

# **"Groeierende middelgrote bedrijven in Vlaanderen"**

## **Het Grote iGMO-Groei-Onderzoek 2007**

iGMO Summit 2007 : Knokke, 21 & 22 juni 2007

**Het Impulscentrum Groeimanagement voor Middelgrote Ondernemingen (iGMO) is het kenniscentrum aan de Vlerick Leuven Gent Management School over ondernemerschap en groei.**

**iGMO fungeert als platform voor kennisontwikkeling, kennisverspreiding en netwerking. De research-leden zijn meer dan 100 ondernemers van Vlaamse middelgrote bedrijven. KBC en Ernst & Young zijn de prime foundation partners.**

Afgelopen jaren is binnen het Impulscentrum Groeimanagement Middelgrote Ondernemingen (iGMO) aan de Vlerick Leuven Gent Management School op continue basis onderzoek uitgevoerd naar groei van middelgrote bedrijven in Vlaanderen. Dergelijk onderzoek gebeurt bij onafhankelijke ondernemingen in samenwerking met de ondernemers van Vlaamse middelgrote bedrijven. iGMO telt in 2007 meer dan 100 leden-ondernemers en 2 prime foundation partners Ernst & Young en KBC.

Jaarlijks worden de kritische groeifactoren, hefboomen en knelpunten voor groei systematisch in kaart gebracht. De resultaten worden op de iGMO-Summit gepresenteerd en bediscussieerd<sup>1</sup>.

De iGMO Summit Groeimanagement vindt dit jaar plaats te Knokke op 21 & 22 juni 2007. Zodoende wordt tevens een aanzet gegeven naar beleid van en voor groeiende bedrijven in Vlaanderen.

### **De hoofdlijnen uit het grote iGMO-Groei-onderzoek 2007.**

- Groeiende bedrijven zijn een "ras apart". Groei is immers voor de meeste bedrijven niet "normaal", de meeste bedrijven groeien niet substantieel. *Slechts 1/3 van alle bedrijven in België zien hun omzet op jaarbasis stijgen met minimum 10 %. Slechts 1 % van alle bedrijven in België heeft een omzetstijging van minstens 10 % gedurende drie opeenvolgende jaren...*<sup>2</sup>
- Groeiende bedrijven hebben een afwijkend financieel profiel : ze scheppen meer toegevoegde waarde per werknemer, zijn rendabeler op alle vlakken... Ze financieren echter meer met vreemd vermogen en zijn minder liquide. Daardoor vertonen ze een groter risico op middellange termijn.
- Groeiende bedrijven vinden zichzelf innovatiever dan andere bedrijven : ze introduceren vaker nieuwe diensten en producten, besteden een meer dan gemiddeld percentage van de omzet aan het ontwikkelen van nieuwe producten. Groeiers zoeken meer internationale markten op...
- Groei komt meestal niet toevallig tot stand en wordt meestal professioneel gepland. *Het merendeel van deze bedrijven is ook gegroeid via acquisities (2 van de 3), de helft heeft in de periode 2001-2005 een acquisitie gedaan.* Toch is de groei voornamelijk zelfstandig (op eigen kracht) gebeurd (voor 70 % van hen). Strategische allianties zijn zeldzaam (5 %).
- De mate van ondernemerschap ("entrepreneurial orientation") is binnen groeiende bedrijven hoger dan gemiddeld : ze nemen méér dan gemiddeld risico, zijn toekomstgericht (pro-actief) en hechten meer dan gemiddeld belang aan productinnovatie. 85 % van de groeiende bedrijven is gegroeid door het op de markt brengen van nieuwe producten sinds 2001.
- Ongeveer de helft van de ondernemers heeft het bedrijf zelf opgericht. 75 % van de ondernemers beschikken zelfs zelf over de meerderheid van de aandelen.
- Een overgrote meerderheid van deze bedrijven zijn in Vlaanderen "familiale" bedrijven (76 %). *In de komende 10 jaar is meer dan 2/3 van de ondernemers aan opvolging toe.* De meningen over de opvolging zijn niet éénduidig : 1 op 3 heeft een uitgesproken voorkeur voor familiale opvolging, 1 op 3 heeft duidelijk géén voorkeur, en 1 op 3 weet het (nog) niet.
- Groeiers hechten steeds meer belang aan deugdelijk bestuur : ze maken meer en meer gebruik van corporate-governance-praktijken zoals het activeren en professionaliseren van de

<sup>1</sup> De resultaten worden gepubliceerd in de proceedings van de iGMO Summit 2007

<sup>2</sup> H.Ooghe : Geïntegreerde financiële performantiemeting voor groeiende ondernemingen op basis van de positioneringsroos" in "De Durf om te ondernemen", Lannoo, Tielit, 2001

Raad van Bestuur. 49 % van hen werkt in 2006 met externe (onafhankelijke ?) bestuurders (t.o.v.27 % in 2001),...

