

**STEUNPUNT ONDERNEMEN EN REGIONALE ECONOMIE**  
NAAMSESTRAAT 61 – BUS 3550  
BE-3000 LEUVEN  
TEL + 32 16 32 66 61 | FAX + 32 16 37 35 11  
store@kuleuven.be  
www.steunpuntore.be



## Beleidsrapport STORE-STORE-B-14-008

# Het beleid ter stimulering van hoge groei van ondernemingen: internationale vergelijking

Stijn De Ruytter<sup>a,b</sup> en Leo Sleuwaegen<sup>1,a,c,d</sup>

<sup>a</sup>*Steunpunt Ondernemen & Regionale Economie (STORE)*

<sup>b</sup>*Vlaams Instituut voor Economie & Samenleving (VIVES), Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, KU Leuven*

<sup>c</sup>*Bedrijfskunde, Strategie & Innovatie (MSI), Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, KU Leuven*

<sup>d</sup>*Vlerick Business School*

23 december 2014

---

<sup>1</sup> De resultaten in dit rapport geven de mening van de auteurs weer en niet deze van de Vlaamse overheid: de Vlaamse Gemeenschap/het Vlaams Gewest is niet aansprakelijk voor het gebruik dat kan worden gemaakt van de in deze mededeling of bekendmaking opgenomen gegevens.

## Inhoudstafel

|      |   |    |
|------|---|----|
| I.   | Inleiding.....  | 1  |
| II.  | De strategische context .....                                 | 4  |
| III. | Generieke principes voor een tactisch beleid.....             | 8  |
|      | A. Wat zijn de kenmerken van hoge groei ondernemingen .....   | 8  |
|      | B. Effectieve beleidsmix .....                                | 11 |
| IV.  | Benchmarkanalyse van het operationeel beleid .....            | 15 |
|      | A. Beoordelingskader (OESO, 2013).....                        | 15 |
|      | B. Vergelijking van de verschillende beleidsprogramma's ..... | 20 |
| V.   | Besluit.....  | 24 |
|      | Bibliografie .....  | 27 |
|      | Bijlage: De variabelen van REDI .....                         | 29 |

## I. Inleiding

Hoge groei ondernemingen (HGO's) zijn van vitaal belang voor economische groei en structurele verandering (Goedhuys en Sleuwaegen, 2012). HGO's dragen op een aantal verschillende manieren bij tot een sterkere economie. Ten eerste zorgt de kleine groep van HGO's voor het leeuwendeel van de totale tewerkstellingsgroei in een land of regio (Henrekson en Johansson, 2010; Falkenhall en Junkka, 2009; Schreyer, 2000). Ten tweede zijn er indicaties dat HGO's een bijkomend positief effect hebben op de regionale tewerkstelling, bovenop hun eigen tewerkstellingsgroei (Anyadike-Danes et al., 2009). Ten derde zorgen HGO's ook voor een productiviteitseffect (Autio, 2007). Deze verhoging komt doordat HGO's een hoger productiviteitsniveau in de economie introduceren. Ten vierde verhogen HGO's ook het niveau van innovatie in een land of regio, omdat ze disproportioneel innovatief zijn. Ten slotte vormen dergelijke ondernemingen ook een rolmodel voor beginnende ondernemers (Bosma et al., 2010).

Gezien dit belang van HGO's hoeft het niet te verbazen dat beleidsmakers in de laatste jaren steeds meer aandacht hebben voor deze hoge groeiers. Het beleid dat een overheid kan voeren om hoge groei te bevorderen moet op drie verschillende niveau's gebeuren, namelijk op het strategische, het tactische en het operationele niveau:

### **Strategisch niveau**

Op het strategische niveau moet de overheid een visie ontwikkelen en concrete doelstellingen formuleren. Het moet zich de vraag stellen waar het op dit moment staat met HGO's in het land of de regio en waar het in de toekomst naar toe wil. De beleidsvisie die de Vlaamse Overheid op het strategisch niveau heeft opgezet omvat de volgende missie (Agentschap Ondernemen, 2012):

*“De missie van het groeibeleid bestaat erin om het potentieel bij mogelijke groeibedrijven te ontsluiten en om mogelijkheden te creëren waarbij kennis en ervaring kan gedeeld worden ter ondersteuning van de groei in ondernemingen.”*

Een concrete lange termijn doelstelling is moeilijker terug te vinden. De volgende vijf doelstellingen worden wel naar voor geschoven: de gedetecteerde potentiële groeibedrijven helpen bij het zoeken naar en het aangrijpen van opportuniteiten en ontsluiten van het groeipotentieel (1); potentiële groeibedrijven sensibiliseren om (internationale) groei als optie te willen bekijken (2); ervaring van ondernemers met groeiondernemingen en consultants met veel ervaring in de begeleiding van groeibedrijven ter beschikking stellen van deze potentiële groeibedrijven (3); zicht krijgen op de belangrijkste knelpunten bij de groei van ondernemingen(4); elk potentieel groeibedrijf zou proactief op de hoogte moeten gebracht worden van de overheidsmaatregelen die op hun actieplan kunnen inspelen (5) (Agentschap Ondernemen, 2012).

