijlen en persoonlijkheidskenmerken van vrouwelijke waardegerichte ondernemers

Onderzoek naar wie de ondernemer is, wordt soms vergeleken met de zoektocht naar de 'Lollifant'. 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.

We hebben in onze studie zowel aandacht voor de cognitieve als voor de psychologische benadering. Onze aandacht gaat voornamelijk naar verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke ondernemers, maar de resultaten werden eveneens vergeleken met een groep managers.

#### 4.3.1 Cognitieve stijlen van Vlaamse vrouwelijke waardegerichte ondernemers

##### 4.3.1.1 Cognitieve stijlen

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. 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, maar 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?

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 het beschikken over de nodige sociale vaardigheden voor elke manager en zeker voor de ondernemer belangrijk is. Wie een voorkeur heeft voor “samenwerken”, houdt van interpersoonlijke contacten en het gevoelsmatige. Samenwerkers willen bovenal overleg plegen met anderen en daardoor problemen oplossen. Menselijk contact is belangrijk.

#### 4.3.1.2 Empirische analyse

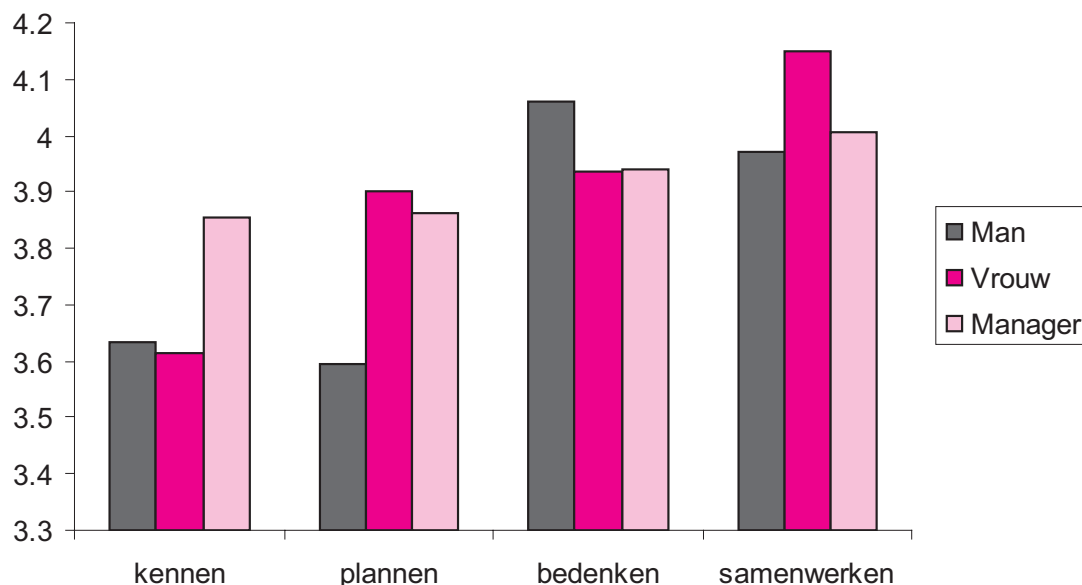
Voor het meten van de cognitieve basisstijlen (cf. Figuur 31) gebruiken we de Cognitieve Stijl Indicator (CoSI)<sup>107</sup>. De CoSI (schaal 1-5), als wetenschappelijk instrument, bestaat uit 18 vragen, waarbij telkens gevraagd wordt in welke mate een bepaalde voorkeur (kennen, plannen of bedenken) 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.

Vrouwelijke en mannelijke ondernemers verschillen dus in hun stijl van werken. Vrouwelijke ondernemers zijn opmerkelijk meer gericht op “samenwerking” dan mannelijke ondernemers en hebben een lage score op “kennen”.

De basisstijl “samenwerken” houdt in dat ze meer aandacht hebben voor volgende uitspraken:

- Ik vind dat je problemen 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

Figuur 31 Cognitieve basisstijlen en EQ-dimensie<sup>106</sup>



De lage score op kennen en de relatief hoge score op “plannen” voor vrouwen heeft ook zijn consequenties. 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 zouden met enig voorbehoud weliswaar de combinatie basisstijlen “samenwerken” en “plannen” als een dominant vrouwelijk profiel kunnen typeren. Deze combinatie wordt in de literatuur het “hands-on” type genoemd: Dit type wordt omschreven aan de hand van volgende kenmerken:

- Haalbare aanpak
- Begaan met uitwerken
- Zoeken naar houvast
- Behoedzaam beslissen
- Lage veranderbereidheid
- Sterke zelfwerkzaamheid

#### 4.3.2 Persoonlijkheidskenmerken van Vlaamse vrouwelijke waardegerichte ondernemers

##### 4.3.2.1 Persoonlijkheidskenmerken

Naast de cognitieve benadering om te bestuderen wie de Vlaamse ondernemer is, bestaat er daarnaast ook een psychologische benadering, die op zoek gaat naar de unieke kenmerken van ondernemers. We staan hier stil bij enkele kenmerken waarvan eerdere onderzoeken stellen dat ze typisch zijn voor ondernemers:

- Behoefte aan verwezenlijking
- Behoefte aan autonomie
- Behoefte aan dominantie
- Zelfwerkzaamheid
- Geloof in eigen invloed
- 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.

##### **Behoefte aan verwezenlijking**

“Behoefte aan verwezenlijking (“need for achievement”) heeft te maken met een behoefte om iets moeilijks te verwezenlijken, zichzelf te overtreffen, beter te doen dan anderen. De taak (brengt een zeker risico met zich mee, en) vraagt individuele inspanning en vaardigheden. Men neemt persoonlijke verantwoordelijkheid voor de resultaten.” (p 61)<sup>108,109</sup>

De behoefte aan verwezenlijking wordt beschouwd als iets dat geleerd wordt. Deze behoefte verandert over tijd en kan ontwikkeld worden.

De behoefte aan verwezenlijking zou een positieve invloed hebben op de performantie van een onderneming.

### **Behoeftte aan autonomie**

“Behoeftte aan autonomie (“need for autonomy”) heeft te maken met een drang om onafhankelijk, vrij en zelfsturend te zijn<sup>110</sup>. Ondernemerschap ontstaat nogal eens uit de behoefte om de eigen baas te zijn, vrij te zijn van de controle van anderen.” (p 61)<sup>108</sup>

Er bestaat een positief verband tussen de behoefte aan onafhankelijkheid en de kans dat iemand ondernemer wordt<sup>111</sup>, en tussen de behoefte aan onafhankelijkheid en de intentie om een bedrijf op te starten<sup>112</sup>.

### **Behoeftte aan dominantie**

“Behoeftte aan dominantie of macht heeft te maken met iemands drang om het gedrag en de prestaties van anderen te beïnvloeden<sup>113</sup>.”

### **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<sup>114</sup>. Self-efficacy wordt op zijn minst gedeeltelijk aangeleerd.

### **Geloof in eigen invloed (‘internal locus of control’)**

Locus van controle verwijst naar het geloof van een persoon dat men de omgeving kan beïnvloeden waarin men zich bevindt. Mensen met een “internal locus of control” hebben een sterker gevoel dat ze hun eigen omgeving kunnen controleren, en ze hebben een grotere kans dan mensen met een “external locus of control” om ondernemer te worden<sup>64</sup>. 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 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<sup>108</sup>.

De “internal locus of control” heeft een bepaalde voorspellingskracht of men al dan niet ondernemer wordt bij mannen, maar niet bij vrouwen<sup>115</sup>.

De “locus of control” wordt beschouwd als iets dat geleerd wordt. Deze behoefte verandert over tijd en kan ontwikkeld worden.

Een hogere internal locus of control leidt tot betere performantie (overleving en groei)<sup>64</sup>.

### **Proactieve persoonlijkheid**

Proactieve persoonlijkheid verwijst naar de neiging dat personen acties willen ondernemen om hun omgeving te veranderen<sup>116</sup>. Ze tonen initiatief, identificeren opportuniteiten, exploiteren deze, en gaan door tot ze hun objectieven bereiken<sup>117</sup>. “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-opportuniteiten. De mate van proactiviteit in de persoonlijkheid van ondernemers beïnvloedt ook de strategische oriëntatie van de onderneming in de richting van meer flexibiliteit.” (p 63)<sup>108</sup>



### Veranderingsbereidheid

Vele studies wijzen uit dat ondernemers minder risicoafkerig zijn dan niet-ondernemers<sup>118</sup>, en dan managers<sup>119</sup>. Risicoafkerig is negatief gerelateerd aan de transitie van werknemer naar ondernemerschap<sup>120</sup>.

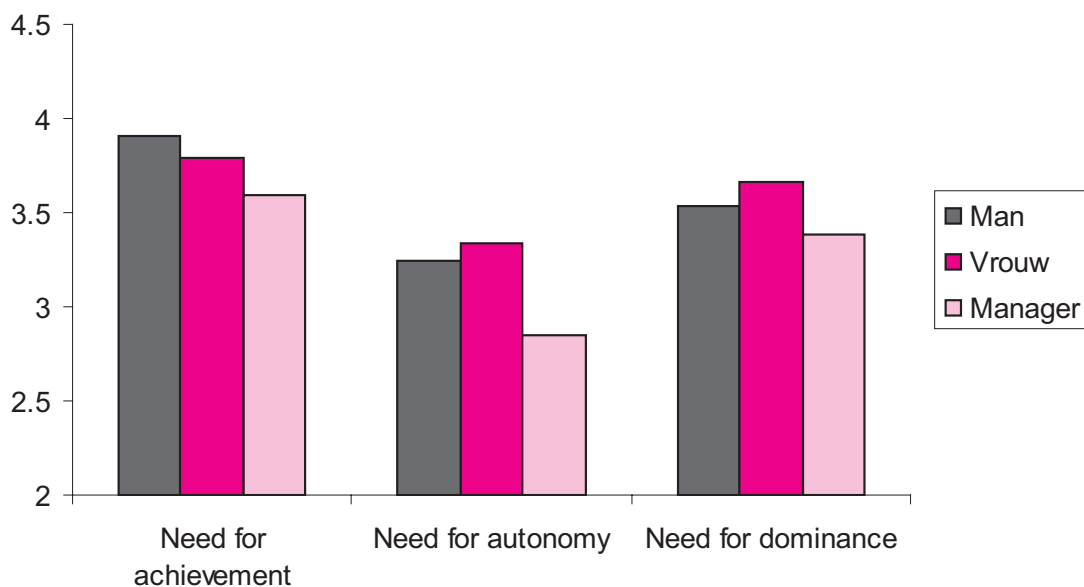
Betreffende risicobereidheid zijn er tegenstrijdige verschillen gevonden tussen mannen en vrouwen. Sommige onderzoekers<sup>121</sup> vonden dat vrouwelijke ondernemers meer risicoafkerig zijn dan mannelijke ondernemers, terwijl anderen<sup>122</sup> het omgekeerde, of geen effect vonden<sup>123</sup>. De verschillen zouden kunnen ook verklaard worden door een onderscheid te maken tussen verschillende soorten risico's. Een onderzoek<sup>124</sup> maakte een onderscheid tussen financiële, fysieke, sociale en ethische risico's, en vond de sterkste positieve correlatie terug tussen mannen en financiële risico's. Vrouwen zouden meer risico nemen omdat ze in een vijandiger en bevoordeeld omgevingsklimaat werken<sup>122</sup>.

Een lagere risicovoorkeur heeft een impact op de groei. Bedrijven in het bezit van mannelijke ondernemers generen gemiddeld hogere winsten<sup>125</sup>. Met andere woorden vrouwen verkiezen minder risico boven meer winst<sup>126</sup>.

#### 4.3.2.2 Empirische analyse

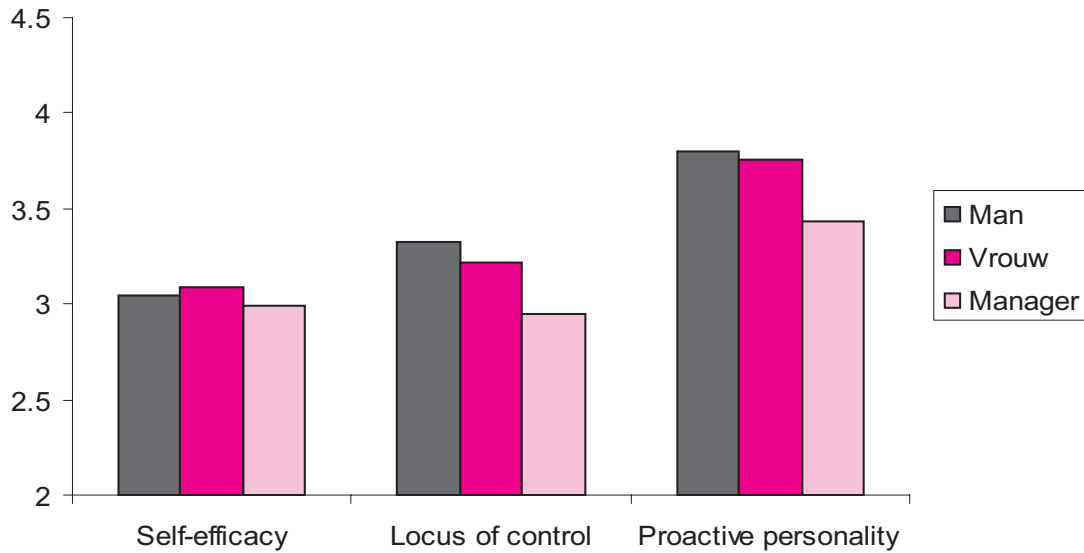
Betreffende de “need for achievement”, “need for autonomy”, en “need for dominance” (Figuur 32 (schaal 0-5)) vinden we dat vrouwelijke ondernemers meer aanleunen bij mannelijke ondernemers dan bij managers. Ondernemers (zowel vrouwelijke als mannelijke) scoren op alle kenmerken hoger dan managers. Het verschil tussen ondernemers en managers is het grootste bij de behoefte aan autonomie.

Figuur 32 Need for achievement, autonomy, and dominance <sup>106</sup>



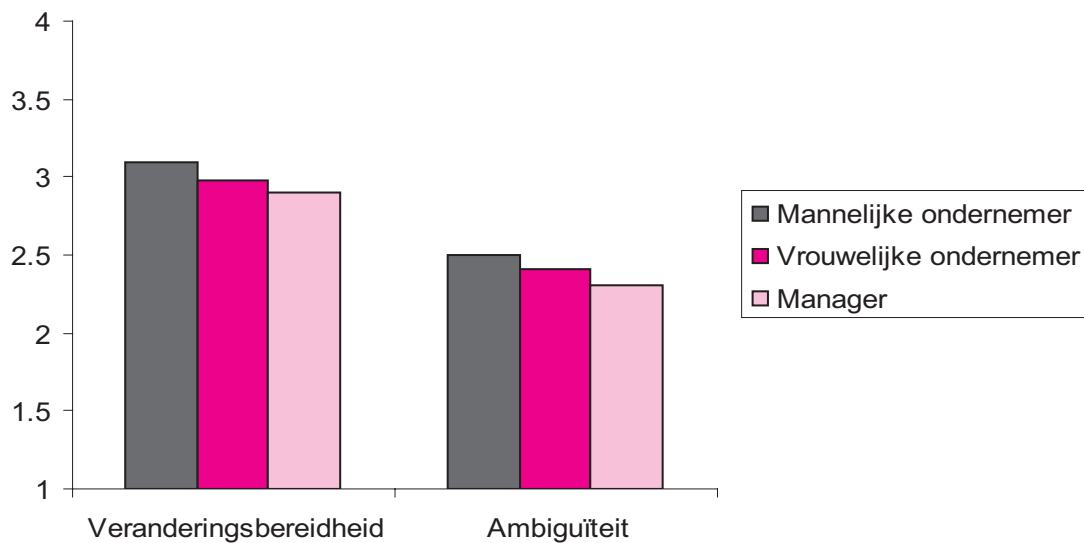
In Figuur 33 zien we dat zowel vrouwelijke als mannelijke ondernemers hoger scoren dan managers op “internal locus of control” en “proactive personality”.

Figuur 33 Self-efficacy, internal locus of control, and proactive personality<sup>106</sup>



Er werden geen grote verschillen gevonden in veranderingsbereidheid en ambigüiteit (schaal 1-5) maar mannelijke ondernemers (3,09 en 2,50) scoren hoger dan vrouwelijke ondernemers (2,98 en 2,41), en vrouwelijke ondernemers hoger dan managers (2,89 en 2,30). Mannelijke ondernemers zouden dus meer openstaan voor verandering en gaan liever om met ambigüiteit dan vrouwelijke ondernemers en managers. Ook hier kunnen we concluderen dat de persoonlijkheidskenmerken van vrouwelijke ondernemers meer aanleunen bij mannelijke ondernemers dan bij managers.