- Groeiende bedrijven zijn échte "job creators". Groei doet groeien. Voor de komende jaren is voor *98% van hen verdere groei een doelstelling, meer dan 70 % verwacht in de komende 2 jaar een stijging in de tewerkstelling*. Het vinden van (gekwaliceerd) personeel is voor hen momenteel de groeirem bij uitstek : *75 % vindt een onvoldoende aanbod van gekwalificeerd personeel het belangrijkste knelpunt voor verdere groei*.
- Het Impulscentrum groeimanagement (iGMO) is voor deze ondernemers en bedrijven een bron van academische verfrissing gepaard gaande aan de praktijk van het ondernemen. Bijna 80 % van de leden zegt nieuwe ideeën op te doen binnen iGMO, 83 % van de leden is méér dan tevreden over het lidmaatschap in iGMO.
- Het iGMO-onderzoek toont aan dat er plaats is voor een specifiek "groeibeleid" dat visies en acties vanuit het bedrijfsbeleid én vanuit het politieke beleid vergt. Enerzijds betreft dit een "groeipotentieelbeleid" dat bedrijven ertoe aanzet om hun groeipotentieel te ontwikkelen. Anderzijds betreft dit een "doorgroeibeleid" dat groeiende bedrijven in staat stelt verder te groeien.

## Groeiende bedrijven – een ras apart

Groei is voor bedrijven geen evidentie. Slechts 1/3 van alle bedrijven in België zien hun omzet op jaarbasis stijgen met méér dan 10 %. Slechts 1 % van alle bedrijven in België heeft een omzetstijging van minstens 10 % gedurende drie opeenvolgende jaren...!

Uit het iGMO onderzoek blijken een aantal kenmerken die groeiende bedrijven verschillend maakt van andere bedrijven.

Daar waar bij grote, vaak multinationale bedrijven grosso modo banen verloren gaan, zorgen snelle groeiers voor nieuwe activiteit en dus ook voor de overgrote meerderheid van nieuwe banen (onderzoek toont aan dat in een periode van 5 jaar staat 4 % van de bedrijven in voor 80 % van de netto nieuwe-banencreatie)<sup>3</sup>.

België (en Vlaanderen) heeft in vergelijking met andere onderzochte landen weinig snelle groeiers (in internationaal onderzoek is de definitie van een snelle groeier: bedrijven met 50-1000 medewerkers en die in afgelopen 3 jaar met minimaal 60% in werkgelegenheid zijn gestegen).

De mate van ondernemerschap ("entrepreneurial orientation") is binnen groeibedrijven hoger dan gemiddeld. Groeiers zijn innovatiever dan andere bedrijven : 80 % vindt dat ze veel innovatiever zijn dan hun concurrenten. Bovendien zoeken groeiers méér internationale markten op. Toch heeft de helft geen plannen om te delocaliseren.

Groeiende bedrijven hebben een afwijkend financieel profiel : ze scheppen meer toegevoegde waarde per werknemer, zijn rendabeler op alle vlakken... Ze financieren echter meer met vreemd vermogen en zijn minder liquide. Daardoor vertonen ze een groter risico op middellange termijn.

Voor 90 % van hen is financiering géén beperking geweest voor de groei in 2001-2006. Daarentegen zien de ondernemers de "Human Resources" van het bedrijf (personeel) als de belangrijkste groeirem. Anno 2007 is hun belangrijkste bekommernis het vinden van voldoende gekwalificeerde medewerkers. Tegelijkertijd zien ze het menselijk potentieel van hun bedrijf ook als een belangrijke hefboom voor groei. De marktontwikkeling wordt door 95 % van hen als positief ingeschat, 90 % beschouwt de tendens tot globalisering als een opportuniteit. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zien ze als belangrijkste bedreiging (loonkosten, vergrijzing, tewerkstellingsgraad, sociale zekerheid,...).