Op het strategisch niveau is het belangrijk om hoge groei niet als een losstaand gegeven te bekijken, maar te onderzoeken binnen een breder kader van ondernemerschap. Het voorkomen van HGO's is

immers zeer contextgebonden, en gebeurt vooral in omgevingen die impactondernemerschap, innovatie en internationalisatie bevorderen. Het is belangrijk om deze omgevingsfactoren te kunnen inschatten, om een strategische visie omtrent HGO's te kunnen ontwikkelen. Om de positie van Vlaanderen binnen Europa te bepalen op het gebied van ondernemerschap wordt daarom in het tweede deel van dit rapport gebruik gemaakt van een index die ontwikkeld werd door de Europese Commissie, de "Regional Entrepreneurship and Development Index", of kortweg REDI (Szerb et al., 2013). Het belang van deze omgevingsfactoren, gemeten met deze index, voor het voorkomen van HGO's wordt eveneens aangetoond in deel 2. In vervolgonderzoek wensen we deze sterktes en zwaktes van Vlaanderen voor deze omgevingsfactoren nader te onderzoeken, waarbij tal van indicatoren als basis zullen dienen om de positie van Vlaanderen te bepalen.

### **Tactisch niveau**

Eens een visie op hoge groei ontwikkeld is, moet op het tactische niveau beslist worden hoe de beleidsaanpak moet gebeuren en welke beleidsmix de overheid concreet kan ontwikkelen om deze beleidsvisie te realiseren. Zo kan een overheid zich richten op het ontwikkelen van het juiste kader waarbinnen HGO's zich zelf kunnen ontwikkelen (Lilischkis et al., 2013). Behorende tot dit kader zijn onder andere het belastingregime (meer bepaald de vennootschapsbelasting) en de arbeidsmarkt wetgeving van een land of een regio. Rigide arbeidsmarkt omstandigheden maken aanwerving (en ontslag) van werknemers moeilijk, zodat HGO's een barrière ondervinden om te groeien. Een andere studie (Bravo-Biosca, 2010) wijst op het belang van goede instituties in een land of regio op een meer dynamische groeidistributie van ondernemingen. Hierbij gaat het meer bepaald om concurrentie tussen banken en om instituties die het goede naleven van contracten verzekeren. Tal van beleidsmaatregelen in verschillende Europese landen en regio's ten slotte leggen de nadruk op de toegang tot kapitaal voor ondernemingen, met een sterke nadruk op het belang van durfkapitaal ('venture capital') en business angels. Hoffman (2011) legt eveneens de nadruk op het creëren van de juiste omgevingsfactoren om hoge groei te bevorderen. Zo moet de overheid zich vooral richten op de toegang tot durfkapitaal, onderwijs in ondernemerschap aan de universiteit, de mogelijkheid om opnieuw op te starten na faillissement en een betere arbeidsmarkt wetgeving. Een verandering in het belastingregime wordt ook voorgesteld. Deze verschillende beleidsdomeinen werden geïdentificeerd door een kwantificatie van alle factoren en door uitgebreide statistische analyses. Daarnaast kan het beleid zich ook specifiek richten op potentiële HGO's, en deze bedrijven proberen te ondersteunen in hun groeiproces. De grote uitdaging van dit specifieke beleid is om op een objectieve manier te bepalen welke ondernemingen potentiële HGO's zijn. Dit wordt ook onderkend door de Vlaamse Overheid, waarbij vastgesteld wordt dat identificatie van potentiële HGO's op basis van de sector waartoe het bedrijf behoort of op basis van de ondernemingsgrootte, geen goede methode vormt (Agentschap Ondernemen, 2012).