Figuur 34 Veranderingsbereidheid en ambigüiteit<sup>106</sup>



Tabel 5 Stellingen in verband met veranderingsbereidheid en ambiguïteit<sup>106</sup>

Variabele	Stelling
Ambiguïteit	Ik hou van onverwachte situaties.
Ambiguïteit	Ik voel me niet op mijn gemak als de procedures niet duidelijk zijn.
Ambiguïteit	Ik vind het leuk mijn plannen op het laatste moment te veranderen.
Ambiguïteit	Ik ga het liefst om met mensen die ik al ken, omdat ik dan weet wat ik mag verwachten.
Veranderingsbereidheid	Vernieuwingen moeten zich eerst bewijzen vooraleer ik ze aanwend.
Veranderingsbereidheid	Over nieuwe ideeën moet niet gepalaverd worden, ze moeten direct worden uitgetoet.
Veranderingsbereidheid	De gebruikelijke gang van zaken is meestal de beste.
Veranderingsbereidheid	Ik sta sceptisch tegenover nieuwe ideeën.
Veranderingsbereidheid	Ik ben doorgaans een van de eersten om iets nieuws uit te proberen.
Veranderingsbereidheid	Ik ben in de sector een voorloper in het uitproberen van nieuwe dingen.

#### 4.4 Hoe vrouwelijke ondernemers omgaan met creativiteit in hun bedrijf

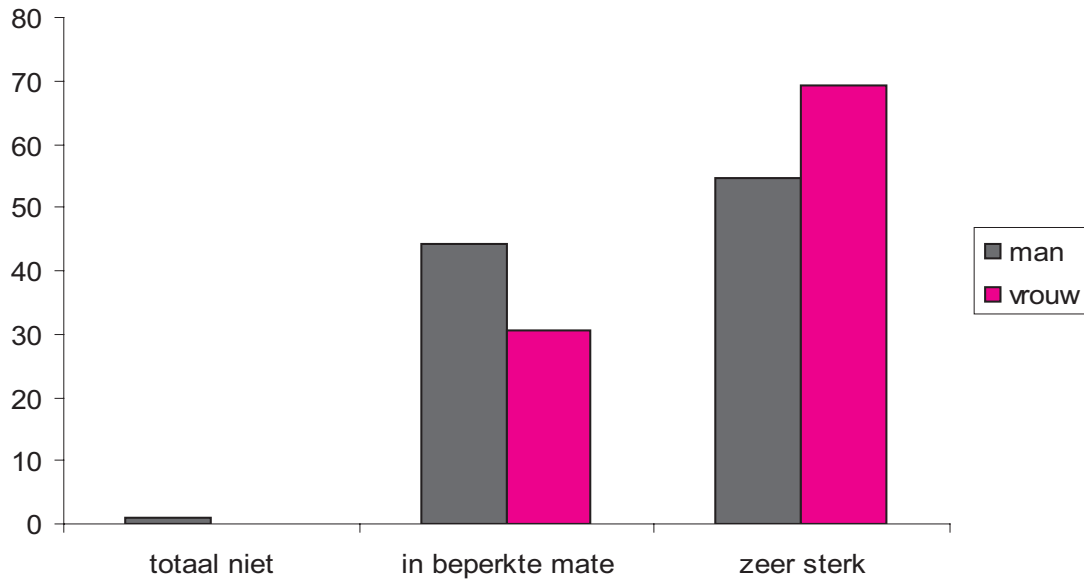
“Creativity involves the ability to synthesize. Einstein captured it nicely when he called his own work “combinatory play”. [...] A creative synthesis is useful in such varied ways as producing a practical device, or a theory or insight that can be applied to solve a problem, or a work of art that can be appreciated.” (p 31)<sup>127</sup>

Opportunitidentificatie is een creatief proces<sup>128</sup>. Creativiteitstraining kan leiden tot een groter aantal gegenereerde ideeën en tot meer innovatieve ideeën<sup>129</sup>.

De vragen die in de Flanders DC-studies aan bod komen onderzoeken wat creativiteit voor het succes van de onderneming betekent, wanneer en hoe creativiteit gestimuleerd wordt, wat de knelpunten zijn, wat ondernemers onder creativiteit verstaan, en hoe creatief hun producten/diensten zijn.

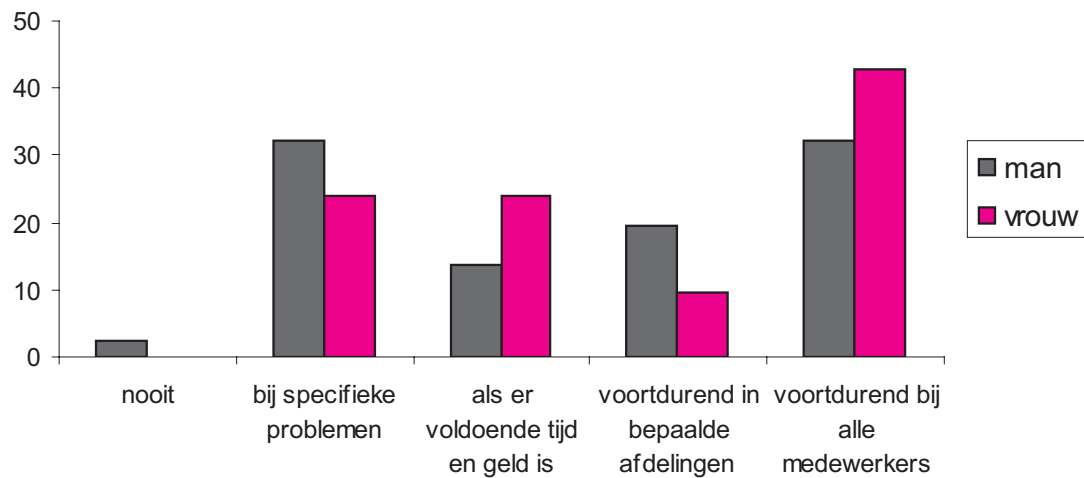
Vrouwelijke ondernemers vinden over het algemeen dat creativiteit een belangrijke bijdrage levert tot het succes van de onderneming. 69% van de Vlaamse vrouwelijke ondernemers in de Flanders DC-studies vindt dat creativiteit en succes nauw met elkaar verbonden zijn. Dit geldt voor 54% van de mannelijke ondernemers.

**Figuur 35** In welke mate draagt creativiteit bij tot het succes van uw onderneming?<sup>130</sup>



Aangezien voor vrouwelijke ondernemers creativiteit en succes eerder samengaan is het niet verwonderlijk dat ze ook meer de creativiteit bij hun werknemers stimuleren. (cf. Figuur 36). 43% van de Vlaamse vrouwelijke ondernemers zegt creativiteit voortdurend bij alle medewerkers te stimuleren, tegenover 32% van de mannelijke ondernemers. Mannelijke ondernemers gaan blijkbaar gerichter te werk: ze zouden meer creativiteit stimuleren in bepaalde afdelingen (19%), en bij specifieke problemen (32%) dan vrouwelijke ondernemers (respectievelijk 10% en 24%). Bij vrouwelijke ondernemers (24%) is de stimulans van creativiteit eerder afhankelijk van de middelen (tijd en geld) dan bij mannelijke ondernemers (14%).

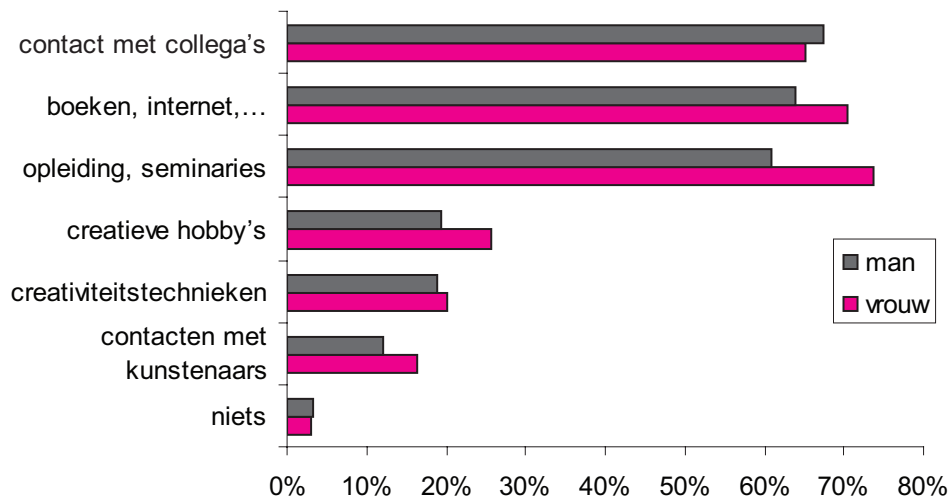
**Figuur 36** Wanneer wordt creativiteit gestimuleerd?<sup>130</sup>



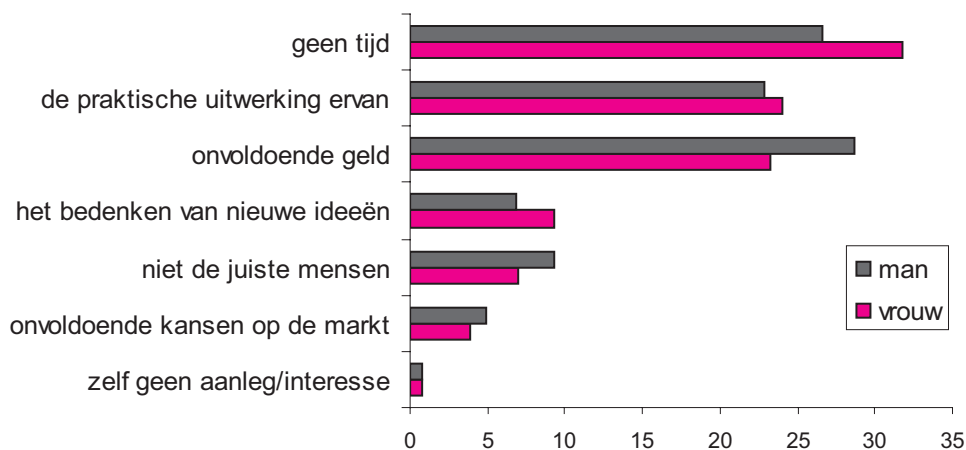
Vrouwelijke ondernemers gebruiken ook meer gediversifieerde kanalen dan mannelijke ondernemers (cf. Figuur 37). Op alle kanalen (m.u.v. "contact met collega's") scoren vrouwelijke ondernemers hoger dan mannelijke ondernemers. De belangrijkste kanalen zijn contact met collega's, boeken en internet, en opleiding en seminars.

De belangrijkste knelpunten voor mannelijke en vrouwelijke ondernemers zijn gelijkaardig (cf. Figuur 38): tijd, financiële middelen, en praktische uitwerking. Een opvallend verschil is dat voor vrouwelijke ondernemers het belangrijkste knelpunt tijd is, en voor mannelijke ondernemers de financiële middelen.

Figuur 37 Kanalen om creativiteit te stimuleren<sup>130</sup>

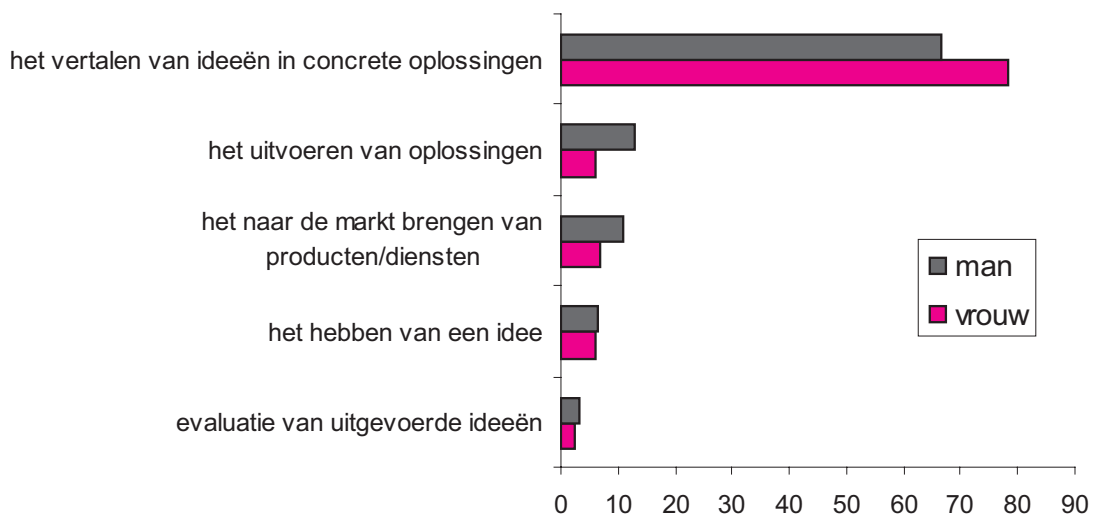


Figuur 38 Belangrijkste knelpunten voor creativiteit<sup>130</sup>



Creativiteit kan verschillende betekenissen hebben (cf. Figuur 39). De populairste betekenis van mannelijke (66%) en vrouwelijke (78%) ondernemers is “het vertalen van ideeën in concrete oplossingen”. Creativiteit (cf. uitvindingen) op zich heeft geen waarde. Creativiteit heeft pas waarde als het geïmplementeerd/uitgevoerd/toegepast wordt (cf. innovatie). Voor meer mannelijke dan vrouwelijke ondernemers betekent creativiteit “het uitvoeren van oplossingen” en “het naar de markt brengen van producten/diensten”. Mannelijke ondernemers zijn dus meer gericht naar het innovatieniveau dan vrouwelijke ondernemers.

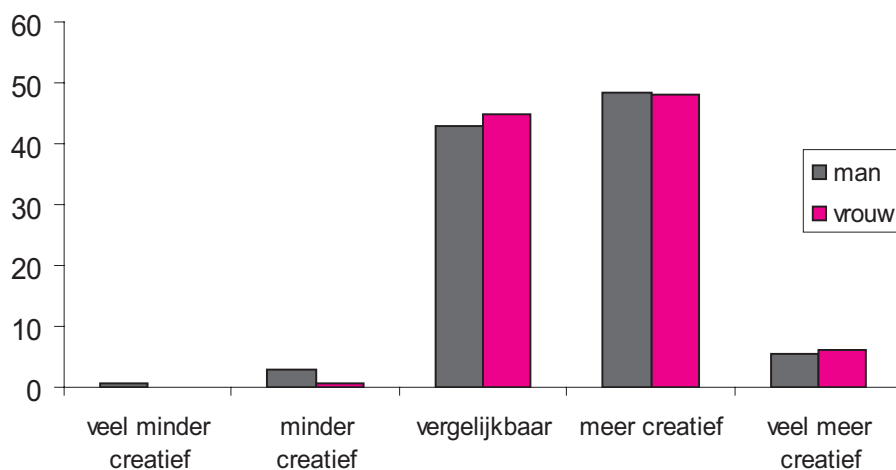
Figuur 39 Creativiteit betekent...<sup>13</sup>



Vrouwelijke ondernemers zouden dus meer gericht zijn op uitvinden, en mannen meer op implementatie. Beiden zijn echter nodig om tot creatieve producten te komen.

Aan de hand van Figuur 40 kunnen we concluderen dat de creativiteit van producten bij bedrijven van mannelijke en vrouwelijke ondernemers gelijklopend is.