Groei doet groeien : bedrijven die gedurende de afgelopen 5 jaar gegroeid zijn voorzien ook voor de volgende jaren een toename in tewerkstelling : de volgende 2 jaar voorziet 95 % dat ze nieuwe jobs zullen creëren.

Deze onafhankelijke groeiers staan ook voor belangrijke uitdagingen. In de komende 10 jaar is meer dan 80 % van de ondernemers aan opvolging toe. Bovendien is niet alle groei "performant", soms kan groei ook gevaarlijk zijn; 1 op 4 is een "gevaarlijke" groeier, waarbij de groei in omzet en

---

<sup>3</sup> Hans Crijns "Een wervelwind van ondernemerschap en groei" in "De Durf om te ondernemen", Lannoo, Tiel, 2001

tewerkstelling niet in voldoende mate ondersteund wordt door winstgevendheid en solvabiliteit. Ook groeiende bedrijven kunnen verdwijnen (door faillissement, door overname,...).

Ook blijkt dat het economisch beleid een cruciale rol speelt in de groei van bedrijven. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen kwalitatief gericht en kwantitatief gericht beleid.

Tenslotte vormen onafhankelijke projecten en netwerken zoals iGMO een toegevoegde waarde voor groeiers. Hierin ligt de focus op kwaliteit meer dan op kwantiteit en gebeurt een systematische monitoring van het klimaat voor groeiers. Bovendien doen ondernemers door netwerking met andere groeiers motivatie en inspiratie op, leren ze van andermans fouten en successen, vinden ze al dan niet bevestiging in wat ze doen, en vinden ze bronnen tot samenwerking. Hiervoor dient wel aan een aantal voorwaarden voldaan te zijn : selectiviteit en pro-activiteit in de acties, de juiste mensen aanspreken en motiveren, stimulansen voor internationalisatie, het verwijderen van demotivatoren en de inbedding in de context van kennisinstellingen en universiteiten of business scholen.

## Groei in cijfers

De steekproef van iGMO-onderzoek geeft volgend beeld van de performantie van de bedrijven in een aantal parameters (n = 63)

**Tabel 1 : de performantie-evolutie 2006 t.o.v. 2001**

	Gemiddelde			Mediaan		
	2001	2006	06/01	2001	2006	06/01
Omzet (x 1000 €)	26,900	43,400	161%	11,000	20,800	189%
Toeg. waarde (x 1000 €)	€ 7,800	12,900	165%	3,500	4,800	139%
Tewerkstelling	128	250	195%	65	85	132%
Cash Flow (x 1000 €)	1,900	4,000	211%	604	1,102	183%
Winst (na bel.) (x 1000 €)	779	1,922	247%	222	582	262%
EV/TV (%)	34	37	109%	30	31	103%

*De tewerkstelling bij deze bedrijven verdubbelde bijna, want gemiddeld deze met 95 % in de afgelopen 5 jaar (2001-2006). In concreto betekent dit dat de 100 iGMO bedrijven in de periode 2001-2006 samen 13,000 nieuwe banen geschapen hebben ! Het beeld dat we achter dit gemiddelde zien is uiteenlopend : 40% van deze bedrijven heeft het personeelsbestand meer dan verdubbeld, daarentegen heeft 15% een lager personeelsbestand dan 5 jaar geleden. Ook de omzet bij deze bedrijven steeg de laatste 5 jaar. Een stijging van 89 % van de mediaan betekent een jaarlijkse groeivoet van gemiddeld meer dan 16 %. Bovendien blijft het groeitempo zowel in tewerkstelling als in omzet t.o.v. de vorige periodes (1999-2004 en 2000-2005) grosso modo gelijk. De stijging in toegevoegde waarde ligt in lijn met de tewerkstelling.*

*Nog meer positief zijn de cijfers op het vlak van winstgevendheid : Zowel het resultaat gemeten in winst na belasting als in cash-flow verdubbelde grosso modo over de afgelopen 5 jaar. Ook hier ligt het groeiritmte in deze kwalitatieve parameters in de lijn van deze van de afgelopen 5-jaar-periodes.*