In het derde deel van dit rapport worden een aantal generieke principes voor een goed HGO-beleid geïdentificeerd. Er wordt eerst stilgestaan bij een aantal kenmerken van HGO's, en het belang dat deze kenmerken hebben voor de concrete beleidsaanpak. Uit dat overzicht blijkt dat het voor beleidsmakers erg moeilijk is om potentiële HGO's te identificeren, omdat deze hoge groei zowel kan voorkomen bij grote als kleine ondernemingen, binnen hoogtechnologische en laagtechnologische sectoren, bij

industrie en bij diensten,... Bovendien wijzen deze 'stylized facts' er ook op dat de HGO's van vandaag niet noodzakelijk de HGO's vormen van morgen. Dit maakt dat een specifiek beleid gericht op het identificeren en ondersteunen van potentiële HGO's niet makkelijk te realiseren is. In het derde deel wordt eveneens een internationale vergelijking uitgevoerd, waarbij de beleidsmixen in verschillende landen met elkaar worden vergeleken, en er gepoogd wordt de positie van België te bepalen t.o.v. overige landen, in Europa en daarbuiten. Deze internationale vergelijking moet het ook mogelijk maken een beleidsmix te identificeren die als meest efficiënt kan beschouwd worden.

### **Operationeel niveau**

Op het operationele niveau ten slotte wordt beslist hoe de beleidsmix die door de overheid werd ontwikkeld, in de praktijk wordt opgezet. Een specifiek beleidsprogramma dat door de Vlaamse Overheid werd ontwikkeld, is de Gazellesprong.<sup>2</sup> Dit programma wil de doorgroei van bedrijven, gericht op internationalisering en op hoge groei, mogelijk maken en ondersteunen. Het programma biedt vooral advies en coaching aan geselecteerde potentiële HGO's. Hoe een dergelijk programma, dat deel uitmaakt van een grotere beleidsmix, in de praktijk wordt opgezet, kan sterk verschillen tussen landen en regio's. In het vierde deel van dit rapport wordt de uitwerking van het specifieke Vlaamse programma, de Gazellesprong, internationaal gebenchmarkt met vergelijkbare programma's uit het buitenland. Hiervoor wordt het beoordelingskader van de OESO (2013) gebruikt, waarbij de invulling van de verschillende programma's (de Gazellesprong wordt vergeleken met gelijkaardige programma's uit Denemarken, Schotland, Nederland, Duitsland en Australië) op basis van 35 indicatoren met elkaar vergeleken wordt.

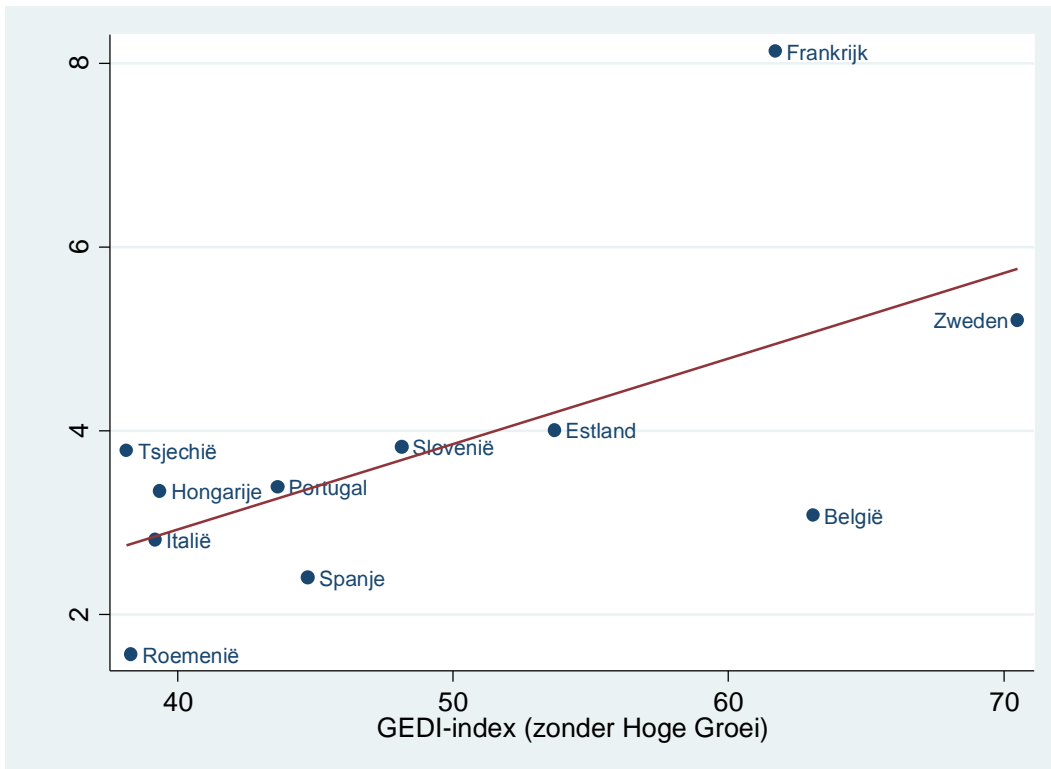
---

<sup>2</sup> Voor meer informatie over dit programma kan de pagina van het Agentschap Ondernemen geraadpleegd worden: <http://www.agentschapondernemen.be/themas/snelle-groei-gazellen>