Figuur 40 Creativiteit van hun producten in vergelijking met hun concurrenten<sup>130</sup>

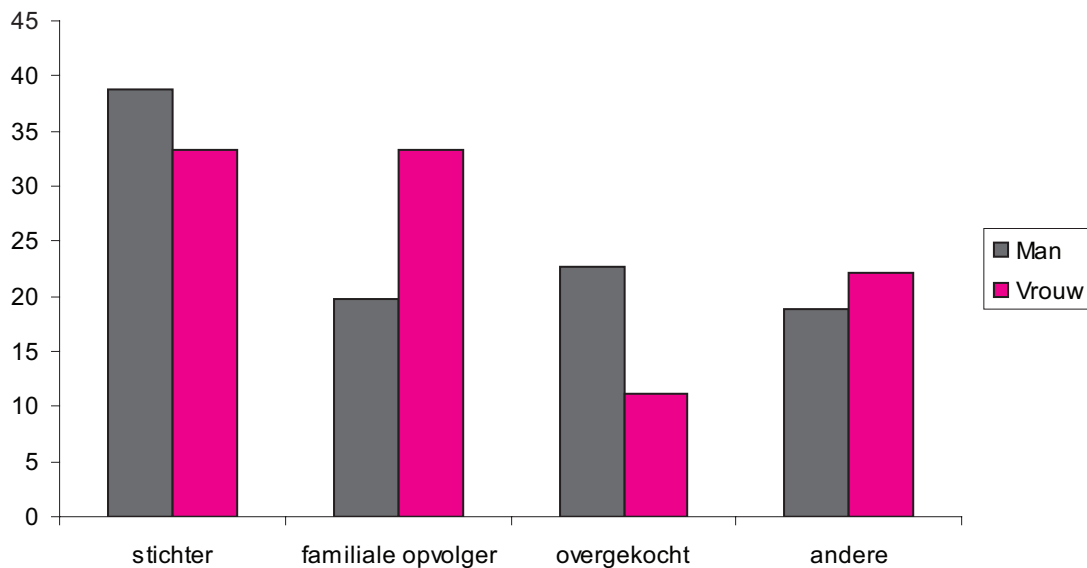


#### 4.5 Intrede en bedrijfskenmerken van vrouwelijke waardegerichte ondernemers

We zullen de intrede, sector, en performantie van vrouwelijke waardegerichte ondernemers bespreken. Hierover hebben we data, maar we konden echter voor *waardegerichte* ondernemers geen literatuur vinden. In appendix kan men echter wel literatuur vinden over vrouwelijke ondernemers en de sector, financiering, en performantie.

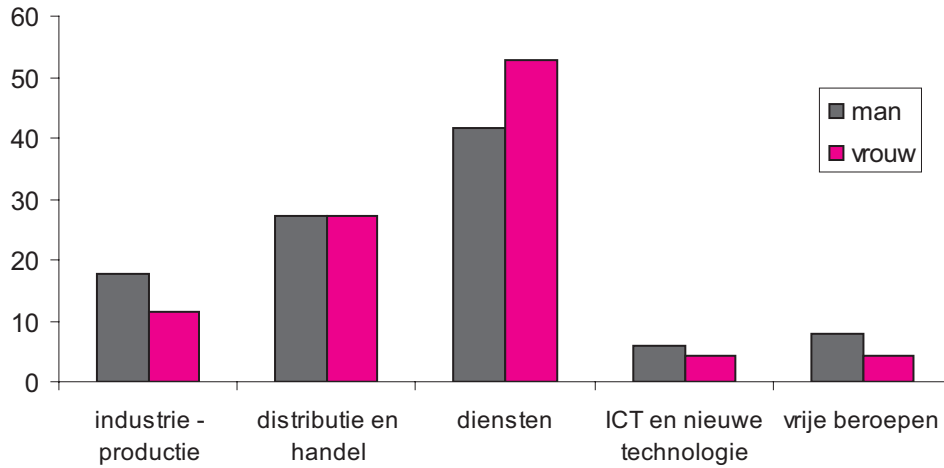
De intrede in het bedrijf van deze vrouwelijke waardegerichte ondernemers gebeurt relatief frequenter dan bij mannen als familiale opvolger en minder frequent als overgekocht (“management buy out” of “buy in”). Zowel mannelijke als vrouwelijke waardegerichte ondernemers zijn vaak de oprichter.

Figuur 41 Intrede<sup>106</sup>



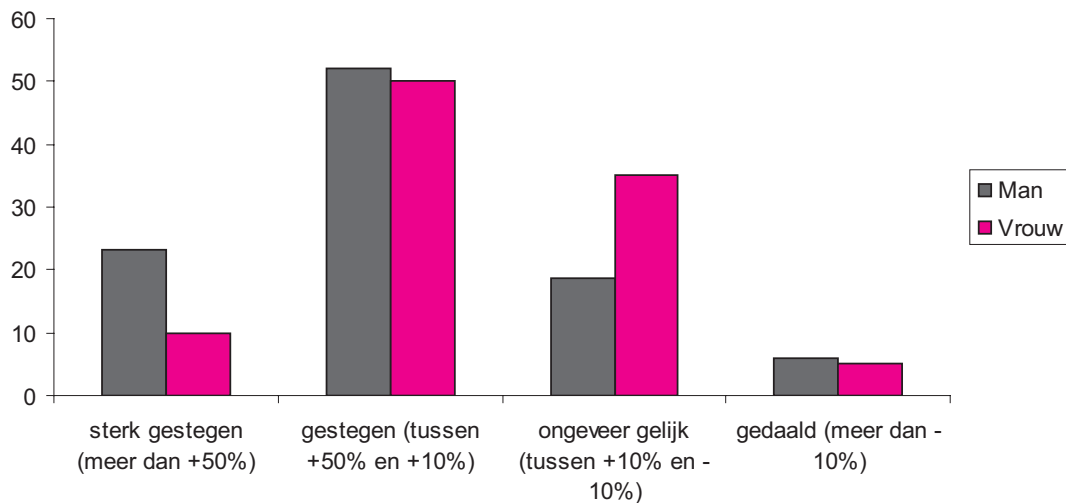
Figuur 42 toont de verdeling van de vrouwelijk en mannelijk waardegerichte ondernemers over de verschillende sectoren. We merken een oververtegenwoordiging van vrouwen in de dienstensector en een ondervertegenwoordiging in de industrie en productie.

Figuur 42 Verdeling van vrouwelijke en mannelijke ondernemers per sector<sup>106</sup>



Onderstaande Figuur 43 geeft de omzetevolutie weer voor bedrijven van vrouwelijke en mannelijke ondernemers. Er zijn meer mannelijke ondernemers die sterk stijgen dan vrouwelijke ondernemers, anderzijds zijn er meer vrouwelijke ondernemers in de groep “ongeveer gelijk”. Uiteraard zijn deze resultaten niet noodzakelijk afhankelijk van gender, maar ook van de sector, objectieven,...(Wegens het beperkt aantal waarnemingen werd hier niet voor gecontroleerd)

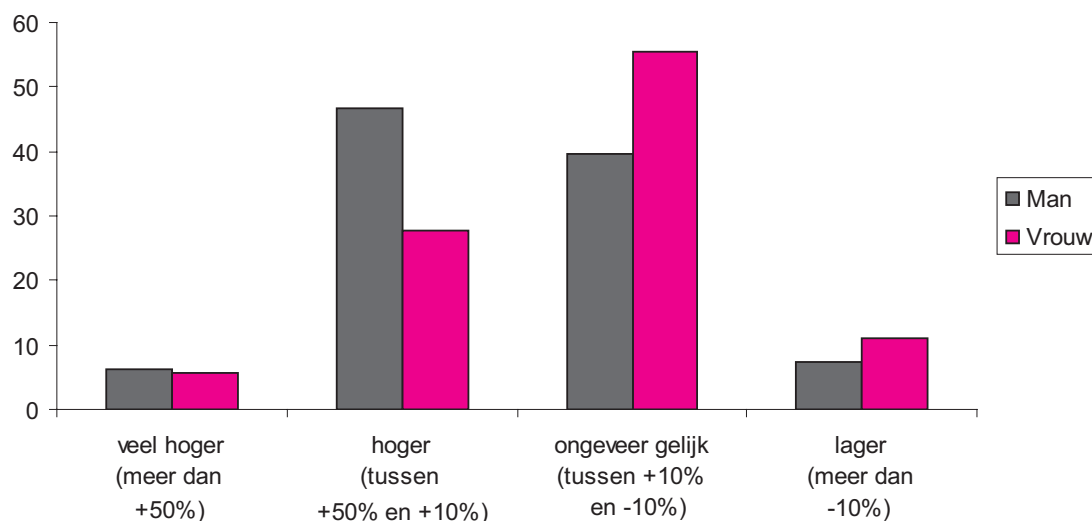
Figuur 43 Omzetevolutie<sup>106</sup>



Ook werd de winstgevendheid van de ondernemingen vergeleken met de concurrenten (cf. Figuur 44). Hier zien we grosso modo eenzelfde beeld: er rapporteren relatief meer mannelijke ondernemers een “hogere” winstgevendheid dan vrouwelijke ondernemers, terwijl er relatief meer vrouwen dan mannen zich in de groep “ongeveer gelijk” bevinden.



Figuur 44 Winstgevendheid t.o.v. concurrenten<sup>106</sup>



#### 4.6 De entrepreneurial orientation van hun onderneming

De meeste onderzoeken bekijken ondernemers of hun bedrijf als een homogene groep<sup>131</sup>. Ondernemend gedrag heeft echter verschillende betekenissen (innovatie, groeigericht, risico nemen, proactiviteit, exploiteren van opportuniteiten, een agressieve competitor,...)<sup>132</sup>. Wij zullen de "entrepreneurial orientation"<sup>133</sup> opsplitsen naar 3 dimensies: 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 engagementsen." (p 91)<sup>108</sup>

"Entrepreneurial orientation" (EO) kan men zowel op individueel als op bedrijfsniveau benaderen<sup>134</sup>. We hebben 2 van de 3 dimensies (proactiviteit en risicobereidheid) op individueel niveau al in voorgaande secties besproken. Nu zullen we EO op bedrijfsniveau bestuderen. EO verwijst dus naar de mate waarin de bedrijfscultuur doordrongen is van ondernemend gedrag<sup>108</sup>.

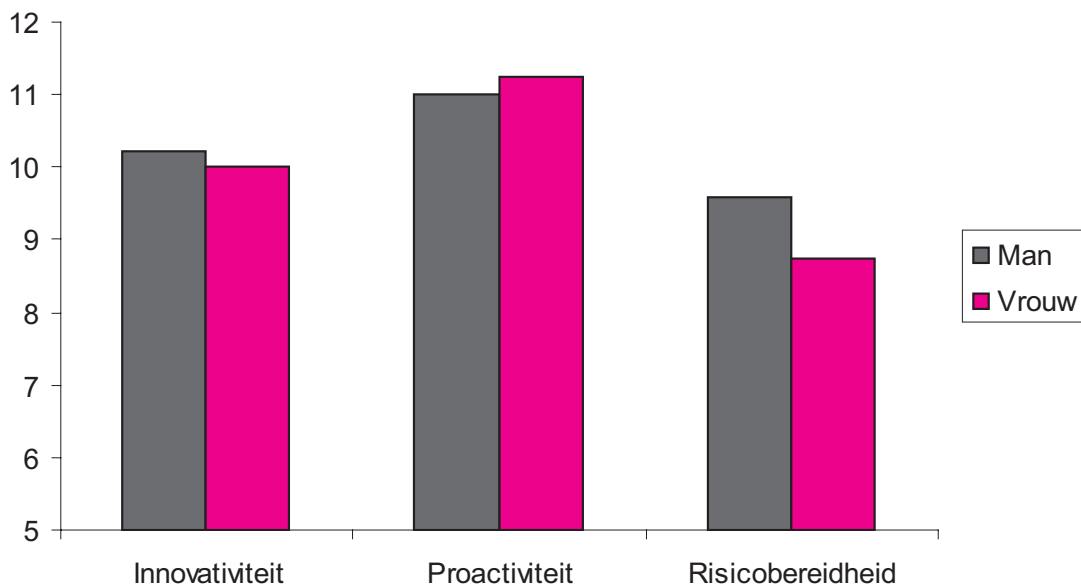
EO van een onderneming zou over het algemeen een positieve impact hebben op de korte termijn performantie van het bedrijf. Het effect op de lange termijn performantie is nog niet duidelijk. Het effect van EO is ook afhankelijk van de omgeving<sup>135</sup>.

We vonden ook geen onderzoeken die het effect van gender op de EO van een onderneming bestudeerd.

Vrouwelijke ondernemers zouden hoger scoren op innovativiteit dan mannelijke ondernemers, maar de andere 2 dimensies zouden niet verschillen<sup>132</sup>. We vonden geen andere onderzoeken die de entrepreneurial orientation tussen mannelijke en vrouwelijke ondernemers onderzocht.

Onderstaande Figuur 45 geeft het effect van gender op de EO van een onderneming weer. Hoewel mannen en vrouwen een andere werkwijze hebben, vinden we geen verschillen in innovativiteit en proactiviteit terug tussen ondernemingen geleid door mannen en door vrouwen. De risicobereidheid van ondernemingen geleid door mannen is wel groter dan die geleid door vrouwen.

Figuur 45 Effect van gender op de entrepreneurial orientation van een onderneming<sup>106</sup>



#### 4.7 Besluit

- Als Vlaanderen wenst te evolueren naar een innovatiegedreven en creatieve economie en het groeipotentieel van ondernemerschap - zeker van vrouwelijk ondernemerschap- wil ontwikkelen dan is het nuttig om speciale aandacht te besteden aan “waardegerichte ondernemers”
- In de erkende persoonlijkheidskenmerken van deze waardegerichte ondernemers zijn de meeste verschillen tussen vrouwelijke en mannelijke ondernemers klein. Vrouwelijke ondernemers scoren zelfs op al deze persoonlijkheidskenmerken hoger dan managers.
- Vrouwelijke ondernemers zijn het sterkst (en sterker dan hun mannelijke collega's) in de basisstijlen “samenwerken” en “plannen”, d.i. het “hands-on” type.
- Vrouwelijke ondernemers vinden creativiteit in hun onderneming blijkbaar belangrijker dan mannelijke ondernemers. Ook wordt door vrouwelijke ondernemers creativiteit in het bedrijf meer gestimuleerd. Als belangrijkste knelpunt voor creativiteit wordt gebrek aan tijd vermeld.
- Er zijn indicaties dat het aandeel vrouwelijke ondernemers afneemt naarmate het bedrijf groter wordt.
- Vrouwelijke ondernemers doen vaker dan mannen hun intrede in het bedrijf via familiale opvolging, minder als starter of externe overnemer.

- Vrouwelijke ondernemers hebben een hoge vertegenwoordigingsgraad in de dienstensectoren en een lage in de nijverheid.
- Vrouwelijke ondernemers rapporteren een meer gelijkmatig groeipad in omzet van hun bedrijven, maar ook een minder hoge winstgevendheid
- Grosso modo is er geen verschil in ondernemend gedrag (“entrepreneurial orientation”) tussen bedrijven van V.O. en van M.O. in “innovativiteit” en “proactiviteit”. Wel lijkt het erop dat ondernemingen van vrouwelijke ondernemers een lagere “risicobereidheid” hebben.

## 5 Algemeen besluit van deel 1 en 2

### Deel 1: Vrouwelijk ondernemerschap

- De vrouwelijke ondernemersgraad in Vlaanderen is stijgend t.o.v. 2003 en ligt dicht bij het EU-gemiddelde. Echter, latent ondernemerschap is laag: weinig vrouwen in Vlaanderen zien zich in de toekomst als zelfstandige/ondernemer.
- Er is een gender gap in ondernemerschap ten nadele van vrouwen op het vlak van menselijk en sociaal kapitaal, opportuniteitsdetectie en faalangst. Hierbij is de “perceptie van de eigen drijfveren” een belangrijke remmende factor.

### Deel 2: Vrouwelijke waardegerichte ondernemers

- De gender gap valt weg bij waardegerichtheid van vrouwelijke ondernemers. Eenmaal een ondernemer en het bedrijf waardegericht zijn, is de gender gap schier onbestaande, ondanks de verschillen in managementstijl tussen vrouwen en mannen.
- Vrouwelijk ondernemerschap kan voor diversiteit in het ondernemingslandschap zorgen:
  - Andere stijlen,...
  - Andere bedrijven, andere sectoren, ...
- In de transitie naar een innovatie- en creativiteitsgedreven economie kunnen vrouwelijke ondernemers een drijvende kracht zijn.
- Via waardegerichte bedrijven, met een hoge ondernemendheid (entrepreneurial orientation) en een andere managementaanpak (“hands-on” management) die leidt tot voren van samenwerking via strategische allianties, clustervorming e.d.

I 67

### Beleidsaanbevelingen

Als men **vrouwelijk ondernemerschap** wenst te stimuleren, dan is er nood aan een doelgroepenbeleid o.b.v. gender met o.a. acties:

- verhoog het vrouwelijk latent ondernemerschap (sensibilisering)
- om vrouwen meer zekerheid om te ondernemen te geven (o.a. combinatie werk en gezin)
- om rolmodellen voor vrouwelijk ondernemen in Vlaanderen zichtbaar te maken
- om hun (perceptie op hun eigen) menselijk kapitaal te versterken, vrouwen meer kansen tot opleiding in ondernemerschap te geven
- om vrouwen meer aan netwerking te laten deelnemen en sociaal kapitaal te laten ontwikkelen

Als men het groeipotentieel van **vrouwelijke waardegerichte ondernemers** wenst te stimuleren, is er geen nood aan specifieke acties o.b.v. gender.