*De stijging van de solvabiliteitsratio wijst bovendien op een verbetering van de balansstructuur. De gerealiseerde groei kan bijgevolg niet enkel kwalitatieve termen bekeken worden, maar wordt zeker door kwalitatieve parameters onderbouwd.*

*Achter deze cijfers zien we de traditioneel klassieke vaststelling dat kleinere ondernemingen relatief het sterkst groeien, terwijl de grotere bedrijven dat in absolute termen doen.*

*65% van de bedrijven zegt sneller te groeien dan de concurrenten, slechts 4% trager. Deze groeiende ondernemingen situeren zich in alle sectoren, de meeste in de productie (43 %), 21 % in de diensten.*

### **Kritische groeifactoren**

*Van groeiende bedrijven met doorgroeipotentieel heeft wetenschappelijk onderzoek in de loop der jaren een inventaris van karakteristieken gemaakt. Wij rangschikken ze in volgende categorieën :*

- **Ondernemerschap :** de ondernemer heeft een sterke en duidelijke ambitie om te groeien en beschikt over een visie om deze groei te kunnen bereiken. De consequenties van de groeiambities worden veelal gepland om groei professioneel te leiden.
- **Strategisch potentieel:** Groei is gebaseerd op een duidelijke strategie en op een nuchtere implementatie ("gezond-verstand" aanpak). Groeiërs zijn bereid om meer dan gemiddeld risico te nemen, pro-actief te zijn door in innovatieve projecten te investeren, alsook in nieuwe markten. Het zijn vooral niche-spelers.
- **Innovatie-proces:** potentieel snelle groeiërs investeren in een vroeg stadium in product vernieuwing en marktverruiming. Ze proberen in hun projecten bij klanten ruimte te vinden voor toepassing van nieuwe concepten.
- **Bronnen van menselijk potentieel (human resources):** Het management streeft naar een open en vaak informele bedrijfscultuur. Vaak gaat het om het aannemen van jonge medewerkers die gevormd kunnen worden in snel veranderende omgevingen.
- **Financiële bronnen:** groeiërs zijn gedwongen inventief te zijn met hun werkkapitaal om groeiplannen te kunnen financieren. Indien mogelijk proberen ze zoveel mogelijk zelf de groei te financieren en te groeien zonder externe financiers. Ze maken relatief weinig gebruik van subsidies. Ze hechten meer en meer belang aan transparantie.

### **De ondernemer als kritische groeifactor**

*De groei in deze bedrijven wordt gedreven door de kwaliteit en kwantiteit van bronnen en middelen : menselijk potentieel, financiële bronnen, technologie en know how. Maar meer nog wordt de groei gedreven door processen : innovatie, internationalisering, entrepreneurship... De "ondernemer" staat in de focus. Decennia's reeds heeft wetenschappelijk onderzoek zich gebogen over persoonlijkheidskenmerken van dynamische ondernemers. Prof.Marc Buelens fomuleert ze in een studie van het Impulscentrum als volgt<sup>4</sup>: "Studies beweren dat ondernemers op een fanatieke manier doelstellingen nastreven. Ze zoeken autonomie, onafhankelijkheid en vrijheid. Ze focussen. Ze geven de voorkeur aan praktische oplossingen boven concepten. Liever actie dan conceptie. Ze willen resultaten nu. Ze zijn optimistisch, vol zelfvertrouwen".*

*Om de twee jaar worden in het kader van het Impulscentrum Groeimanagement Middelgrote Ondernemingen (iGMO) aan de Vlerickschool, ondernemers van groeibedrijven door prof.Buelens geïnterviewd. En wat blijkt uit zijn conclusies ? "De theorie klopt. Bijna alle dynamische ondernemers zijn gebeten door hun doelstellingen. Ze willen koste wat het wil vooruit. "Tevredenheid is een vorm van zelfmoord", "Goed is nooit goed genoeg" is op hun lijf geschreven. Hun primaire doel is hun bedrijf uitbouwen, hun ding kunnen doen, autonoom zijn. Ze zijn bezeten door een merkwaardige passie voor ofwel een product, ofwel een markt, ofwel deals maken, en soms zelfs gewoon gepassioneerd door mensen.*

*Geld is de maatstaf van succes, niet het doel. Ondernemers willen ondernemen. Zo worden ze (soms) rijk.*