## II. De strategische context

Het beleid aangaande HGO's in Vlaanderen moet gekaderd worden binnen de economische, politieke en sociale context m.b.t. ondernemerschap in Vlaanderen. Figuur 1 toont het belang van deze omgevingsfactoren op het voorkomen van HGO's in verschillende Europese landen. Op de horizontale as kan de score op de "Global Entrepreneurship and Development Index", of kortweg GEDI-index (Ács et al., 2014) afgelezen worden voor verschillende Europese landen. Deze index is samengesteld uit 14 pijlers die op hun beurt samengesteld zijn op basis van 40 verschillende indicatoren die tal van omgevingsfactoren meten, zoals menselijk kapitaal, product innovatie, netwerking,...Als deels overlappend met de resultaatvariable werd hoge groei, één van de 14 pijlers van de index, niet opgenomen in de GEDI-index die gebruikt wordt in Figuur 1.. Op de verticale as staat het aandeel van HGO's binnen deze landen. Dit aandeel is afkomstig van de OESO (2014), waarbij de respectieve aandelen HGO's in industriële en dienstensectoren gewogen worden met hun aandeel in toegevoegde waarde, afkomstig van de Wereldbank. Er is een positieve correlatie waar te nemen tussen een hoge score op de GEDI index en een hoog aandeel HGO's. Deze correlatie bedraagt 39%. De sterkte van deze omgevingsfactoren vormt m.a.w. een indicatie voor het voorkomen van HGO's in een land. Deze omgevingsfactoren maken een onderdeel uit van de strategische context waarbinnen het HGO-beleid moet bekeken worden.

**Figuur 1: Belang van omgevingsfactoren voor het voorkomen van HGO's**



**Bron:** Eigen berekeningen en gegevens afkomstig van de OESO (2014), *Entrepreneurship at a Glance*; Global Entrepreneurship and Development Index, GEDI (Ács et al., 2014).

Deze GEDI-index kan eveneens berekend worden voor NUTS 1-regio's. De regionale versie van deze GEDI-index wordt REDI-index ("Regional Entrepreneurship and Development Index") genoemd. Deze index kan opgesplitst worden naar deelindicatoren, zodat de positie van Vlaanderen op de verschillende gebieden van ondernemerschap beter kan ingeschat worden. De REDI-index is samengesteld uit 40 indicatoren die vervolgens gecombineerd worden tot 14 pijlers en tot drie subindices.

De REDI-index is, zoals vermeld in vorige paragraaf, opgebouwd uit drie subindices, die elk een ander aspect van ondernemerschap meten. Deze pijlers bestaan telkens uit een persoons-of ondernemingsgebonden variabele en een institutionele of omgevingsvariabele. Een eerste subindex wil de attitude van de bevolking in de verschillende regio's ten opzichte van ondernemerschap nagaan. Deze subindex bestaat uit 5 pijlers:

- *Opportunitetswaarneming*: Deze pijler is opgebouwd uit de persoonsgebonden variabele *opportunitetsherkenning* en de omgevingsvariabele *markttagglomeratie*. (al de variabelen die in dit overzicht vermeld worden, worden meer in detail besproken in bijlage 1).
- *Vaardigheden voor starters*: Deze pijler is opgebouwd uit de persoonsgebonden variabele *perceptie van vaardigheden* en de institutionele variabele *kwaliteit van het onderwijs*.
- *Risicowaarneming*: Deze pijler is opgebouwd uit de persoonsgebonden variabele *risico aanvaarding*, en de omgevingsvariabele *bedrijfsrisico*.
- *Netwerking*: Deze pijler is opgebouwd uit de persoonsgebonden variabele *kennen van een ondernemer* en de institutionele variabele *sociaal kapitaal*.
- *Culturele steun*: Deze pijler is opgebouwd uit de persoonsgebonden variabele *carrière en status* en de institutionele variabele *openheid van de samenleving*.

Een tweede subindex meet enkele belangrijke kenmerken van ondernemers en starters met een hoog groei potentieel in een regio. Deze subindex bestaat uit de volgende vier pijlers:

- *Opportunities voor starters*: Deze pijler is opgebouwd uit de persoonsgebonden variabele *motivatie voor opportuniteiten* en de variabele *algemene bedrijfsomgeving*.
- *Technologie absorptie*: Deze pijler is opgebouwd uit de ondernemingsgebonden variabele *niveau van technologie* en de institutionele variabele *absorptiecapaciteit*.
- *Menselijk kapitaal*: Deze pijler is opgebouwd uit de persoonsgebonden variabele *niveau van het onderwijs* en de institutionele variabele *opleiding en training*.
- *Concurrentie*: Deze pijler is opgebouwd uit de ondernemingsgebonden variabele *concurrenten* en de omgevingsvariabele *bedrijfsstrategie*.