Wel kan gedacht worden aan een doelgroepenbeleid dat de overgang van lifestyle naar waardegericht ondernemen ondersteunt (zowel voor vrouwen als voor mannen). Voor vrouwelijke ondernemers zijn dan van speciaal belang:

- rolmodellen voor waardegerichte ondernemers in Vlaanderen zichtbaar te maken
- vormen van intrede in het bedrijf meer aanvaardbaar te maken voor vrouwen (MBO, MBI, familiaal)
- vrouwen meer aan netwerking met waardegerichte ondernemers te laten deelnemen
- aandacht te besteden aan de diversiteit van het groeibegrip (kwalitatief, duurzaam ondernemen)

Ter illustratie van de thematiek ‘vrouwelijk ondernemerschap in Vlaanderen’ werden in het kader van dit project 2 cases uitgeschreven. De cases kunnen dienen als concretisatie van de behandelde onderwerpen en als educatief materiaal voor opleidingen.

te onderhandelen (nadelig voor de klant-werkgever) en om de klant-werknemer te overhalen (nadelig voor de klant-werknemer als de job niet gepast is). Inge wou niet meer spelen met mensenlevens en

### 6.1 Inge Geerdens: CVWarehouse

Inge Geerdens, door Markant gekozen tot “Vrouwelijk ondernemer van het jaar 2005”, zit op de vlucht TAP 452 van Lissabon naar Brussel, het is najaar 2006. Met tevredenheid kijkt ze terug op haar verblijf in Portugal. Ze heeft enkele dagen geleden op de Venture Summit in Lissabon de prijs ontvangen voor de “Best elevator pitch 2006”. Hierin heeft ze haar concept voor haar nieuwe venture CVWarehouse gepresenteerd aan meer dan 500 VCs en andere geïnteresseerden. De Venture Summit is een Europese competitie voor business plannen. Inge heeft de verschillende voorrondes met succes doorstaan, veel bijgeleerd en haar uiteindelijke doel bereikt: aandacht voor haar nieuwe businesskind “CVWarehouse”. Ze weet wat het verleden gebracht heeft en kijkt met belangstelling uit naar de toekomst. Die zal ze zelf in handen nemen en daar wil ze voor gaan.

#### Van bediende tot zelfstandig ondernemer

Inge Geerdens was eigenlijk niet van plan om haar eigen bedrijf op te richten. Na haar studies internationale politiek aan de universiteit Antwerpen en MA in vertaler-tolk aan de katholieke Vlaamse Hogeschool in Antwerpen, zocht ze tijdens de recessie van 1993 naar werk. In een slappe arbeidsmarkt vond ze uiteindelijk een job in de headhuntersector (executive search).

In 1995 ontdekte Inge het internet en zag ze verschillende toepassingsmogelijkheden van het internet voor executive search. In die tijd onderhield men contacten via telefoon, fax, post... Niet iedereen was echter bereikbaar via de telefoon, functiebeschrijvingen werden opgestuurd per post (3 dagen verzendingstijd) naar de kandidaat-werknemer (in het beste geval kon men deze doorfaxen), en vervolgens moest men ze 's avonds opbellen. Internet kon al dit werk versimpelen en versnellen.

Vol enthousiasme stapte Inge naar haar werkgever om de oneindige mogelijkheden van het internet uit te leggen, maar ze werd ontslagen in 1996... herstructureringen<sup>1</sup>. Inge voelde zich onrechtvaardig behandeld want ze had goed en hard gewerkt, en de klanten waren tevreden over haar.

Een uur na haar ontslag stond ze aan het BTW-loket om als zelfstandige te kunnen werken. Ze wou niet meer afhankelijk zijn van de subjectiviteit van een ander, maar beloond of afgestraft worden op de kwaliteit van haar werk. Ze wilde ook nooit meer rekruteren; het business model klopte niet in haar ogen. Volgens Inge kan men geen win-win situatie creëren met de klant. Het inkomen van een headhuntersbureau wordt immers bepaald aan de hand van het loon van de gezochte persoon. Headhunters hebben bij deze werkwijze een incentief om een hoog salaris te onderhandelen (nadelig voor de klant-werkgever) en om de klant-werknemer te overhalen (nadelig voor de klant-werknemer als de job niet gepast is). Inge wou niet meer spelen met mensenlevens en ze had dus genoeg van de rekruteringssector.

<sup>1</sup> Later bleek dat het kantoor wou afbouwen en niet wou investeren in de nodige IT-infrastructuur.

ze had dus genoeg van de rekruteringssector.

Onmiddellijk na haar ontslag kwam ze toevallig een vriend tegen die een vertalings- en tolkkantoor had, en ze begon op zelfstandige basis te werken voor hem. 1996 was een periode van hoogconjunctuur, en bedrijven gaven vaak taallessen als beloning aan werknemers. Ze werd ingehuurd door verschillende bedrijven (Swiss air, Bekaert,...), en dit zowel voor topmanagers als voor arbeiders. Hoewel ze vaak lange dagen werkte, onregelmatige uren had, en sleurde met het lesmateriaal, beleefde ze een ongelooflijke periode... maar een jaar later werd ze zwanger.

### **De start van Executive Research**

Inge beseftte dat deze levensstijl moeilijk vol te houden was met een kind. De klanten van haar voorgaande werkgever (headhunters) bleven haar echter opbellen om opdrachten in onderaanneming uit te voeren (cf. hoogconjunctuur), maar ze wees hen altijd af... totdat ze zwanger was en op een bepaalde dag zonder nadenken antwoordde: "ja, maar op mijn voorwaarden: van thuis uit en betaald per aantal mandagen". Ze wou immers niet op percentage werken (anders had ze het niet gedaan), en haar business model nam ze over van SAP waar haar man werkte als consultant en ook het principe "mandagen" hanteert. Ze kende ook geen andere business models, of mogelijkheden. Om dit uit te voeren had ze weinig middelen nodig (PC, internet, telefoon, en fax).

Na 2 maanden had ze te veel werk (cf. hoogconjunctuur). Een vriend die haar vaak bezocht, drong aan om haar werk ook eens te mogen proberen. Inge was eerst weigerachtig maar stemde uiteindelijk toe en na drie maand waren ze met twee. Hij werkte op zelfstandige basis voor Inge, en nam het werk van Inge over toen ze beviel.

Kort voor de bevalling werd Inge geïnterviewd door ATV, regionale televisiezender provincie Antwerpen. Een oude vriend van haar vader herkent haar naam en besluit om Inge en haar ouders een bezoek te brengen in de kliniek. Een week later belt hij haar voor een opdracht. Hij blijkt de personeelsdirecteur van de VRT te zijn. Dit was haar eerste rechtstreekse opdracht en ze zag daar wel iets in.

Ze richt een BVBA (Executive Research) op, om fiscale redenen en om de onderaanneming beter te regelen, en neemt meer en meer rechtstreekse opdrachten aan. In 2000 wenste Inge professioneler te worden en begon ze een kantoor te huren in september. Ondertussen was haar tweede kind geboren, en ze verwachtte dat het bij 2 kinderen zou blijven... maar in november wordt ze terug zwanger. Ze besloot om het huurcontract op te zeggen, en terug van thuis uit te werken.

In juli 2001 bevalt ze voor de derde keer. Begin september neemt ze 2 extra personeel leden aan, want ze had meer ondersteuning nodig. Maar na de aanslagen van 11 september kwam er letterlijk van de ene dag op andere geen werk meer binnen. Ze probeerde ander werk te vinden voor haar 2 nieuwe personeel leden, en mocht ze al haar geld dat ze ooit uit het bedrijf heeft gehaald, herinvesteren om haar bedrijf te laten overleven.

In januari 2002 hadden haar 2 personeel leden ander werk gevonden. Een maand later herstelde de economie zich. Vanaf toen zijn ze snel gaan groeien. Bedrijven hadden geen zin meer om headhunters op percentage van lonen te betalen en in hun lage transparantie. Een prijs gebaseerd op manuren, transparantie, en expertise en methodologie sloeg aan. Ze werkten niet goedkoop maar het was eerlijk. Om een dergelijk model te hanteren (betaald per manuren), heeft Inge over de jaren heen een transparante tool ontwikkeld. Klanten kunnen op elk moment zien wat ze gedaan hebben, wie ze gecontacteerd hebben, en wie geweigerd heeft. De klanten weten op voorhand wat op de factuur zal staan, en ze zijn vrij om de opdracht stop te zetten. Bij stopzetting betalen ze de gepresteerde manuren zonder boete. Ze vragen geen exclusiviteit. Als de perfecte kandidaat bij u binnenstapt dan is Executive Research blij voor u. Het nadeel van dit model is dat men af en toe naast grote bonussen

grijpt. Bij haar eerste rechtstreekse opdracht, had ze snel een gepaste kandidaat gevonden. De doorgerekende prijs was 60 keer lager dan wat ze op percentage zou verdiend hebben. Maar als vrouwelijke ondernemer is vaak de inhoud belangrijker dan het financiële.

### **Inge Geerdens: vrouwelijke ondernemer**

Deze werkwijze is moeilijk schaalbaar. Als men dubbel zoveel omzet wenst te genereren, dan moet men bijna dubbel zoveel personeel hebben. Inge beseftte dit nadeel, maar ze vond dit niet erg. Ze was blij met haar bedrijf. Ze probeert een stevig bedrijf te hebben waarbij iedereen voor elkaar klaar staat zodanig dat ze persoonlijke drama's kunnen opvangen. Inge is streng maar rechtvaardig voor haar werknemers. Voor serieuze zaken is ze heel flexibel. Daarnaast heeft ze nog nooit een target gegeven, en haar filosofie is: "wat goed is voor de groep, is goed voor het bedrijf, is goed voor mij".

#### **Interview: Inge geerdens CVWarehouse (vrijdag 30 jan 2009)**

Als de baas vriendelijk is tegen iedereen, krijg je meestal een bedrijf met een vrij vriendelijke structuur. Werknemers zijn zoals kinderen. Kinderen kopiëren hun ouders; werknemers kopiëren hun baas. Is de baas boertig, dan is de kans groot dat de werknemers dat ook zijn. Her respect moet dus worden uitgestraald vanuit de top. De cultuur wordt wel door de medewerkers gestuurd. Daar heeft een CEO weinig vat op, hiring and firing uitgezonderd. En ook daar span ik de kroon, ik neem snel afscheid van medewerkers indien ik zie dat ze niet binnen CVWarehouse functioneren. Waarom zou ik dat uitstellen? In België zijn werknemers zodanig beschermd dat ze zelden zelf hun ontslag geven. Ze blijven liever in dat comfortabele bedje liggen. Wij treden snel op. Dat betekent een win-win. De rest van de werknemers ziet dat je snel optreedt; voor de ontslagen werknemer is het vaak een opluchting. In België wordt veel te krampachtig met ontslag omgegaan. Wie veel ontslaat krijgt al snel het etiket van 'slechte baas' opgespeld. Ik vind dat iemand die niet functioneert gebaat is bij ontslag, het getuigt van meer respect naar hem toe dan dat je hem daar laat zitten. Pas op, ontslaan is niet eenvoudig. Ik haal de moed om het te doen telkens opnieuw in het boek 'Good to Great' van bij Jim Collins. De eerste zin van dat boek luidt: 'Het goede is de vijand van het geweldige.'

Wie zich ontdoet van middelmaat, hoeft niet véél meer te doen dan wie wel tevreden is met middelmaat. Het is de lat iets hoger leggen, iets meer uitdagingen aan je mensen aanbieden... In België is dat vrij gemakkelijk, want 99% van de Belgen blijft tevreden met middelmaat.

Echte moeilijkheden om je doelen te bereiken zijn er niet. Afscheid nemen van goed genoeg volstaat. Wie goed is, maar niet excellent, kan hier niet blijven. Die attitude moet gelden voor je klanten, voor je werknemers, voor jezelf... Ik ontwaar ook een zekere verwarring tussen goed zijn voor de mensen en rechtvaardig zijn. Ik ben rechtvaardig, maar ik ben niet goed. Goed zijn doe ik thuis. In het bedrijf ben ik minder met emoties bezig.

Wie op die manier te werk gaat behoudt enkel de crème onder de mensen. Ze voelen zich geapprecieerd, ze mogen blijven omdat ze excellent zijn... Je ontdoet je organisatie zo van ballast. Wie op die manier leidt, houdt enkel de mensen over die dat systeem goed vinden en uiteindelijk is het een zegen om zo te kunnen werken.

Waarover ze minder tevreden is, is de behandeling door de overheid van zelfstandigen ten opzichte van werknemers. Zelfstandige vrouwen worden weinig sociaal beschermd. Ze krijgen minder kindergeld, minder zwangerschapsverlof, ... Door deze wetgeving zou men de perceptie kunnen creëren dat de staat kinderen van zelfstandigen als minderwaardig behandelt. Door deze onrechtvaardigheid wordt men geen ondernemer.

Deze regels geven ook een signaal naar de maatschappij. Onze maatschappij steunt vrouwelijke ondernemers te weinig. Bv. vanaf dat uw kind 3 jaar is, begint de rel aan de schoolpoort, met vragen zoals: "ziet jij uw mama nog wel, is uw mama wel thuis?"

De redenen waarom het percentage vrouwen daalt in de ordering latente ondernemers<sup>1</sup>, ondernemers, ondernemers met personeel, waardegerichte ondernemers<sup>2</sup> is omdat (potentiële) vrouwelijke ondernemers onderweg de moed verliezen door de reacties van de maatschappij. Vrouwelijke ondernemers moeten veel moed hebben om als vrouw de opeenvolgende stappen te maken. "Eigenlijk moet je als vrouw zot zijn om ondernemer te worden." Mocht Inge niet ontslagen zijn, dan was ze waarschijnlijk geen ondernemer geworden. Door haar opvoeding is ze gewoon om heel hard te werken, en ze zou dan waarschijnlijk haar werkgever rijk gemaakt hebben.

### **CVWarehouse**

In 2002 gaat Inge op zoek naar een geschikte database om de bestanden over de kandidaat-werknemers beter te managen. Ze vond echter niets gepast en heeft dan het CRM-systeem van Siebel gebruikt. In plaats van "Customer Relationship Management" noemde ze die "Candidat Relationship Management". Sales is immers gelijkaardig aan rekruteren. Deze tool was een goede hulp voor haar, en haar klanten begonnen ook interesse te tonen. Ze zag hierin ook een markt. Ze kon moeilijk met Siebel naar de markt gaan, dan zou ze teveel afhangen van licenties en het CRM-systeem was niet optimaal om kandidaat-werknemers te managen.

Ze zou een eigen tool uitbrengen. Met haar ervaring wist ze precies wat ze nodig had en hoe de database eruit zou zien. Maar de ontwikkelingskost van deze tool is ongeveer 900 000 euro. In 2003 zocht ze naar investeerders, maar niemand was geïnteresseerd. De investeerders waren de dot.com-bubbel aan het verwerken en dan komt er iemand af met een rekruteringsstool... Daarenboven waren de meeste fondsen sluitend. De fondsen die nog geld over hadden, investeerden in traditionele markten. Toen heeft Inge besloten om eerst een quick-and-dirty tool (ontwikkelingskosten: 200 000 euro) te ontwikkelen met haar eigen middelen. Als ze 30 klanten had, dan zou opnieuw zoeken naar investeerders om de betere en vollediger versie van 900 000 euro te ontwikkelen.

<sup>1</sup> Een latente ondernemer is een persoon die status ondernemer boven de status werknemer vekiest

<sup>2</sup> Zie voor beschrijving waardegerichte ondernemer: Crijns en Tilleuil (2009), "Vrouwelijk ondernemerschap in Vlaanderen". Flanders DC



**Interview: Inge Geerdens (CVWarehouse (express.be, 30/1/2009))**

CVWarehouse is een e-recruitmentoplossing, waarbij we zowel kandidaten als bedrijven als klant hebben. De kandidaten zijn onze belangrijkste klanten, want zonder hen kunnen we bedrijven niet verder helpen. Voor kandidaten is de tool gratis; bedrijven betalen ervoor. De volledige strategie van CVWarehouse wordt altijd getoetst aan 5 sleutelbegrippen of criteria. Die gelden niet enkel voor kandidaten en klanten, maar ook voor onze eigen werknemers.

Die criteria zijn:

1. discretie
2. snelheid
3. confidentialiteit
4. transparantie in het proces
5. winstgevendheid.

Winstgevendheid voor een kandidaat betekent genoeg vacatures voorstellen die in lijn liggen met zijn ervaring en zijn ambitie. Winstgevendheid voor klanten betekent tijd en geld besparen; winstgevendheid voor werknemers betekent zorgen dat we een goed bedrijf hebben en genoeg geld verdienen zodat we ook prettige dingen kunnen organiseren. Alles wat we doen moet dus in die criteria vervat zijn. De stakeholders van CVWarehouse zijn dus de kandidaten, de klanten en de eigen werknemers. En voor alle drie deze partijen moet alles wat we doen zeer klantgericht zijn.