*Entrepreneurs haten bureaucratie, ze zoeken de vrijheid voor hun dolende geest, die steeds op zoek is naar nieuwe opportuniteiten. "Een opportuniteit is de mogelijkheid om uw bedrijf een stap verder te laten gaan in zijn sterkten, de mogelijkheid om uw bedrijf te laten groeien. Het is een grotere stap dan een dagelijkse stap".. Een opportuniteit is een opportuniteit om het beter te doen...*

*Bijna alle netwerken zijn actief en uitgebreid. Opvallend is dat bedrijfsleiders met een ijzersterke mentale agenda, deze netwerken meestal ook uitstekend bespelen.*

<sup>4</sup> In Trends, "Ode aan Dynamische Ondernemers", 29 maart 2007

Vaak denken ze over maatschappelijke problemen net een stapje dieper en verder. Af en toe duiken de klassiekers op: te hoge loonkosten, incompetentie overheid, oneerlijke concurrentie vanuit bepaalde landen. Maar die werkgeversthema's domineren zelden de mentale agenda. Het is veeleer de vraag: hoe kan ik daarom heen?

Ze zijn haast allen aanhangers van Karl Popper, die ooit gezegd heeft: "Optimism is a moral duty".

Vaak denken ze over maatschappelijke problemen net iets verder en dieper. Af en toe duiken de klassiekers op.

In het iGMO onderzoek 2007 komen ook enkele opinies rond actuele thema's aan bod. Zo vindt 25 % dat de lonen van topmanagers aan banden moet worden gelegd; 67 % vindt de prioriteit die de nationale, regionale en Europese overheden aan een innovatiebeleid besteden "positief en nuttig"; 80 % vindt de discussie over CSR terecht.

## **De ene groeier is de andere niet : een taxonomie van groeiende bedrijven**

Groeiers hebben niet enkel uiteenlopende bedrijfskenmerken, ook hun "performantie" is niet eenduidig te vatten. Het moge duidelijk zijn dat groei niet een unidimensioneel fenomeen is, en dat groeiende bedrijven in vele soorten te catalogeren zijn.

Daarom hebben wij een taxonomie ontworpen die de twee –ons inziens- meest relevante dimensies weergeeft :

-kwantitatieve groei : weergegeven door omzet, toegevoegde waarde, personeelsbestand

-kwalitatieve groei : weergegeven door cash-flow, resultaat na belasting, solvabiliteit (EV/TV)

We onderscheiden vanuit dit perspectief 4 soorten groeiers.

- **"Performante groeiers"** hebben in de periode 2000-2005 relatief een hoge groei gekend in de kwantitatieve en in de kwalitatieve parameters. Zij combineren een sterke expansiedrang aan een degelijke versterking van de financiële basis.
- **"Kwaliteitsgroeiers"** hebben een relatief lage groei gekend in de kwantitatieve parameters en een hoge groei in de kwalitatieve parameters. Zij zoeken blijkbaar vooral een versterking van de kwalitatieve basis en kennen een lage mate van expansie in omzet, toegevoegde waarde en tewerkstelling.
- **"Voorzichtige groeiers"** hebben in 2005 t.o.v. 2000 een relatief lage groei gekend in de kwantitatieve en een lage groei in de kwalitatieve parameters. Zij kennen weinig of geen expansie en evenmin is de versterking van de kwalitatieve basis niet substantieel.
- **"Gevaarlijke groeiers"** hebben in de periode relatief een sterke groei gekend in de kwantitatieve parameters en een lage groei in de kwalitatieve parameters. Hun expansiedrang wordt niet gevolgd door een versterking van de financiële basis.