Een derde en laatste subindex verwijst naar de aspiraties van ondernemerschap. Ondernemende bedrijven zijn anders dan overige ondernemingen; dus is het zeker van belang om de belangrijkste kenmerken hiervan te kunnen identificeren. Deze subindex bestaat uit de volgende 5 pijlers:

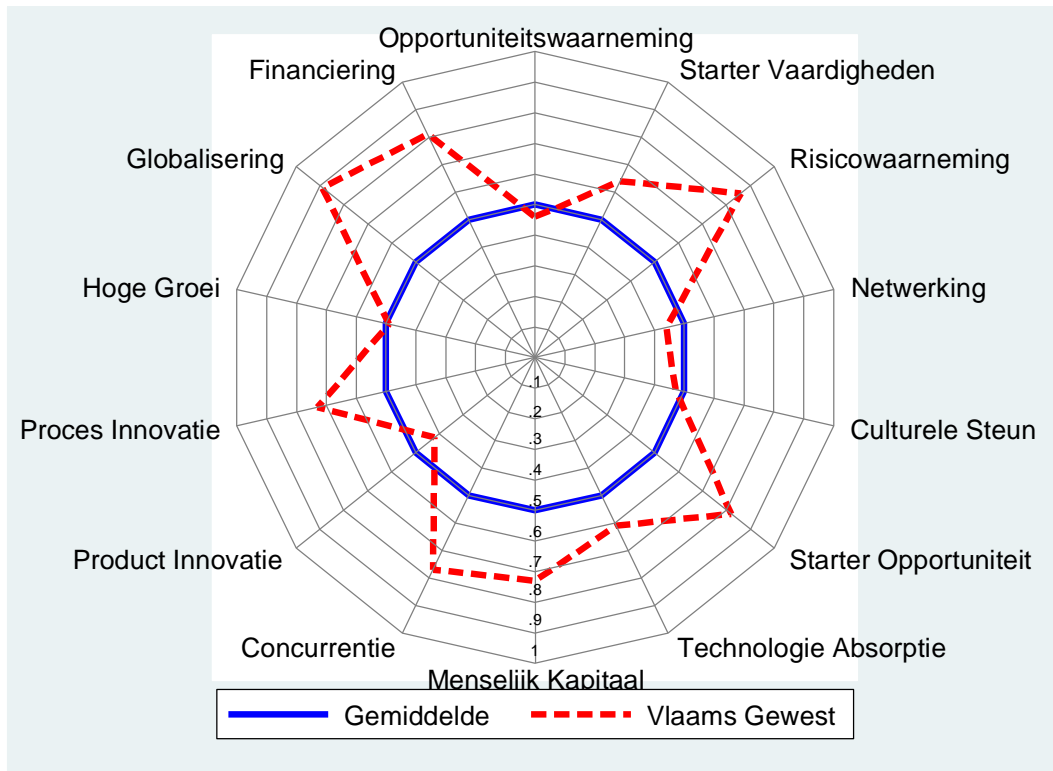
- Product innovatie: Deze pijler is opgebouwd uit de ondernemings-gebonden variabele *nieuwe producten* en de omgevingsvariabele *transfer van technologie*.
- Proces innovatie: Deze pijler is opgebouwd uit de ondernemings-gebonden variabele *nieuwe technologie* en de omgevingsvariabele *ontwikkeling van technologie*.
- Hoge groei: Deze pijler is opgebouwd uit de ondernemings-gebonden variabele *gazelle* en de omgevingsvariabele *clustering*.
- Globalisering: Deze pijler is opgebouwd uit de ondernemings-gebonden variabele *export* en de institutionele variabele *connectiviteit*.
- Financiering: Deze pijler is opgebouwd uit de ondernemings-gebonden variabele *informele investering* en de institutionele variabele *financiële instituties*.

Voor 125 verschillende Europese NUTS 1-regio's (waaronder het Vlaams Gewest) werden de sterktes en zwaktes voor ondernemerschap gemeten aan de hand van deze REDI-index (Szerb et al., 2013). In figuur 2 kan de score voor het Vlaams Gewest afgelezen worden voor de 14 verschillende pijlers. De score van het Vlaams Gewest wordt in deze figuur vergeleken met het Europese gemiddelde. De verschillende scores werden genormaliseerd, zodat de gemiddelde score voor alle pijlers gelijk is aan 0.5. De score van het Vlaams Gewest is lager dan het gemiddelde voor 5 van deze 14 pijlers. Dit is het geval voor opportuniteitswaarneming (een score van 0.46), voor netwerking (een score van 0.44), voor culturele steun (een score van 0.47), voor product innovatie (een score van 0.42) en voor hoge groei ondernemingen (een score van 0.49).