In 2005 was haar quick-and-dirty tool af en had ze 30 klanten. In juni 2006 heeft ze CVWarehouse nv. opgericht en ontslag genomen bij Executive Research. Inge had al snel door dat je zichtbaarheid moet creëren en goed moet kunnen presenteren om investeerders aan te trekken. Hierdoor begon ze mee te doen aan wedstrijden. Ze werd vrouwelijke ondernemer van het jaar. Ze won de prijs "best entrepreneurial idea". Maar toen ze in de venture summit contest "the best elevator pitch 2006" won, is het allemaal snel gegaan. De venture summit contest is een Europese competitie voor business plannen met verschillende voorronden. In deze voorronden leer je veel bij. De uiteindelijke finale was in Lissabon bijgewoond 500 door VCs. Toen Inge de prijs van best elevator pitch won, kreeg ze verschillende aanbieding van VCs (Fortis venture capital, ELP,...).

**Attachment: Best Elevator pitch**

Ik heb in 2007 de publieksprijs gewonnen voor de beste 'elevator pitch' tijdens de European Venture Contest in Lissabon.

'My name is Inge Geerdens and I have a background in recruitment. I founded my first company, Executive Recruitment, a couple of years ago and this company now has 22 employees. I am here to present my second company, CVWarehouse.

CVWarehouse is an online recruitment solution that combines a website with an application tracking system. We became number 1 in Belgium in 12 months time with clients like Microsoft, Kraft Foods and Virgin Express. Our value proposition is: **twice as fast at half the cost for double the quality of the candidates**. I am now looking for funding, because we want to become number 1 in Europe in 5 years time.'

Aanbeland in 2006 heeft Inge in de afgelopen 10 jaar nogal wat ervaringen op zak: bediende, moeder, echtgenote, starter als zelfstandige, bedrijfsleider van een bloeiend bedrijf, vrouwelijk ondernemer van het jaar, starter van een nieuwe spruit en nu dus zelfs winnaar van de beste elevator pitch in de Venture Summit. Ze heeft haar agenda de volgende weken vol staan met afspraken en adressen van geïnteresseerde VCs. “The future looks bright”.

**Vragen:**

1. Welke persoonlijkheidskenmerken van Inge zijn volgens jou van belang geweest voor de opstart van Executive Research?
2. Welke andere factoren voor een geslaagde start herken je in het verhaal van Inge?
3. Welke typische hinderpalen voor vrouwelijk ondernemerschap worden meestal in de westerse wereld aangehaald? Zijn ze ook van tel bij Inge? Zo ja, hoe is zij ermee omgegaan?
4. Noem 2 kritische momenten in de ontwikkeling van Executive Research & CVWarehouse? Waarom zou je ze “kritisch” noemen?
5. Welk advies zou je Inge geven naar de toekomst toe?

## Appendix: express.be cv inge geerdens

### Persoonlijke informatie

Naam: Inge Geerdens  
Geslacht: V  
Geboren op: 15/09/1970  
Nationaliteit: België  
Talen: en,es,fr,nl

### Opleiding

Master in International Politics, UA Antwerp.  
Academic Teacher Training College.  
MA in Applied Linguistics, Interpreting and Translation, Katholieke Vlaamse Hogeschool, Antwerp, Belgium.  
Vlerick: KMO Excellence Program 2006 – 2007

### Carrière

Administrative Assistant Accounting Department, Peek & Cloppenburg.  
1994-96: Researcher, Milar NV.  
Since 1996: Independent recruiter.  
2003: Founder of Executive Research.  
2006: Founder CVWarehouse.com.

### Activiteiten

Columnist in De Tijd and L'Echo.  
Columnist in KMO/PME magazine.  
Columnist in Z.O. Magazine (Unizo).  
Member of "Raad der Wijzen" van CxO Magazine.  
Member of Rotary Antwerpen-Mortsel.  
Flanders DC Fellow.

## Appendix: (Markantvzw.be)

### Inge Geerdens is beste vrouwelijke ondernemer

Manager Inge Geerdens (35) krijgt de **Womed Award 2005**, een prijs voor zelfstandige ondernemende vrouwen. Inge is moeder van drie kinderen en leidt Executive Research, een recruiters- en headhuntersbedrijf met zeventien werknemers.

De prijs van Unizo bekroont een vrouwelijke ondernemer die een gezond evenwicht vindt tussen gezin en beroepsleven en ook blijk geeft van sociaal engagement. Inge Geerdens, die een opleiding vertaler-tolk volgde en twee jaar geleden Executive Research in Antwerpen oprichtte, is volgens de jury een voorbeeld voor moderne Vlaamse zakenvrouwen en een inspiratiebron voor vele startende vrouwelijke ondernemers.

„Voor vrouwen is het nog altijd niet evident om ondernemer te zijn”, reageert Geerdens. „Wij durven niet altijd hard te zijn. Dat ligt niet aan de cultuur of maatschappij, maar aan de vrouwen zelf. Vrouwelijke ondernemers genieten wel een hoog maatschappelijk aan-

zien: ze worden sexy gevonden. In alle geval, we vallen op.”

De laureate ontving een bronzen beeldje van kunstenaar Veronique Choppinet en mag ook een opleiding KMO-excellence volgen aan de Vlerick Leuven Gent Management School. Tress Loncke van het bedrijf Agro 2000 en Laura Troonen van Spar Retail Troonen L&N NV eindigden respectievelijk op de tweede en derde plaats.

Het aantal vrouwelijke ondernemers is sinds 1980 opmerkelijk de hoogte in gegaan. In 1980 was minder dan een kwart van alle Belgische zelfstandigen een vrouw. In 2004 was dat al 33 procent. Momenteel zijn er 228.618 vrouwelijke ondernemers in hoofdberoep, zo blijkt uit statistieken van het Rijksinstituut voor de sociale verzekeringen der zelfstandigen. Het aantal vrouwelijke ondernemers neemt in de drie gewesten toe, maar stijgt toch het sterkst in Vlaanderen. Vrouwelijke zelfstandigen zijn vooral goed vertegenwoordigd bij de vrije beroepen en in de dienstensector. (JMB)



Inge Geerdens: „Vrouwen durven niet altijd hard zijn. Dat ligt aan de vrouwen zelf.”

©BELGA

## Attachement: Inge Geerdens van CVWarehouse (Digimedia: 10/9/2007)

CVWarehouse is een eRecruitment-oplossing die werkzoekenden en rekruterende bedrijven op een snelle, discrete en ‘draagbare’ met elkaar in contact wil brengen. Het bedrijf ontving recent 1 miljoen € aan risicokapitaal van Big Bang Ventures om een nieuw portaal te ontwikkelen en haar uitbreiding naar andere Europese landen te financieren. Ik kreeg de kans om voor een kort interview samen te zitten met de CEO van het bedrijf, Inge Geerdens.

### Hoe zou u CVWarehouse aan de wereld voorstellen?“

Ik zou zeggen dat CVWarehouse een online rekruteringsoplossing is die er duidelijk op gericht is kandidaten een goede gebruikerservaring te bezorgen, terwijl de grootste troef voor rekruteringsbedrijven de gecentraliseerde tool voor vacaturebeheer is. Het grootste voordeel dat CVWarehouse kandidaten biedt is dat alles snel en discreet gebeurt, alsook dat er een *dienstverlening* achter schuilt. Het belangrijkste voordeel voor rekruteringsbedrijven betreft de centralisatie van beheerstools op het vlak van jobaanbiedingen.”

### Wat onderscheidt CVWarehouse van grote rekruteringsportalen zoals Monster, Stepstone en andere?

“In mijn ogen verstrekken die portalen een waardevolle dienstverlening aan mensen die actief op zoek zijn naar een eerste baan of een carrièreswitch, maar de grootste kwaliteit voor rekruteringsbedrijven komt meestal van ‘high potentials’ die niet per se op zoek zijn naar een nieuwe baan, maar er

eerder toevallig op uitkomen. Vaak plaatsen bedrijven vacatures op hun websites, maar ze bieden de middelen niet om er ter plaatse, online, op te reageren. CVWarehouse stelt zich tot doel tools ter beschikking te stellen die het kandidaten makkelijker maken om snel en discreet op de bal te spelen, wat zich vertaalt in een hogere respons en een betere kwaliteit van de kandidaten.”

### Welke zijn in uw ogen de grootste bedreigingen voor uw business model?

“Wij hebben geen directe concurrenten op dit gebied, al meen ik dat we er best een paar zouden kunnen gebruiken. Social business netwerken zoals [LinkedIn](#) en [Xing](#) komen nog het dichtst in onze buurt, maar het grootste nadeel van het rekruteren via sociale netwerken ligt in het feit dat het initiatief nog altijd moet uitgaan van iemand die er niet per se iets bij te winnen heeft.” “Ik verwijs ook graag naar initiatieven zoals [Xpertize](#), [Zubka](#) en [H3](#), die focussen op het beloningselement om wervingscampagnes binnen netwerken te sturen. Naar mijn mening ontbeert hun business model het dienstverleningsaspect, het feit dat echte mensen aan het roer staan die er gebrand op zijn kandidaten en rekruteerders te matchen. Wij zijn eigenlijk een spin-off van mijn vorig bedrijf, [Executive Research](#), een succesvol rekruteringsbureau dat mij over deze sector heel veel geleerd heeft. Deze ervaring geeft CVWarehouse een tastbaar competitief voordeel.”

### Dus, fundamenteel, kwaliteit vóór kwantiteit?

“Denk er eens over na: zelfs als de diensten die ik vernoemd heb enige rekruteringswaarde hebben, maak jij werkelijk gebruik van dat soort diensten door te reageren op vacatures die binnenlopen of ze door te sturen? Ik denk dat er gewoon te veel clutter is, zoals bij de alerts die grote rekruteringsportalen uitsturen en die je profiel zogezegd met een interessante jobaanbieding doen samenvallen. Hoe vaak blijkt dat te kloppen?” “CVWarehouse werkt vanuit een andere benadering: wij richten onze aandacht op de kandidaten en engageren ons in het vinden van de juiste werkgever. Daarom zeg ik altijd dat onze oplossing SaaS is, maar ik vertaal dat als ‘Software AND A Service’, niet als ‘Software AS A service’.”



## 6.2 Conny Vandendriessche: Accent Jobs For People

### Op het lijf geschreven

#### Conny Vandendriessche en Philip Cracco bouwen Accent uit naar hun beeld en gelijkenis

We ontmoeten Conny Vandendriessche op een winterse middag, op het Sales Support Center van Accent Jobs For People in Roeselare. Iemand loodst ons door het gebouw naar haar kantoor. We worden meteen getroffen door de elektriciteit in de lucht en de enthousiaste gezichten. “Het is een aparte sfeer,” beaamt Conny later die middag, “en dat moet je een beetje liggen. Het zou niet de eerste keer zijn dat iemand na twee dagen beslist om iets anders te doen omdat hij niet met dit enthousiasme kan omgaan.”

Accent neemt geen mensen over van concullega's, net omdat de bedrijfscultuur te verschillend is. Die aparte cultuur is er niet toevallig gekomen. De focus op kwaliteit en sales wordt de medewerkers eigen gemaakt met tal van trainingen. De verwachtingen liggen hoog, maar wie ja zegt op die uitdaging, kan zich wel uitleven. Voor alles en nog wat zijn bonussen en extra's te verdienen; medewerkers krijgen veel vrijheid, en initiatief wordt aangespoord. Conny: “En dat werkt. Het is niet uitzonderlijk als iemand als 21-jarige start en twee jaar later regioverantwoordelijke is.”

#### De beuk erin

Er is niet veel fantasie voor nodig, om de link te zien tussen deze bedrijfscultuur en de persoonlijkheid van Conny zelf. Gedrevenheid is al eigen aan het nest van waaruit ze afkomstig is: vader zelfstandige, moeder meewerkende echtgenote en werken van 's morgens vroeg tot 's avonds laat. Na de middelbare school kiest ze voor een studie verpleegkunde. Ze slaagt voor het eerste jaar maar heeft intussen wel begrepen dat bloed en ziektes niets voor haar zijn. Het menselijk contact daarentegen wil ze niet kwijt. Ze schakelt over naar toerisme.

Nog voor ze afstudeert, is ze al aan de slag bij het campingpark Vakantiegenoegens aan de kust. Aanvankelijk staat ze aan de receptie maar later krijgt ze de verantwoordelijkheid over het hele beheer van de camping. Intussen knaagt het aan haar, dat ze geen universitair diploma heeft. Daarom gaat ze cursussen volgen. 's Avonds en de wintermaanden, als de camping dicht is. Dos, Excel, boekhouden... het kan niet op.

Ze is 28 als ze in 1990 aangenomen wordt bij het interimkantoor Adia. Interimkantoren hebben twee groepen klanten: de binnendienst richt zich tot de werkzoekenden; de buitendienst tot de werkgevers. Conny begint op de binnendienst, in Roeselare. Philip Cracco is de persoon die de buitendienst doet. De combinatie Conny-Philip blijkt een schot in de roos te zijn. Ze zijn allebei leergierig, houden van hard werken en mikken op performantie. Binnen een paar jaar weten ze zich te omringen met een sterk team en tussen 1990 en 1994 scoort hun kantoor elk jaar in de Top 3 van Adia in België.

#### Een kink in de kabel... en een alternatief

Ondanks de goede resultaten is er toch een meningsverschil tussen Conny & Philip en Adia. Philip stelt bij wijze van boutade voor om een eigen kantoor op te richten, maar nog voor hij heeft kunnen zeggen dat het maar om te lachen is, is Conny al akkoord gegaan. Als kind van zelfstandige ouders, heeft het idee om op eigen benen te staan haar altijd wel bekoord. En zo was Accent een feit.

### **Accent Jobs For People**

In maart 1995 richten Conny en Philip Accent op, samen met een derde partner: de ondernemer Aimé Desimpel. Conny en Philip kennen intussen immers wel het klappen van de zweep in de interimsector, maar genoeg geld hebben ze niet en van het oprichten en managen van een bedrijf hebben ze al helemaal geen kaas gegeten. Aimé Desimpel heeft wat zij niet hebben: hij is een ondernemer in hart en nieren, heeft net zijn eigen bedrijf verkocht en wil in nieuwe bedrijven investeren. Hij heeft behalve geld ook de kennis die Philip en Conny missen. Aimé Desimpel is een 'business angel'. Dat een man als hij in hun bedrijf investeert, levert trouwens nog meer troeven op: het geeft hun onderneming credibiliteit en hen zelf meer zelfvertrouwen.

De drie partners investeren elk 20.000 euro. Van de 60.000 euro startkapitaal die ze op die manier bijeenhebben, moeten ze er al meteen 50.000 doorstorten aan het Riziv, als waarborg. Anders krijgen ze geen vergunning. Ze huren een kantoor van 80 vierkante meter, tegen 625 euro. Het schilderen doen ze zelf en de meubelen tikken ze goedkoop op de kop door slim te zijn: ze vertellen Innovex, de leverancier, dat ze dat jaar tien kantoren willen openen, maar starten met één. Innovex moet maar laten zien dat het wil meegroeien met Accent. De vis bijt en ze krijgen hun meubelen voor een habbekrats. Ook voor hun computer zetten ze het geluk naar hun hand. Conny's echtgenoot heeft weet van een server 'Sun Progress' die te koop staat omwille van een faillissement. Het failliete bedrijf betaalde er twee jaar eerder 25.000 euro voor — maar dat schijnen de curatoren niet te weten. Conny mag hem voor 1.250 euro meenemen. Voor de software schakelt ze haar echtgenoot zelf in: hij schrijft de klantenfiche, de kandidaatfiche, de contracten. Na zijn uren. Dat wil zeggen, gratis. Ook aan de boekhouding kunnen ze aanvankelijk geen geld besteden, dus doen ze die zelf, na de kantooruren. Elke dinsdagavond voeren ze de lonen van die eerste arbeiders in op de pc, manueel.

### **De ontdekking van een businessconcept**

Accent wordt in Roeselare actief in de zomer van 1995. Aanvankelijk doen Conny en Philip precies hetzelfde als ze bij Adia deden: arbeiders. Het is de stiel die ze kennen en bovendien is het in die stiel geen nadeel als je maar één kantoor hebt: arbeiders zijn immers niet snel bereid om veel afstanden te overbruggen. Het business concept van Accent in die periode laat zich snel samenvatten: 'één coëfficiëntpunt goedkoper zijn dan de anderen'. Vandaag geeft Conny grif toe: "In feite is dat helemaal geen business concept!"