De aantallen (in %) per cluster voor de iGMO-leden zien er als volgt uit :

Performante groeiers" = 37%;

Gevaarlijke groeiers = 15%;

Kwaliteitsgroeiers = 15%;

Voorzichtige groeiers = 33%

## **Groeiers hebben specifieke knelpunten**

Het iGMO-onderzoek kadert de factoren die een impact op groei hebben in zes categorieën :

In de interne omgeving zijn dit :

- Management en organisatie
- Personeel
- Processen en interne systemen

In de externe omgeving zijn dit :

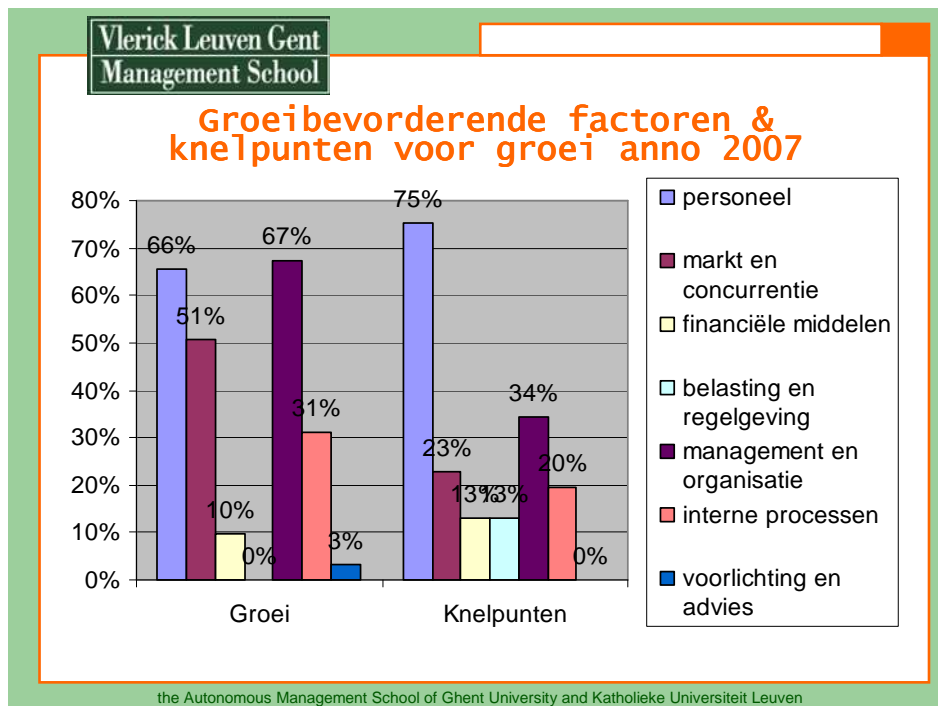
- Markt en concurrentie
- Wet-en regelgeving

De factor kapitaal en subsidies hebben zowel een interne als een externe component.

In ons voorliggende onderzoek worden deze categorieën gehanteerd om groeibevorderende en groeiremmende effecten te detecteren die een aanzet kunnen vormen voor een snelle-groei-beleid.

Op zijn beurt bestaat elk van deze categorieën uit een aantal subfactoren waarvan het effect op de groei ook berekend wordt.

**Tabel 2 : Knelpunten en groeibevorderende factoren bij groeiende bedrijven**



*Er wordt vergeleken in welke mate categorieën van knelpunten en hefboomen voorkomen. Bij het prioriteren van de aanpak van knelpunten en de mogelijke beleidsinitiatieven wordt gebruik gemaakt van deze resultaten. Als knelpunten binnen een bepaalde categorie een grote impact hebben en als het overwinnen ervan via bevorderende factoren sterk kan bijdragen aan snelle groei, dan ligt het voor de hand de aanpak van factoren op dit gebied een hoge prioriteit te geven. Dit geldt enkel als marktimperfections die beleidsinitiatieven vanuit de overheid rechtvaardigen.*

*Deze olijsting verschaft een duidelijk inzicht in de impact die deze factoren hebben op groei. Wanneer een bepaalde factor zowel belemmerend als bevorderend hoog scoort, dan is het bij uitstek een mogelijk aangrijpingspunt voor beleid omdat het wegnemen van de diepere oorzaken hierachter de groei kan bevorderen.*

*De factoren die een hoge impact op groei hebben, zowel groeiremmend als groeibevorderend, zijn achtereenvolgens :*

- *Personeel wordt als belangrijkste groeibeïnvloedende factor naar voren geschoven en in enigszins hogere mate als groeibevorderend gepercipieerd.*
- *Management en organisatie, waarbij snelgroeiende bedrijven aangeven dat het groeibevorderende karakter sterker doorweegt dan het groeiremmend.*
- *Markt en concurrentie, waarbij de ondernemers aangeven dat het groeiremmend karakter sterker is dan het groeibevorderend*
- *Interne processen en systemen worden als meer bevorderend dan remmend voor de groei gezien.*