De mindere scores op deze index kunnen als aandachtspunten voor het beleid gebruikt worden. Voor het Vlaams Gewest betekent dit inzetten op een verbetering van opportuniteitswaarneming, netwerking, culturele steun, product innovatie en op het stimuleren van hoge groei ondernemingen.



**Figuur 2: De score van het Vlaams Gewest voor de "Regional Entrepreneurship and Development Index" (REDI-index)**



**Bron:** Szerb et al., 2013

In dit rapport wordt er specifiek gekeken naar het beleid van het Vlaams Gewest ten aanzien van hoge groei ondernemingen (HGO). We onderzoeken meer bepaald hoe de organisatie van een specifiek programma, de Gazellesprong, zich verhoudt ten opzichte van programma's in andere ontwikkelde landen (meer bepaald met programma's uit Denemarken, Nederland, Schotland, Duitsland en Australië). Vooraleer we deze benchmarkoefening aanvaarden, wordt in de volgende sectie nagegaan met welke kenmerken HGO's zich onderscheiden van overige ondernemingen, en welke beleidsmix het meest geschikt is voor een HGO-beleid.

### III. Generieke principes voor een tactisch beleid

#### A. Wat zijn de kenmerken van hoge groei ondernemingen

Om de karakteristieken van HGO's te kunnen nagaan, moet er eerst vastgelegd worden welke bedrijven er als HGO kunnen omschreven worden. De laatste jaren wordt in de academische literatuur steeds vaker gebruik gemaakt van de definitie van de OESO. Het gebruik van een dergelijke uniforme definiëring laat het toe om resultaten van verschillende studies en verschillende landen met elkaar te vergelijken. De OESO definieert een onderneming als hooggroeiend indien deze onderneming een gemiddelde jaarlijkse groei van 20% of meer kende over een periode van drie jaar. Bovendien moet een dergelijke onderneming minstens 10 werknemers tellen bij het begin van de periode. De groei-indicator waarvan gebruik gemaakt wordt, is ofwel tewerkstelling, ofwel omzet. De keuze voor een minimum van 10 werknemers aan de start komt voort uit het feit dat kleine ondernemingen vaak extreem hoge groeivoeten noteren, terwijl de absolute groei veel kleiner is.

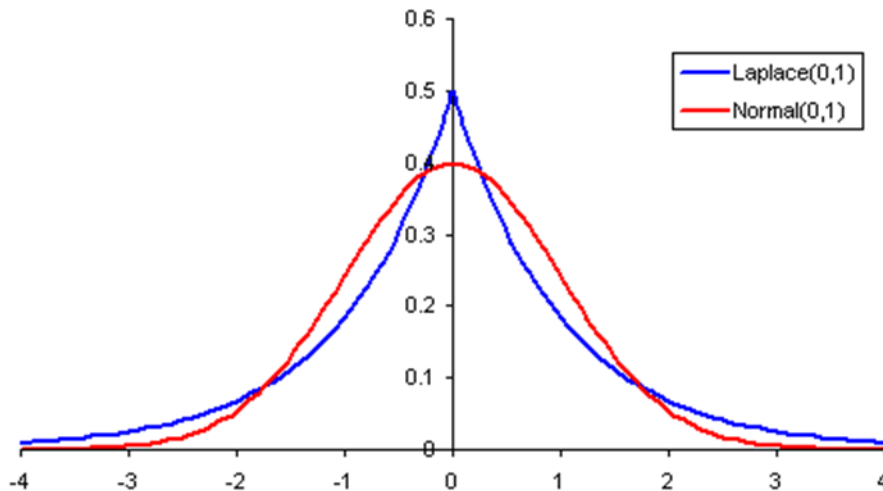
Uit een literatuuroverzicht van Coad et al. (2014) blijkt dat sommige resultaten van verschillende studies robuust genoeg zijn om als 'stylised fact' gepresenteerd te worden. Een aantal van deze kenmerken werden reeds in het beleidsrapport STORE-B-12-009 (Goedhuys en Sleuwaegen, 2012) vermeld. Met kennis van deze kenmerken kunnen er mogelijke beleidsinstrumenten ontwikkeld worden om de hoge groei van ondernemingen te stimuleren. De verschillende studies leveren de volgende 7 'stylised facts' op (Coad et al., 2014), met de bijhorende beleidsimplicaties.