Maar in werkelijkheid komen ze bij de klanten dan ook met méér dan dat simpele prijsverhaal. Natuurlijk zetten ze dat verhaal wel goed in de verf: ze zijn goedkoper dan de concurrentie, ze zullen de beste mensen sturen en Accent ligt wakker van hun HR-problemen. Ze vertellen alles wat de concurrenten ook zeggen. Maar klaarblijkelijk zijn ze net iets overtuigender. Na zes maanden hebben ze 250 contracten. Een aantal klanten van vroeger hebben ze opnieuw kunnen benaderen: die klanten kennen ze, en die klanten kennen hen. Ze weten dat ze de kwaliteit leveren die ze beloven. Ze weten dat Conny er alles aan doet opdat de werkracht die ze stuurt ook werkelijk een toegevoegde waarde zal hebben in het bedrijf.

### **Zekerheid en Optie-vast**

Na een poosje blijkt hoe het businessconcept zich van binnenuit verrijkt. De meeste mensen voelen zich niet op hun gemak bij sollicitatiegesprekken. Sollicitanten zeggen vaak de verkeerde dingen maar ook werkgevers weten soms niet wat ze aan de sollicitanten moeten vragen. Maar Conny en Philip stellen vast dat wat zij kunnen meegeven, de mensen vaak helpt om zich zelfzekerder te voelen. Daarom wordt de begeleiding van sollicitanten meer en meer een aandachtspunt. En na



verloop van tijd gaan ze ook de werkgevers beter begeleiden.

Als het tijd wordt om de zaak uit te bouwen, ligt het groeipad voor de hand. Na zeven maanden kunnen ze een eerste medewerkster aanwerven; nog eens tien maanden later laten ze het kantoor in Roeselare aan die medewerkster over en openen ze zelf in Ieper een tweede kantoor. Nadien doen ze nog eens hetzelfde in Oudenaarde.

Een echte doorbraak in het businessconcept komt er in 1997. Het kantoor in Roeselare kampt met plaatsgebrek en Conny en Philip besluiten er gewoon een tweede kantoor te openen. Ze brengen er hun boekhouding onder — én die ene medewerker die zo graag met bedienden werkt... Accent heeft tot dan toe altijd in de eerste plaats op arbeiders gemikt. Vragen om bedienden worden pas behandeld als het op arbeiders gerichte werk afgehandeld is en wie met een bediende bezig is, laat dat prompt vallen als iemand voor een arbeider belt. Dat verandert allemaal als het tweede kantoor opent. De medewerker die het kantoor runt, maakt ruimte voor het bediendensegment en de klanten merken dat. Conny en Philip begrijpen al snel dat ze met bedienden veel meer het verschil kunnen maken dan met arbeiders. De markt voor arbeiders is een prijzenmarkt. Maar tegen de echt grote kantoren is het moeilijk om op de prijs te concurreren. Bij de bedienden weegt de kwaliteit veel meer door en komt een focus op kwaliteit, zoals die bij Accent, veel beter tot zijn recht. Daarnaast beslissen Conny en Philip om de kaart van kwaliteit volledig te trekken en te voldoen aan de verwachtingen van de uitzendmedewerkers. Immers, iedereen is op zoek zekerheid, naar een vaste job. Daarom verandert het concept: van interimwerk naar uitzendjobs die uitzicht geven op een vast contract.

### **Eén niche per kantoor**

Het succes van het tweede kantoor in Roeselare leert ook nog wat anders: namelijk dat het niet werkt om twee niches te bedienen met één kantoor. Conny: "Mensen hebben nu eenmaal meer affiniteit met één niche dan met een andere. Verschillende markten bedienen in één kantoor zorgt altijd voor een daling van de kwaliteit. Door verschillende niches door verschillende kantoren te laten bedienen vermijd je ook dat klanten elkaar voor de voeten lopen. Elke niche trekt immers een andere soort gegadigden aan. Het is heel goed mogelijk dat sollicitanten voor verschillende niches zich oncomfortabel voelen bij elkaars aanwezigheid." Het is een inzicht dat stimuleert om expliciet naar niches uit te kijken; dat verklaart dat Accent anno 2009 niet minder dan 10 niches bedient (zoals bv. industry services, food services, medical services, financial forces, technical forces, etc).

De niche-aanpak (zowel voor arbeiders als bedienden) samen met de keuze voor jobs optie-vast komt dus centraal te staan in het businessconcept van Accent. Op die manier 'zet' het concept zich meer naar de natuurlijke sterktes van het bedrijf: de begeleiding van sollicitanten en werkgevers, de focus op verkoop en kwaliteit. "We noemen onszelf dan ook geen interimkantoor meer, maar een uitzend-selectiekantoor. Het is een optie die ons betere werkzoekenden oplevert en maakt dat het voor ons de moeite loont om extra aandacht te geven aan de 'match' tussen sollicitant, job en werkomgeving. Om de vaardigheden van een kandidaat echt goed tot uiting te laten komen, is die 'match' cruciaal."

### **De grenzen over**

Geleerd door de ervaringen met de eerste bijkantoren, gaat het daarna snel. Met elk nieuw kantoor wordt het concept weer wat verfijnd. In 1998 neemt de omzet de kaap van 10 miljoen euro. In 2001 wordt de 100ste werknemer verwelkomd en opent Accent haar 25ste kantoor. Het inschatten welke plekken in aanmerking komen voor nieuwe vestigingen, wordt zelf een belangrijk aandachtspunt voor de beide ondernemers. "Eerst kijken we altijd waar de concurrentie zit," legt Conny uit. "Als er



ergens veel concurrerende kantoren op een kluitje zitten, gaan we ervan uit dat dat betekent dat er veel markt is en dat het dus een goede plek is. We zijn nooit bang dat er voor ons geen ruimte meer zal zijn: wat wij aanbieden verschilt behoorlijk van wat de anderen doen.”

Een andere reden om voor een bepaalde locatie te opteren, is dat een bestaand kantoor teveel klanten krijgt op relatief grote afstand. Dan gaat Accent als het ware naar die klanten toe.

Marktanalisten komen er dus niet aan te pas. Ook niet als Accent in 2006 een kantoor opent in Nederland: “We kenden daar gewoon iemand die geschikt was om kantoorverantwoordelijke te zijn. Een duidelijke analyse over mogelijke winsten of verliezen hebben we daar niet bij gemaakt.” Toch gaat het om een berekend risico: er is immers het zelfvertrouwen over het eigen concurrentievoordeel. En er is natuurlijk die heel levendige en leefbare Nederlandse uitzendmarkt.

De financiële structuur van Accent wordt grondig veranderd om gelijke tred te houden met de groei. In 2006 neemt de Gimv de 33 procent aandelen van Aimé Desimpel over en komen er twee onafhankelijke bestuurders aan boord.

Na Nederland wordt ook Frankrijk benaderd, te beginnen met een locatie in het Rijselse die relatief dicht bij Roeselare blijft. In 2007 zet Accent voet aan de grond in Spanje. Via een overname, dit keer. Spanje is een groeimarkt en ‘Grupo Activa’ is marktleider in de streek van Valencia. Korte tijd nadien komen er kantoren in Polen en Slowakije. In 2008 neemt Accent in Nederland ‘Intervention’ over.

### **Multibranding**

Om de groei te bestendigen besliste Accent eind 2008 een overkoepelende structuur, The House of HR, op te zetten die 6 business units bevat in HR. De grootste business unit binnen The House of HR is vandaag evident Accent, maar dit platform biedt de mogelijkheid om nieuwe merken en producten te ontwikkelen die zullen zorgen voor de toekomstige groei. The House of HR ([www.houseofhr.be](http://www.houseofhr.be)) en bevat activiteiten in uitzendjobs optie-vast met het merk Accent ([www.accent.jobs](http://www.accent.jobs)), in de interimsector met als merknaam Just Work ([www.justwork.be](http://www.justwork.be)), in de media wereld met als merk heRVé, in de detacheringwereld met 2 merken; Peak 6 ([www.peak6.be](http://www.peak6.be)) en Logi-Technic ([www.logi-technic.be](http://www.logi-technic.be)) en in de dienstencheques met het merk SOS@home.

-----

Wordt ongetwijfeld vervolgd.

## TIJDSLIJN

- 1995 Philip Cracco, Conny Vandendriessche en een business angel richten Accent op en openen een kantoor in Roeselare.
- 1998 De omzet neemt de kaap van 10 miljoen euro.
- 2000 Conny Vandendriessche is 'Female Entrepreneur of the Year'.
- 2001 Opening van het 25ste kantoor. Accent heeft 100 medewerkers. De omzet stijgt uit boven de 25 miljoen euro.
- 2002 Accent wordt genomineerd voor 'Enterprise of the Year'.
- 2005 Opening van het 50ste kantoor. Aanwerving van de 200ste medewerker. Oprichting van Accent Jobs For People bv in Nederland.
- 2006 De Gimv komt in de plaats van de business angel. Twee onafhankelijken treden toe tot de raad van bestuur. Oprichting van Accent JFP sarl in Frankrijk.
- 2007 Accent wordt genomineerd als 5de 'Beste Werkgever'. Acquisitie van Grupo Activa in Spanje (28 miljoen euro omzet).
- 2008 Oprichting van Accent JFP in Slowakije. Acquisitie van Intervention in Nederland (12 miljoen euro omzet).
- 2009 Oprichting van The House of HR

### Vragen:

1. Welke factoren voor een geslaagde start herkent u?
2. Noem twee kritische momenten in de ontwikkeling van Accent Jobs for People? Waarom zijn ze "kritisch"?
3. Wat zijn de voor- en nadelen van overnames voor Accent Jobs for People?
4. Welk advies zou u Conny Vandendriessche geven naar de toekomst toe?
5. Welke persoonlijkheidskenmerken van Conny Vandendriessche zijn belangrijk geweest voor de opstart van Accent?
6. Welke typische hinderpalen voor vrouwelijk ondernemerschap worden meestal in de westerse wereld aangehaald? Zijn ze ook van tel bij Conny Vandendriessche? Zo ja, hoe is ze ermee omgegaan?

In de appendix zullen we enkele perspectieven over het ondernemingsprofiel (sector, financiering, en bedrijfsstrategie en doelen) van ondernemingen in bezit van vrouwen bespreken.

## Sector

Verschillende onderzoeken tonen aan de vrouwen oververtegenwoordigd zijn in de service sector en ondervertegenwoordigd in de productiesector<sup>136</sup>. Op het einde van de jaren '80 steeg het aantal vrouwelijke ondernemers sterk, maar grotendeels in de vrouwelijke sectoren<sup>137</sup>. Vroeger hadden vrouwen meestal een bedrijf in service, of verkoop en detailhandel<sup>138</sup>, maar vandaag beginnen we (in de VS) vrouwen meer en meer terug te vinden in niet-traditionele vrouwelijke industrieën<sup>139</sup>.

Waarom hebben vrouwen een voorkeur voor een bepaalde sector? 1) Ze kiezen voor een bepaalde sector omdat ze werkervaring hebben in deze sector. Vrouwen die ervaring hebben in een vrouwelijke sector<sup>140</sup>, zullen dus vaak een bedrijf opstarten in een gelijkaardige (vrouwelijke) industrie. 2) Vrouwen kiezen voor een vrouwelijke sector omdat ze een gebrek aan werkervaring hebben in andere sectoren<sup>141</sup>. Mochten vrouwen meer verspreid zijn in sectoren, dan kan verwacht worden dat het vrouwelijk ondernemerschap meer divers wordt.

Vrouwen kiezen ook een bepaalde sector omdat de intredebarrières (financieel, technologisch, ervaring, managementvaardigheden) lager zijn<sup>141</sup>. Door hun gebrek aan middelen worden ze immers genoodzaakt om een sector binnen te dringen waarbij er weinig kapitaal en ervaring nodig is. Deze sectoren hebben geen hoog verwacht rendement en een lagere groei. De industriekeuze is een heel belangrijke verklarende factor voor het verschil in performantie tussen vrouwelijke en mannelijke ondernemers<sup>142</sup>.

Vrouwelijke sectoren zijn omwille van hun karakteristieken gemakkelijk binnen te treden. Deze vrouwen worden meer gedreven door de motivatie om te ondernemen dan de wens om actief te zijn in een vrouwelijke sector. Mannen zullen eerder voor een vrouwelijke industrie kiezen, dan vrouwen een mannelijke industrie<sup>143</sup>. Vrouwen zouden meer gedreven worden door inkomenssubstitutie en dus minder gedreven door opportuniteiten<sup>144</sup>.

Tot op heden zijn vrouwen meer geneigd om een bedrijf op te richten in persoonlijke diensten, en verkoop en detail handel, en minder in de industrie en high-tech<sup>126,145</sup>.

Vrouwelijke waardegerichte ondernemers starten vaker een onderneming op in niet-vrouwelijke sectoren, bv. groothandel, transport-, communicatie-, en nutssector<sup>22</sup>.

## Financiering

Om een opportuniteit te exploiteren hebben we nood aan middelen. Financiële middelen zijn heel belangrijk. We zullen de literatuur bespreken, namelijk de impact van kapitaal op performantie, en de verschillen tussen vrouwelijke en mannelijke ondernemers.

De grootte van het startkapitaal is belangrijk omdat deze een impact heeft op de grootte en het succes van een bedrijf. Startkapitaal beïnvloedt ook de mogelijkheid van de ondernemer om een bankfinanciering te verkrijgen<sup>146</sup>. De grootte van het startkapitaal is positief gerelateerd met de toekomstige activa, verkoop, en totaal aantal werknemers<sup>147</sup>. Het type van financiering (vrienden en familie, of bankleningen) kan een verschillende impact hebben. Het gebruik van bankleningen heeft een positief effect op toekomstige verkoop<sup>148</sup>. Leningen van vrienden en familie kunnen voor

problemen zorgen<sup>149</sup>. Als vrouwen moeilijker leningen verkrijgen van banken (als we veronderstellen dat bankleningen het minst kostelijk zijn) dan zal men moeten op zoek gaan naar meer financieringsmiddelen die meer kosten.

Ondernemende bedrijven ondervinden vaak een financieringstekort wanneer men groeit<sup>150</sup> en dit vooral bij minderheden<sup>151</sup>. Deze financieringstekorten dalen naarmate bedrijven een 'track record' ontwikkelen<sup>152</sup>. Als bedrijven niet het nodige geld bijeen sprokkelen, dan zal dit de performantie beïnvloeden. De toegang tot kapitaal zou een grotere impact op de grootte van een bedrijf dan de levensstijlintenties of keuze<sup>153</sup>. Snel groeiende bedrijven gebruiken meer diverse vormen van financiering (vrienden, familie, eigen, bank, leasing,...) dan traag groeiende bedrijven<sup>154</sup>.

Opvallend is dat veel studies<sup>155</sup> erop wijzen dat vrouwen minder startkapitaal gebruiken dan mannen. Veel bedrijven worden opgestart met het kapitaal van de oprichters. Dit kapitaal wordt meestal verzameld over een tijdsperiode voor de opstart, dankzij hun loon als werknemer. Vrouwen worden vaak benadeeld omdat ze minder verdienen dan mannen, hierdoor verzamelen ze minder eigen kapitaal.

Het kan ook zijn dat vrouwen een andere financieringsstrategie hebben dan mannen. Studies tonen aan dat vrouwen intern kapitaal verkiezen boven extern<sup>156</sup>. Maar de voorkeur voor interne financiering is eerder afhankelijk van de grootte en de fase (opstart, gevestigd,...) van de ondernemingen dan van gender<sup>157</sup>. Deze strategie beperkt het bedrag dat men kan spenderen aan expansie. Als vrouwen al schuldenkapitaal gebruiken, dan zal men proportioneel gezien meer geld lenen bij vrienden en familie dan mannen<sup>149</sup>. Deze strategie beperkt ook het bedrag dat men kan spenderen aan expansie. Daarnaast zouden vrouwen die een banklening gebruiken als primaire vorm van startkapitaal beter presteren dan de vrouwen die een andere vorm van primair startkapitaal gebruiken<sup>158</sup>. De interpretatie is echter niet gemakkelijk. Komt dit omdat deze vrouwen beter zijn (goede selectie van banken) of door hun financieringsstrategie (meer middelen)?

Vrouwen zouden minder formele bankleningen gebruiken dan mannen<sup>155</sup>, maar dit zou eerder afhankelijk zijn van de grootte en leeftijd van het bedrijf dan van gender.