*Een opvallend lage impact blijkt gevoeld te worden van de belastingen, wet-en regelgeving en van kapitaal en subsidies die een lage impact op groei blijken te hebben.*

*De groei van de afgelopen jaren heeft ook geresulteerd in niet onbelangrijke problemen op het gebied van personeel en organisatie.*

- *Knelpunten omtrent personeel: groeiers kunnen moeilijker aan voldoende gekwalificeerd personeel komen en vinden het lastig om personeel af te laten vloeien. Flexibiliteit en kosten worden als de belangrijkste factoren aangehaald*
- *Knelpunten omtrent management & organisatie: door de groei is soms de interne rolverdeling niet helder, zijn er onvoldoende mogelijkheden om taken te delegeren, is er soms gebrek aan expliciete strategie, is er een gebrekkig aanpassingsvermogen van de organisatie gepaard aan bedrijfscultuur.*

*Deze knelpunten gelden zowel voor kleine als grote groeiers. De knelpunten zijn dus groeigerelateerd en niet gerelateerd aan de omvang van het bedrijf.*

### **Aanbevelingen voor een groeibeleid**

*Als het aan de ondernemers van groeiende bedrijven ligt, dan zouden de stimuli van de overheid zich vooral richten op arbeidsmarktbeleid en wet- en regelgeving : de arbeidsmarkt flexibeler maken (63%), wet en regelgeving vereenvoudigen (53 %) zijn de meest voorkomende voorgestelde overheidsmaatregelen. We catalogeren dit als generiek beleid. Ook zijn er de te verwachten hoge scores van ondernemers voor vermindering regelgeving (42 %), belastingverlaging (33%) en sociale premies verlagen (35 %). Alhoewel de groeiremmende impact van deze factoren niet sterk blijkt te zijn geweest, worden ze toch in belangrijke mate naar voren geschoven.*

*De suggesties voor het ter beschikking stellen van kapitaal (7%) en meer subsidies (8%) kennen geen grote animo.*

*Vanuit een meer objectieve opstelling komen we tot de volgende gebieden die een aanzet voor krachtlijnen van een groeibeleid vormen :*

*- Toegang tot middelen : geschoolde arbeidskrachten en financiering*

*De inspanningen voor de ontwikkeling van de vaardigheden van de werknemers moeten worden opgevoerd, zeker met het oog op de economische en technologische ontwikkeling. Zo kan er gedacht worden aan stimulansen om bedrijven met een hoger risico te helpen bij het in dienst nemen en houden van de werknemers die nodig zijn om groei te verwezenlijken*

*De toegang tot financiering is absoluut noodzakelijk voor groei. Vlaanderen moet doorgaan met de ontwikkeling van zijn risicokapitaalmarkten als alternatief voor bankleningen. Sterke bedrijven moeten sterke balansen kunnen voorleggen.*

*- Minder barrières*

*Ondernemers wijzen nog steeds de bureaucratie aan als een grote hinderpaal voor de exploitatie van een bedrijf. De regelgeving moet zo eenvoudig en adequaat mogelijk gehouden worden.*

*- Kennis exploiteren en internationale kansen benutten*

*Menselijk kapitaal is van cruciaal belang voor het genereren van creatieve of innovatieve ideeën. Ondernemingen kunnen profijt trekken van de informele kennis, bekwaamheden en netwerken van hun eigen werknemers. Daartoe moet een ondernemende instelling onder de werknemers worden aangemoedigd. Onafhankelijke bedrijven hebben blijkbaar een voorkeur om ook onafhankelijk op te treden wanneer ze internationaliseren, maar doen toch een beroep op advies, via lokale en regionale netwerken, van andere, internationale ondernemingen, tussenschakels en persoonlijke relaties.*

*- Netwerking*

*Netwerken met samenwerking tussen universiteiten, technische hogescholen, het bedrijfsleven en andere partners kunnen groei bevorderen. Het brengt spelers bij elkaar om een meer ondernemingsgezinde mentaliteit in onderwijs en onderzoek te creëren, de overdracht van kennis te stimuleren en het potentieel aan ideeën te benutten. Allianties tussen grote en kleine ondernemingen voorzien in de flexibiliteit die is vereist en in de kritische massa om op grotere schaal markten te veroveren.*