##### 1. De verdeling van de groeivoeten is 'heavy tailed':

De verdeling van de groeivoeten van bedrijven lijkt sterk op een Laplaceverdeling (zie figuur 2 voor een voorbeeld van een dergelijke verdeling, waarbij de tentvormige Laplaceverdeling vergeleken wordt met de klokvormige normale verdeling). Dit betekent dat de meeste bedrijven totaal niet groeien, en er maar een beperkt aantal bedrijven zijn die een hoge groeivoet hebben. De nadruk voor de meeste onderzoekers wordt dan ook gelegd op deze kleine fractie hooggroeiende ondernemingen. Het spiegelbeeld hiervan, de "sterk krimpende" ondernemingen, heeft echter nog niet dezelfde aandacht gekregen (Goedhuys en Sleuwaegen, 2014).

*Beleidsimplicatie:* Een beleid die gericht is op het ondersteunen van HGO's moet zich richten op een zeer kleine fractie van ondernemingen. De verdeling van de groei leidt er ook toe dat het beleid zich ook kan toespitsen op het verhinderen van de kleine fractie snel krimpende ondernemingen.

**Figuur 3: Een Laplace-verdeling**



**Bron:**

[http://www.vosesoftware.com/ModelRiskHelp/index.htm#Distributions/Continuous\\_distributions/Laplace\\_distribution.htm](http://www.vosesoftware.com/ModelRiskHelp/index.htm#Distributions/Continuous_distributions/Laplace_distribution.htm)

## **2. Het kleine aantal HGO's is verantwoordelijk voor een hoog aandeel van de nieuwe jobs:**

Uit de voorgaande vaststelling volgt dat het kleine aantal HGO's de meeste nieuwe jobs creëert. Dit blijkt ook uit tal van empirische studies. Zo vindt NESTA (2009) dat 6% van de bedrijven instaat voor 49,5% van alle nieuwe jobs door bestaande bedrijven in het Verenigd Koninkrijk in de periode 2002-2008. Ook voor Zweden (Daunfeldt et al., 2013a) zijn de aantallen gelijkaardig, waar de 6% hoogst groeiende bedrijven verantwoordelijk zijn voor 42% van de nieuwe jobs in de periode 2005-2008.

*Beleidsimplicatie:* Indien het beleid zich wil toespitsen op HGO's, gaat het om een beperkt aantal bedrijven, die wel verantwoordelijk zijn voor de meeste nieuwe jobs. Om jobgroei te ondersteunen, is het beleid dus erg afhankelijk van deze HGO's, en moet zich daar dan ook op richten.

## **3. HGO's zijn meestal jong, maar niet noodzakelijk klein:**

Een studie van Delmar et al. (2003) vindt, niet verrassend, dat het aandeel kleine ondernemingen die als HGO gedefinieerd worden hoog is als de groei in relatieve termen berekend wordt, en dat het aandeel grote ondernemingen hoog is als de groei in absolute termen berekend wordt. Andere studies lijken aan te geven dat weliswaar veel HGO's klein zijn, maar dat er ook een belangrijk aandeel grote HGO's bestaan (Ács et al., 2008). Het feit dat HGO's jonger zijn, is een meer robuuste bevinding, en is onafhankelijk van de gekozen groeimeting (Daunfeldt et al., 2013b).

*Beleidsimplicatie:* Het beleid gericht op het ondersteunen van HGO's kan zich niet enkel richten op kleine ondernemingen, gezien ook grote ondernemingen HGO's kunnen worden. Daarentegen kan het beleid zich wel meer specifiek richten op jonge ondernemingen.

#### **4. HGO's komen zowel in hoogtechnologische als laagtechnologische sectoren voor:**

Een HGO is niet noodzakelijk een hoogtechnologische onderneming. Uit een literatuur onderzoek van Henrekson en Johansson (2010) blijkt dat er geen bewijs is dat HGO's meer dan gemiddeld voorkomen in hoogtechnologische sectoren. HGO's lijken wel meer voor te komen in dienstensectoren dan in andere sectoren, zoals de industrie.

*Beleidsimplicatie:* Een beleid die enkel gericht is op hoogtechnologische ondernemingen zal een belangrijk aantal mogelijke HGO's mislopen. Een beleid die specifiek richt op de dienstensectoren is meer aangewezen, hoewel er ook in de industrie HGO's voorkomen.

#### **5. Hoge groei is niet persistent over de tijd:**

Recent onderzoek wijst op het feit dat hoge groei van ondernemingen niet persistent is over de tijd. Dit wijst op het feit dat de HGO's in een bepaalde periode niet noodzakelijk ook de HGO's vormen in de volgende periode. Daunfeldt en Halvarsson (2012) vonden dat de kans dat een HGO in één periode ook een HGO bleef slechts 1% was. Dit was dezelfde kans dat een volledig willekeurige onderneming in deze categorie bleef.