Banken discrimineren eerder op grootte van een bedrijf dan op gender, en verkiezen grote bestaande bedrijven<sup>159</sup>. Hierdoor verlenen banken minder kredieten aan vrouwelijke ondernemers omdat ze over het algemeen kleinere bedrijven bezitten, en niet omdat ze vrouw zijn. In eenzelfde sector zouden vrouwelijke ondernemers proportioneel gezien evenveel bankleningen gebruiken als mannelijke ondernemers<sup>160</sup>. Er zou geen verschil in de ratio eigen vermogen/vreemd vermogen zijn tussen mannelijke en vrouwelijke ondernemers<sup>161</sup>. Er werden ook weinig verschillen in verband met condities van bankfinanciering, niveau van service, en de algemene kwaliteit van de bankrelatie gevonden<sup>159,162</sup>.

Het kan zijn dat vrouwen moeite hebben met het vinden van financiering, maar de problemen en uitdagingen die vrouwelijke ondernemers hebben zijn hetzelfde zoals iedereen die een bedrijf start<sup>163</sup>. Sommigen<sup>164</sup> concluderen dat de interviewtechnieken niet aangepast zijn aan de behoeften van vrouwelijke ondernemers (kleinere bedrijfsgrootte). Moeten er verschillende financieringsprocedures afhankelijk van de behoeften van de ondernemers bestaan?

Er worden zowel aan vrouwen als aan mannen leningen geweigerd, maar de redenen van de weigering verschillen. Mannen wordt vaak een lening geweigerd omwille van de sector waarin de onderneming zou worden opgericht, en gebrek aan opleiding. Aan vrouwen wordt eerder een lening geweigerd omwille van hun gebrek aan bedrijfservaring<sup>147</sup>. Vroeger staken vrouwen soms een weigering van een lening eerder op hun geslacht<sup>165</sup>.

Vrouwelijke waardegerichte ondernemers zouden minder problemen hebben om extern kapitaal te vinden.

## Bedrijfsstrategie en doelen

Vrouwen zouden een andere strategie volgen dan mannen, en verschillende strategieën leiden tot verschillende performantie. We hebben al verschillende keuzes die een strategische impact hebben doorheen het rapport beschreven (bv. risicobereidheid, keuze van sector,...).

Voorgaand onderzoek levert volgende krachtlijnen:

Mannen zouden een groter aantal producten/services (generalistische strategie) aanbieden dan vrouwen<sup>166</sup>, terwijl vrouwen meer nadruk leggen op de kwaliteit.<sup>156</sup>

De strategieverschillen tussen mannen en vrouwen kunnen ook afhankelijk zijn van de grootte van hun middelen. Als vrouwen minder middelen hebben dan mannen, dan is het logisch dat ze eerder een nichestrategie verkiezen dan een brede strategie in vergelijking met mannen.

Opvallend is dat vrouwelijke en mannelijke ondernemers succes anders definiëren<sup>167</sup>:

Vrouwen vinden zichzelf succesvol als ze hun eigen lot kunnen bepalen, heel goede klantenrelaties opbouwen, en “doing something fulfilling”. Mannen beschrijven succes als het bereiken van (financiële?) doelen<sup>47</sup>.

Vrouwen zouden eerder zelfontplooiing<sup>168</sup>, reputatie, jobvoldoening, en hun dagelijkse bezigheid verkiezen<sup>169</sup>.

De definiëring van succes is afhankelijk van het al dan niet kinderen hebben bij vrouwen maar niet bij mannen<sup>167</sup>.

Vrouwen van grote bedrijven leggen meer nadruk op de financiële performantie van hun bedrijf<sup>153</sup>.

Vrouwen ervaren het bezit van een bedrijf positiever, onafhankelijk van de performantie<sup>170</sup>.

De intentie van de eigenaars om te groeien heeft een impact op de werkelijke groei. Vrouwelijke ondernemers zouden een lagere performantie rapporteren enkel omdat hun voorkeur voor groei lager is dan bij mannen<sup>171</sup>.

- 1 Langowitz, Allen, Elam, & Dean (2007), Global entrepreneurship monitor: Report on Women and Entrepreneurship, Babson, pp 50 ([www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org))
- 2 Gedefinieerd als meerderheidsaandeelhouders
- 3 Manolova, Brush & Edelman (2008). "What do women entrepreneurs want?", Strategic Change, 17(3-4), pp 69-82
- 4 Centre for women's Business Research (<http://www.nfwbo.org/facts/index.php> (22/11/2008))
- 5 Markant: Ondernemerschap in België feiten en cijfers ([www.markantvzw.be](http://www.markantvzw.be) (2/1/2009))
- 6 Koellinger, Minniti, & Schade (2008), "Seeing the world with different eyes: gender differences in perceptions and the propensity to start a business", Tinbergen Institute Discussion Paper
- 7 Wennekers (2006), "Entrepreneurship at country level", ERIM, Rotterdam; Verheul & Thurik (2001) "Start-up capital: Does gender matter?", Small Business Economics, 16 (4), 329-45
- 8 Acs & Audretsch (1990) "Innovation and small firms", Cambridge, MIT Press
- 9 Harding (1987), "Introduction: Is there a feminist method?" In S. Harding (Ed.), Feminism and methodology (pp1-14). Bloomington: Indiana University Press
- 10 Vincke (2004), Sociologie: Een klassieke en hedendaagse benadering, Academia Press, pp 334
- 11 Ahl (2006), "Why research on women entrepreneurs needs new directions", Entrepreneurship Theory and Practice, Sept. , 595-621
- 12 Britain's top 100 Entrepreneurs 2009: Downturn dynamos, management to day ([www.managementtoday.co.uk/news/870427](http://www.managementtoday.co.uk/news/870427) 5/1/2009).
- 13 "Gender perspective is a mental (cognitive and affective) framework, often unconscious, which colours or conditions perception, values, and behaviour and is likely learned through interaction of biology and social influence." (p 43) (Bird en Brush (2002), a gendered perspective on organisational creation, Entrepreneurship Theory and Practice, spring, pp 41-65)
- 14 Hofstede (1980), Culture's consequences: International differences in work related values Beverly Hills, CA: Sage Publications

- 15 Bird (1989), "Entrepreneurial behaviour". Glenview, IL: Scott Foresman.; Cooper en Jimeno-Gascon (1992), "Women entrepreneurs in SME's, A report prepared for the OECD conference on women entrepreneurs in small and medium enterprises: A major force for innovation and job creation." Pads: OECD; Shaver and Scott (1991), "Person, process, choice: The psychology of new venture creation." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 23-41.
- 16 Natuurlijk wordt het oprichtingsproces niet alleen beïnvloed door gender, maar ook door de omgeving (cultuur, industrie,...).
- 17 Aldrich (1999), "Organizations evolving." London: Sage Publications.
- 18 De volgende paragrafen zijn gebaseerd op Constantinidis (2006, "Financing of women-owned ventures: the impact of gender and other owner- and firm-related variables", *Venture Capital*, 8 (2), 133-157), wij kwamen tot een gelijkaardige conclusie.
- 19 Brush (1997), "Women-owned businesses: obstacles and opportunities," *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2(1), pp. 1 – 24
- 20 Crijns (2001), "De durf om te ondernemen", Lannoo, pp 260
- 21 Gundry & Welsch (2001). "The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises." *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 453-470
- 22 Center for Women's Business Research (2001), "The New Generation of Women Business Owners: An Executive Report"
- 23 Meer dan 50% van de vrouwelijke ondernemers heeft geen personeel. Het is gevaarlijk om deze te vergelijken met ondernemingen die meer dan 20 werknemers bezitten. Aangezien dat waardegerichte ondernemers een heel laag percentage van de bevolking uit maken kunnen we veronderstellen dat de empirische analyses in dit hoofdstuk slaan op zelfstandigen.
- 24 Voor een uitgebreidere bespreking van de "electic theory" verwijzen we naar Thurik, Audretsch, Verheul, & Wennekers (2002), "Entrepreneurship: Determinants and policy in a European-U.S. comparison", Kluwer Academic Publishers, pp 245, "n Drucker (1993), "Innovation and entrepreneurship", Collins, pp 288
- 25 Achtenhagen and Welter (2003), "Female entrepreneurship in Germany: Context, development and its reflection in German media". In Butler (Ed.), *New perspectives on women entrepreneurs* (pp 77-100). Greenwich, CT/ Information Age Publishing
- 26 Baughn, Chau, en Neupert (2006), "The Normative Context for womens' Participation in Entrepreneurship: A multicountry study", *Entrepreneurship Theory and Practice*, sept, 687-708
- 27 Bron: ELFS

- 28 Merk op dat bij deze ratio de Vlaamse vrouwelijke ondernemersgraad boven de Europese graad ligt. Dit komt omdat deze ratio het ongewogen gemiddelde is, en het ratio in Figuur 5 het gewogen gemiddelde.
- 29 Databron: ELFS (2007)
- 30 Genderzakboekje: vrouwelijk ondernemen ([www.steunpuntwav.be](http://www.steunpuntwav.be) (22/112008))
- 31 Donselaar, Erken & Van den Heuvel (2007), "Determinanten van kernindicatoren op de terreinen innovatie en ondernemerschap. Kwantificeringen op basis van empirisch onderzoek, in relatie tot beleidsambities", Ministry of Economic Affairs, Research Series, Publication number 07OI48, The Hague
- 32 Tilleuil, Crijns, Meuleman (2007), GEM: Rapport voor Vlaanderen en België 2007, pp 84
- 33 Databron: GEM (2005-2008)
- 34 Indien we een abstractie maken van andere factoren die een impact hebben, bv. sectorstructuur.
- 35 In GEM wordt gevraagd of men door "noodzaak", "opportuniteitsoverweging", of "andere" ondernemer is geworden.
- 36 In onze populatie vonden we geen vrouwelijke nieuw ondernemers die uit noodzaak een bedrijf hebben opgericht. Hierdoor is de ratio oneindig. In realiteit kunnen we verwachten dat de ratio ook heel hoog is.
- 37 Databron: GEM (2007)
- 38 Thurik en Grilo (2005), "Latent and Actual Entrepreneurship in Europe and the US: Some Recent Developments", International Entrepreneurship and Management Journal, 1, 441-459.
- 39 Het is ook mogelijk dat men werknemer wil zijn, maar ondernemer is (uit noodzaak). Maar hiervan maken we een abstractie (cf. laag percentage TEA-necessity).
- 40 Databron: Eurobarometer (2007)
- 41 Verheul (2006), "Determinants of self-employment preference and realization of women and men in Europe and the United States", (<http://www.ondernemerschap.nl> (6/12/2008))
- 42 Amabile (1996), "Creativity in context", Westview press, pp 336
- 43 Schumpeter (1955), "The theory of economic development", Harvard University Press, pp 255



- 44 Hisrich & Brush (1986). "Women and minority entrepreneurs: A comparative analysis." Working paper. The University of Tulsa
- 45 DeMartino & Barbato (2003). "Differences between women and men MBA entrepreneurs: Exploring family flexibility and wealth creation as career motivators." *Journal of Business Venturing*, 18, 815-832
- 46 Buttner & Moore, (1997). "Women's organizational exodus to entrepreneurship: Self-reported motivations and correlations with success". *Journal of Small Business Management*, 35 (1), 34-46, en Brush et al. (2006), "Women's Entrepreneurship in the United States." In Brush et al. (Eds.) *Growth-oriented Women Entrepreneurs and Their Businesses*. Cheltenham, UK: Edward Elgar
- 47 Romano (1994), "It looks like men are from Mars, women are from Venus." *Management Review*, 83 (10), 7.
- 48 Constantinidis, Corne & Asandei (2006), "Financing of Women-Owned Ventures: The Impact of Gender and Other Owner- and Firm-Related Variables", *Venture Capital*, 8 (2), 133-157
- 49 Kaplan E (1988), "Women entrepreneurs: Constructing a framework to examine venture success and business failures." In Kirchoff BA, Long WA, McMullan W Ed, Vesper KH and Wetzel WE Jr (eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College, pp 625-637.
- 50 Hisrich & Brush (1985), "Women and minority entrepreneurs: A comparative analysis." In J. A. Hornaday, E. B. Shils, J. A. Timmons, & K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of entrepreneurial research* (pp. 566-587). Boston, MA: Babson College
- 51 Watkins & Watkins (1983), "The female entrepreneur: Her background and determinants of business choice: Some British data." In J. A. Hornaday, J. A. Timmons, & K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 271-288). Boston, MA: Babson College
- 52 Bird & Brush (2002), "A gendered perspective on organizational creation." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26 (3), 41-65; en Burke, FitzRoy & Nolan (2002), "Self-employment wealth and job creation: The roles of gender, non-pecuniary motivation and entrepreneurial ability." *Small Business Economics*, 19, 255
- 53 Carter, Gartner, Shaver, & Gatewood (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 13-39.
- 54 Caputo & Dolinsky (1998). "Women's choice to pursue self-employment: The role of financial and human capital of household members." *Journal of Small Business Management*, 36(3), 8-17
- 55 Shane, Kolvereid, & Westhead (1991), "An exploratory examination of the reasons leading to new firm formation across country and gender", *Journal of Business Venturing*, 6(6), 431-446.

- 56 DeMartino & Barbato (2003). "Differences between women and men MBA entrepreneurs: Exploring family and wealth creation as career motivators." *Journal of business venturing*, 18 (6), 815-832
- 57 Pinfold (2001), "The expectations of new business founders: The New Zealand case. *Journal of small business management*," 39 (3), 279-285)
- 58 Devine (1994), "Characteristics of self-employed women in the United States." *Monthly Labor Review*, 117(3), 20-34
- 59 VanHaegendoren(2003), "Ondernemers, wie zijn ze en wat doen ze: Verslag van het kwantitatieve onderzoek voor Vlaanderen," [www.markantvzw.be](http://www.markantvzw.be) (27/12/2008)
- 60 Databron: GEM (2003-2007)
- 61 Onder ondernemende activiteiten verstaan we: een franchise onderneming oprichten, investeren in/ (gedeeltelijk) overnemen van een bestaande onderneming, werken in mijn onderneming, werken in familiebedrijf, en werken als zelfstandige.
- 62 Databron: Flanders DC: How entrepreneurial are our students?
- 63 Davidsson & Honig (2003), "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*," 18(3), 301–331.
- 64 Shane (2003), "A general theory of entrepreneurship," *EE*, pp327
- 65 Brush (1992), "Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 5-30.
- 66 Hebert en Link (1988), "The Entrepreneur: Mainstream Views and radical Critiques," New York, US: Praeger
- 67 Blanchflower, & Meyer (1992), "A longitudinal analysis of the young self-employed in Australia and the United States." *Small Business Economics*, 6(1), 1-20.
- 68 Bruderl, Preisendorfer, & Zeigler (1992). „Survival Chances of Newly Founded Business Organizations." *American Sociological Review*, 57(2): 227-242 en Boden, Richard, & Nucci (2000). "On the survival prospects of men's and women's new business ventures." *Journal of Business Venturing*, 15(4), 347-362
- 69 Bates (1990), "Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity," *The Review of Economics and Statistics*, 72 (4), 551-59
- 70 Fischer, Rueber, & Dyke (1993), "A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship." *Journal of Business Venturing*, 8(2), 151-168.