### **Naar een specifiek "groeibeleid"**

*Een groeibeleid vergt visies en acties vanuit het bedrijfsbeleid en vanuit het politieke beleid.*

*Ondernemers kunnen vanuit de interne omgeving een beleid ontwikkelen dat implicaties heeft op management en organisatie, personeelsbeleid, interne processen en systemen, financiering.*

*In het overheidsbeleid zijn de acties aangegeven om het algemeen ondernemerschapsklimaat in Vlaanderen te verbeteren. Het ondernemersbeleid heeft de laatste jaren een opgang gekend, met bijzondere aandacht voor starters, met vooral financiële stimuli naar risico-kapitaal (Arkimedes). Naar het economische en ondernemerschapbeleid dient echter duidelijk te zijn dat niet elk ondernemerschap hoge potentie tot groei en innovatie heeft. Niet elke starter is innovatief, heeft groeiambities, starters hebben een verschillende impact op het economische activiteit. Daar dient het startersbeleid rekening mee te houden.*

*Het iGMO-onderzoek toont aan dat naast een startersbeleid aandacht dient te gaan naar een "groeibeleid". In een dergelijk groeibeleid kunnen we 2 dimensies onderscheiden. Enerzijds betreft dit een "doorgroeibeleid" dat groeiende bedrijven in staat stelt verder te groeien. Anderzijds betreft dit een "groeipotentieelbeleid" dat gericht is op het ontwikkelen van het groeipotentieel van bestaande bedrijven.*

*Het groeipotentieelbeleid stimuleert de bestaande bedrijven tot het ontwikkelen van hun groeipotentieel via processen zoals innoveren, internationaliseren, creativiteit.*

*Daarin dient aandacht te gaan naar het ontwikkelen van "human capital", maar ook naar "social capital", bijvoorbeeld via netwerken voor ondernemers die samenwerking faciliteren. Het ondernemende karakter van een bedrijf komt tot uiting in processen die groei stimuleren : innoveren, internationaliseren en daarvoor is ondernemend gedrag nodig dat berekend risico niet schuwt, creativiteit koestert en pro-actief gericht is. In een groeipotentieelbeleid wordt flankerend beleid gevoerd dat deze processen stimuleert en ontwikkelt.*

*Het doorgroeibeleid anderzijds is gericht op het bestendigen van de groei en het faciliteren van de doorgroei door het verminderen van groeispecifieke knelpunten: Een doorgroeibeleid stoelt voornamelijk op volgende aanbevelingen :*

- Een meer stabiele regelgeving*
- Flexibilisering van de arbeidsmarkt*
- Een efficiënte en meedenkende overheid*

*Ook hierin dient aandacht te gaan naar het ontwikkelen van "human capital" en "social capital", bijvoorbeeld via netwerken voor snelle groeiers die uitwisselen van ervaringen en samenwerking faciliteren. Voorbeelden van netwerken van snelle-groeiers in Vlaanderen zijn schaars; daarom is iGMO aan de Vlerick Leuven Gent Managementschool zo belangrijk.*

*In doorgroeibeleid is worden de reeds aanwezige processen van groei, innovatie, internationalisatie bestendig en gevrijwaard door de overheid, al dan niet door "flankerend beleid". Ondernemers zelf geven aan dat ze voorkeur hebben voor arbeidsmarktbeleid, fiscale stimuli en administratieve vereenvoudiging.*

*In elk geval blijft groei vanwege het typisch karakter een zaak van ondernemen, van ondernemers en van ondernemende mensen en organisaties. Groeiers zijn ondernemingen die hun groei nadrukkelijk hebben nagestreefd. Zij zijn meer dan gemiddeld innovatief bij hun streven naar groei. Ondernemers van groeiende bedrijven zijn zich terdege bewust van het feit dat ze vernieuwend moeten zijn om groei te kunnen bereiken en vast te kunnen houden.*

**Voor meer informatie:**

*Prof. Hans Crijns*

*Vlerick Leuven Gent Management School*

*Impulscentrum Groeimanagement voor Middelgrote Ondernemingen*

*Reep 1*

*9000 Gent*

*Tel. (09)210 98 15*

*Email: hans.crijns@vlerick.be*