- 71 Clouse (1990) A controlled experiment relating entrepreneurial education to students' start-up decisions, *Journal of small business management*, 28 (2), 45-53
- 72 bv. Cowling & Taylor, (2001), "Entrepreneurial women and men: Two different species?" *Small Business Economics*, 16(3), 167-175), Zapalska (1997), "A profile of women entrepreneurs and enterprises in Poland." *Journal of Small Business Management*, 35 (4), 76-82. en Fischer, Reuber and Dyke (1993), "A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship" *Journal of Business Venturing*, 8(2), 151-168
- 73 Databron: GEM (2005-2007)
- 74 Databron: website KUL (3/01/2009)
- 75 Shane & Khurana (2001), "Career experiences and firm foundings", paper presented at the Academy of management meetings
- 76 bv. Bruderl, Preisendorfer, & Ziegler (1992), "Survival chances of newly founded business organisations," *American Sociological Review*, 57, 227-302
- 77 bv. Reynolds (1993), "High performance entrepreneurship: What makes it different?", in Churchill et al. (1993), *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson College, pp 88-101
- 78 Carter. & Allen (1997). "Size determinants of women-owned businesses: choice or barriers to resources?" *Entrepreneurship & Regional Development*, 9, 211-220.
- 79 Menzies, T.V., Diochon, M., & Gasse, Y. (2004). Examining venture-related myths concerning women entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(2), 89
- 80 Scott (1986). "Why more women are becoming entrepreneurs." *Journal of Small Business Management*, 24(4), 37-44.
- 81 Kalleberg & Leicht (1991), "Gender and organizational performance: determinants of small business survival and success." *Academy of Management Journal*, 34 (1), 136-161.
- 82 DetienneenChandler(2007), "TheRoleofGenderinOpportunityIdentification," *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, pp 365-386
- 83 Renzulli, Aldrich, & Moody (2000). "Family Matters: gender, networks, and entrepreneurial outcomes." *Social Forces*, 79(2), 523-546..
- 84 Bruderl & Presendorfer (1998), "Network support and the success of newly found businesses", *Small business economics*, 10, 213-25, en Hansen & Allen (1992), "The creation corridor: Environmental load and pre-organisation information-processing ability," *Theory and Practice*, 19(4), 7-19

- 85 Aldrich, Rosen, & Woodward (1987), "The impact of social networks on business foundings and profit: A longitudinal study," in Churchill et al., *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Prak, US: Babson College, pp 154-168
- 86 Reynolds & White (1997), "The entrepreneurial process: Economic Growth, Men, Women and Minorities," Westport CT, US: Quorum Books
- 87 Renzulli, Aldrich, & Moody (2000). "Family Matters: gender, networks, and entrepreneurial outcomes." *Social Forces*, 79(2), 523-546; en Marsden (1987). "Core Discussion Networks of Americans." *American Sociological Review*, 52(1), 122-31)
- 88 Chan & Foster (2001). "Strategy formulation in small business: The Hong Kong experience." *International Small Business Journal*, 19 (3), 56-71.
- 89 Díaz García & Carter (2008), "Resource seeking behaviour through business owner's networks: is gender an issue?" paper presented: Research in entrepreneurship and small business (20-21/11/2008)
- 90 Lerner, Brush, & Hisrich, (1995). „Factors affecting performance of Israeli women entrepreneurs: An examination of alternative perspectives." In W. D. Bygrave, B. J. Bird, S. Birley, N. C. Churchill, M. Hay, R. H. Keeley, & W. E. Wetzel, Jr. (Eds.), *Frontiers of entrepreneurial research* (pp. 308-322). Boston, MA: Babson College.
- 91 Mankelow, Mundie, en Thompson (2002), "The role of Networks by Australian Female Small Business Owners," *International Council for Small Business 47th World Conference San Juan, Puerto Rico June 16-19,2002*
- 92 Ardichvili, Cardozo, & Ray (2003). "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development." *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123
- 93 Alvarez & Busenitz (2001). "The entrepreneurship of resource-based theory." *Journal of Management*, 27, 755–775
- 94 DeTienne & Chandler (2004). "Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: A pedagogical approach and empirical test." *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 242–257
- 95 Davidsson & Honig (2003). "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs." *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331; en Ucbasaran, Westhead, Wright, & Binks (2003). "Does entrepreneurial experience influence opportunity identification?" *Journal of Private Equity*, 7(1), 7–14
- 96 Shane (2000). "Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities." *Organization Science*, 11(4), 448–469.

- 97 Johnsen & McMahon (2005). "Owner-manager gender, financial performance and business growth amongst SMEs from Australia's business longitudinal survey." *International Small Business Journal*, 23(2), 115–142.
- 98 Databron: GEM (2005-2007)
- 99 Christensen & Bower (1997). "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail." Harvard Business School Press. pp 211
- 100 "I think there is a market for about 5 computers" (Thomas J. Watson, Chairman of IBM, 1943), "There is no reason for any individual to have a computer in their home" (Ken Olsen, President of DEC, 1977), "Well informed people know it is impossible to transmit voice over waves and that were it possible to do so, the thing would be of no practical value" (Editorial in *The Boston Post* 1865)
- 101 Wagner (2004), "What a Difference a Y makes: Female and Male Nascent Entrepreneurs in Germany", ZIA Discussion Paper No. 1134
- 102 Gelijkaardige regressies werden uitgevoerd in een internationale context door Minniti en Langowitz (Minniti & Langowitz (2007), "The entrepreneurial propensity of women", *Entrepreneurship Theory and Practice*, may, 341-364
- 103 Delmar & Davidsson (2000), "Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs", *Entrepreneurship & Regional Development*, 12: 1–23
- 104 bv. 37% van de Belgische niet-ondernemende mannen vindt dat hij het nodige sociaal kapitaal bezit om een onderneming op te richten.
- 105 Ooghe H, "Geïntegreerde financiële performantiemeting voor groeiende bedrijven" in Crijns H. "De durf om te ondernemen", Lannoo, Tielt, 2001, p 176
- 106 Databron: Flanders DC: Hoe ondernemers in Vlaanderen opportuniteiten identificeren
- 107 Zie voor deze vragenlijst: Cools, E. & Van den Broeck, H. (2007). "Development and Validation of the Cognitive Style Indicator." *The Journal of Psychology*
- 108 Cools, Van de Broeck, Vermeulen, Crijns, en Rangarajan (2007), Hoe ondernemers in Vlaanderen opportuniteiten identificeren, Flanders DC, pp 162
- 109 Shane et al. (forthcoming), "Entrepreneurial motivation", *Human Resource Management Review*
- 110 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. | 62

- 111 Reynolds & White (1997), "The entrepreneurial Process: Economic Growth, Men, Women and Minorities, Westport, CT, US: Quorum Books
- 112 Douglas (1999), "Entrepreneurship as a career choice: Attitudes, entrepreneurial intentions, and utility maximization," in Reynolds, Bygrave, Manigart, Mason, Meyer, Spienza & Shaver (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Park, US: Babson College, 152-66
- 113 Zie voor onderzoek rond 'need for dominance':  
Bateman & Crant (1993). "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates." *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-18.  
O'Connor & Morrison (2001). "A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics." *The Journal of Psychology*, 135, 301-12.
- 114 Zie voor onderzoek naar de link tussen ondernemerschap en zelfwerkzaamheid:  
Boyd & Vozikis (1994). "The Influence of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 63-90.  
Markman, Balkin, & Baron (2002). "Inventors and New Venture Formation: The Effects of General Self-Efficacy and Regretful Thinking." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, 149-65; en  
Zhao Seibert & Hills (2005). "The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions." *Journal of Applied Psychology*, 90, 1265-72.
- 115 Hansemark (2003), "Need for achievement, locus of control and the prediction of business start-ups: a longitudinal study," *Journal of economic psychology*, 24, 301-319
- 116 Grant (1995). "The proactive personality scale and objective performance among real estate agents." *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532-538
- 117 Vishal, Nachiket & Bhawe (2007), "The Influence of Proactive Personality and Stereotype Threat on Women's Entrepreneurial Intentions," *Journal of Leadership & Organizational*, 13, 4, 73
- 118 bv. Begley (1995), "Using founder status, age of the firm, and company growth rate as the basis of distinguishing entrepreneurs from managers of smaller businesses," *Journal of business Venturing*, 10 (3), 249-263
- 119 cf. bv Stewart et al. (1999), "Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures", *Administrative Science Quarterly*, 44, 315-49
- 120 Uusitalo (2001), "Homo entrepreneurus?" *Applied Economics*, 33, 1631-8
- 121 Colletterte & Aubry (1990). "Socio-economic evolution of women business owners in Quebec". *Journal of Business Ethics*, 9(4/5), 417-422.
- 122 Bellu (1993). "Task role motivation and attributional style as predictors of entrepreneurial performance: female sample findings." *Entrepreneurship & Regional Development*, 5, 331-344.

- 123 Masters & Meier (1988). "Sex differences and risk-taking propensity of entrepreneurs." *Journal of Small Business Management*, 26(1), 31-35.
- 124 Sexton & Bowman-Upton (1990). "Female and male entrepreneurs: psychological characteristics and their role in gender related discrimination." *Journal of Business Venturing*, 5(1), 29-36
- 125 Watson & Robinson (2003). "Adjusting for risk in comparing the performances of male- and female-controlled SMEs." *Journal of Business Venturing*, 18(6), 773-788.
- 126 Brush et al. (2006), "Women's Entrepreneurship in the United States." In Brush et al. (Eds.) *Growth-oriented Women Entrepreneurs and Their Businesses*. Cheltenham, UK: Edward Elgar
- 127 Florida (2004), "The rise of the creative class," Basic Books, pp 434
- 128 Hills, Shrader & Lumpkin, (1999). "Opportunity recognition as a creative process." In P.D. Reynolds, Bygrave Manigart, Mason, Meyer, Sapienza, et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 216-227). Wellesley, MA: Babson College; Lee, Florida, & Acs (2004). "Creativity and entrepreneurship: A regional analysis of new firm formation." *Regional Studies*, 38(8), 879-891; en Long & McMullan (1984). "Mapping the venture opportunity identification process." In J.A. Hornaday, F.A. Tardley, J.A. Timmons, & K.H. Vesper (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 567-591). Wellesley, MA: Babson College
- 129 DeTienne, D.R. & Chandler (2004). "Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: A pedagogical approach and empirical test." *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 242-257.
- 130 Databron: Flanders DC: Creatief ondernemen in Vlaanderen
- 131 Steward, Carland, Carland, Watson en Sweao (2003), "Entrepreneurial dispositions and goal orientations: A comparative exploration of United States and Russian entrepreneurs." *Journal of small business management*, 41 (1), 27-46
- 132 Runyan et al. (2006), "Entrepreneurial orientation and social capital as small firm strategies: A study of gender differences from a resource-based view," *Entrepreneurial management*, 2, 455-477
- 133 Zie voor een vollediger bespreking: bv. Lumpkin en Dess (2006), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *Academy of management review*, 21(1), 135-172
- 134 Alvarez & Busenitz (2001). "The entrepreneurship of resource-based theory." *Journal of management*, 27, 755-775
- 135 Davidsson, Delmar, & Wiklund (2006), "Entrepreneurship and the growth of firms," E. Elgar, p226

- 136 Anna, Chandler, Jansen & Mero (1999). "Women business owners in traditional and non-traditional industries." *Journal of Business Venturing*, 15, 279-303; DuReitz & Henrekson (2000). "Testing the female underperformance hypothesis." *Small Business Economics*, 14 1-10; Spilling, & Berg (2000). "Gender and small business management: The case of Norway in the 1990s." *International Small Business Journal*, 18(2), 38-59; Hisrich & Brush (1983). "The woman entrepreneur: Implications of family educational, and occupational experience." In J. A. Hornaday, J. A. Timmons, & K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurial Research* (pp. 255-270). Boston, MA: Babson College
- 137 Evans & Leighton (1989). "The determinants of changes in U.S. self-employment, 1968-1987." *Small Business Economics*, 1, 111-119
- 138 Schreier (1973). "The Female Entrepreneur: A Pilot Study." Milwaukee, Wis: Centre for Venture Management.
- 139 Center for Women's Business Research (2004). "Capturing the Impact: Women-Owned Businesses in the United States."
- 140 vrouwelijke sectoren: verkoop en detailhandel, en service; in vergelijking met mannelijke sectoren: constructie, productie, technologie
- 141 Watkins & Watkins (1983). "The female entrepreneur: Her background and determinants of business choice: Some British data." In J. A. Hornaday, J. A. Timmons, & K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 271-288). Boston, MA: Babson College
- 142 Ehlers & Main (1998). "Women and false promise of micro-enterprise." *Gender and Society*, 12(4), 424-440., Watson & Robinson (2003). "Adjusting for risk in comparing the performances of male- and female-controlled SMEs." *Journal of Business Venturing*, 18(6), 773-788.
- 143 Barrett (1995). "Feminist perspectives on learning for entrepreneurship: The view from small business." In W. D. Bygrave, B. J. Bird, S. Birley, N. C. Churchill, M. Hay, R. H. Keeley, & W. E. Wetzel, Jr. (Eds.), *Frontiers of entrepreneurial research* (pp. 323-336). Boston, MA: Babson College.
- 144 Minniti, Allen, Langowitz (2005), "Global Entrepreneurship Monitor 2005 Report on Women and Entrepreneurship," Babson Park, MA: Babson College
- 145 Anna et al. (2000). "Women Business Owners in Traditional and Non-traditional Industries," *Journal of Business Venturing*, 15 (3), pp 279-303
- 146 Storey (1994). "New firm growth and bank financing. *Small Business Economics*," 6(2), 139-150.
- 147 Carter & Rosa (1998). "The financing of male- and female-owned businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*," 10(3), 225-241.



- 148 Haynes & Helms (2000). "A Profile of the Growing Female Entrepreneur Segment." *Bank Marketing*, 29-35.
- 149 Haynes & Haynes (1999). "The Debt Structure of Small Business Owned by Women in 1987 and 1993." *Journal of Small Business Management*, 37(2): 1-19
- 150 Wetzel (1987). "The Informal Venture Capital Market: Aspects of Scale and Market Efficiency." *Journal of Business Venturing*, 2(4), 299-313.
- 151 Hughes (1997). "Finance for SMEs: A U.K. Perspective." *Small Business Economics*, 9(2), 151-166
- 152 Hisrich & Brush (1987). "Women entrepreneurs: A longitudinal study." In N. C. Churchill, J. A. Hornaday, B. A. Kirchoff, O. J. Krasner, K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurial Research (187-199)*. Boston: MA Babson College
- 153 Carter & Allen (1997). "Size determinants of women-owned businesses: choice or barriers to resources?" *Entrepreneurship & Regional Development*, 9, 211-220
- 154 National Foundation of Women Business Owners (2001). "Entrepreneurial Vision in Action: Exploring Growth Among Women and Men-Owned Firms"; Gundry & Welsch (2001). "The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises." *Journal of Business Venturing*, 16(5), 453-470.
- 155 o.a. Carter & Rosa (1998). "The financing of male- and female-owned businesses." *Entrepreneurship & Regional Development*, 10(3), 225-241., en Verheul & Thurik (2001). "Start-up capital: Does gender matter?" *Small Business Economics*, 16(4), 329-345
- 156 Chaganti & Parasuraman (1996). "A study of the impacts of gender on business performance and management patterns in small businesses." *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 21(2), p73, 3p, 1 chart
- 157 Fabowale, Orser, & Riding (1995). "Gender, structural factors, and credit terms between Canadian small businesses and financial institutions." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (4), 41-65.
- 158 Haynes & Helms (2000). "When bank loans launch new ventures: A profile of the growing female entrepreneur segment." *Bank Marketing*, 32 (5), 28-36.
- 159 Coleman (2000). "Access to capital and terms of credit: A comparison of men- and women owned small businesses." *Journal of Small Business Management*, 38 (3), 37-52.
- 160 Carter, Williams & Reynolds (1997). "Discontinuance among new firms in retail: The influence of initial resources, strategy, and gender." *Journal of Business Venturing*, 12, 125-145.

- 161 Verheul & Thurik (2001). "Start-up capital: Does gender matter?" *Small Business Economics*, 16(4), 329-345
- 162 Carter, Shaw, Lam, & Wilson (2007), "Gender, Entrepreneurship, and Bank Lending: The Criteria and Processes Used By Bank Loan Officers in Assessing Applications," *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, 427-444; McKechnie, Ennew, & Read (1998). "The nature of the banking relationship: A comparison of the experiences of male and female small business owners." *International Small Business Journal*, 16 (3), 39-55; Haynes (1995). "Executive Summary: Financial Structure of Women-Owned Businesses," monograph prepared for the Small Business Administration, Washington, D.C.: U.S. Government Printing Offices.
- 163 Pellegrino & Reece (1982). "Perceived formative and operational problems encountered by female entrepreneurs in retail and service firms." *Journal of Small Business Management*, 20 (2), 15-25.
- 164 Kissel, Chlosta, & Klandt (2008), "The estimation of entrepreneurial success by banks and consultants: what does it mean for German women entrepreneurs?", paper presented: Research in entrepreneurship and small business (20-21/11/2008)
- 165 Hirich en O'Brein (1982), "The Woman Entrepreneur as a reflection of the type of business", in *Frontiers of Entrepreneurship research*, Vesper, Babson Collerge, 54-67
- 166 Kalleberg & Leicht (1991). "Gender and organizational performance: determinants of small business survival and success." *Academy of Management Journal*, 34 (1), 136-161
- 167 Justo, Cruz, de Castro & Coduras (2006), "Entrepreneurs' perceptions of success: examining differences across gender and family status," IE working paper. Pp 20
- 168 Buttner & Moore (1997). "Women's organizational exodus to entrepreneurship: Self-reported motivations and correlates with success." *Journal of Small Business Management*, 35 (1), 34-46.
- 169 Fenwick & Hutton (2000), "Women Crafting New Work: The learning of women entrepreneurs," Proceedings of the 41st adult education research conference, University of British Columbia, Vancouver, B.C. Canada, June 2000
- 170 Cooper & Artz (1995). "Determinants of satisfaction for entrepreneurs." *Journal of Business Venturing*, 10 (6), 439-457.
- 171 Du Reitz & Henrekson (2000). "Testing the female underperformance hypothesis." *Small Business Economics*, 14, 1-10

---

FLANDERS DC  
INSPIRING CREATIVITY

Kennispartner



the Autonomous Management School of  
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

ISBN-NUMMER : 9789078858423

D/2009/11.885.13