*Beleidsimplicatie:* Deze vaststelling maakt het beleid specifiek gericht op HGO's natuurlijk niet makkelijk. Voor het identificeren van de HGO's van de toekomst kan dus niet enkel de huidige populatie van HGO's genomen worden.

#### **6. Het is moeilijk om te voorspellen welke bedrijven er een hoge groei zullen hebben:**

Uit de vorige vaststelling blijkt dat het moeilijk is om te voorspellen welke ondernemingen er hooggroeiend zullen worden. Er kan weliswaar naar bepaalde kenmerken gekeken worden, zoals leeftijd, maar deze kenmerken kunnen maar een beperkt aandeel van de hoge groei verklaren.

*Beleidsimplicaties:* Het beleid kan zich het best niet toeleggen op specifieke maatregelen die toekomstige HGO's moeten identificeren, maar op generieke maatregelen die de barrières voor groei proberen weg te werken.

#### **7. De keuze van de groei-indicator levert een verschillende lijst op van HGO's:**

De keuze van de groei-indicator, bijvoorbeeld het onderscheid tussen tewerkstelling en verkoopcijfers, kan een groot verschil opleveren voor de lijst van geïdentificeerde HGO's. Shepherd en Wiklund (2009) toonden aan dat tewerkstellingsgroei en groei van verkoopcijfers slechts mild gecorreleerd zijn. Beide variabelen meten dan ook twee verschillende fenomenen, zodat bedrijven die een hoge groei kennen in de ene variabele niet noodzakelijk ook een hoge groei kennen in de andere variabele.

*Beleidsimplicaties:* Het is erg belangrijk voor beleidsmakers om na te denken over welke soort van groei voor het land of de regio belangrijk is, en het beleid gericht op HGO's hier dan ook op te baseren.

Uit dit kort overzicht van Coad et al. (2014) blijkt reeds dat het niet makkelijk is voor beleidsmakers om goede maatregelen op te stellen die de hoge groei van ondernemingen moet bevorderen. Ander onderzoek (Goedhuys & Sleuwaegen, 2014) onderzocht het effect van innovatie (in de vorm van O&O) en menselijk kapitaal (in de vorm van personeel met een hogere opleiding). Hoewel zowel de aanwezigheid van innovatie als menselijk kapitaal de kans verhogen dat een onderneming een hoge groei kent, verhoogt innovatie ook de kans dat een onderneming net sterk zal dalen in tewerkstelling. De aanwezigheid van hoogopgeleiden daarentegen verlaagt de kans op een sterke tewerkstellingsdaling. Een beleid die erop gericht is O&O te ondersteunen, moet er zich dan ook van bewust zijn dat het niet enkel sterke groei bevordert, maar ook een sterke daling. Inzetten op hoger opgeleid personeel bij ondernemingen daarentegen verhoogt zowel de kans op hoge groei als het de kans verlaagt op een hoge tewerkstellingsafname.

## B. Effectieve beleidsmix

Zoals reeds bleek uit deel II van dit rapport, kan het beleid aangaande HGO's niet los gezien worden van het algemene kader van ondernemerschap. De verschillende omgevingsfactoren die een impact hebben op het voorkomen van HGO's kunnen verbeterd worden door de overheid met behulp van een goede beleidsmix. Deze beleidsmix moet een kader creëren waarbinnen ondernemingen hun groeipotentieel ten volle kunnen ontplooiën. Het gaat m.a.w. om het generiek beleid dat een overheid kan voeren om het voorkomen van HGO's te ondersteunen. In wat volgt zal, met behulp van een methodologie die reeds gebruikt werd door de OESO (Napier et al., 2012), nagegaan worden hoe goed België scoort wat de beleidsmix betreft t.o.v. overige landen, in Europa en daarbuiten.

De focus van Napier et al. (2012) is specifiek gericht op het vermogen om nieuwe HGO's te bevorderen. Om de prestaties van een regio of land wat HGO's betreft te verbeteren, worden zes beleidsdomeinen geïdentificeerd. Deze zes beleidsdomeinen worden verder onderverdeeld in 21 subdomeinen, die uiteindelijk bestaan uit in totaal 84 indicatoren. Deze indicatoren zijn afkomstig van een aantal verschillende internationale organisaties, zoals de OESO, het Wereld Economisch Forum, de Wereldbank, ... Met behulp van deze indicatoren kan een totale score berekend worden, die aangeeft hoe goed elk land het doet, wat betreft hun beleidsmix gericht op HGO's.

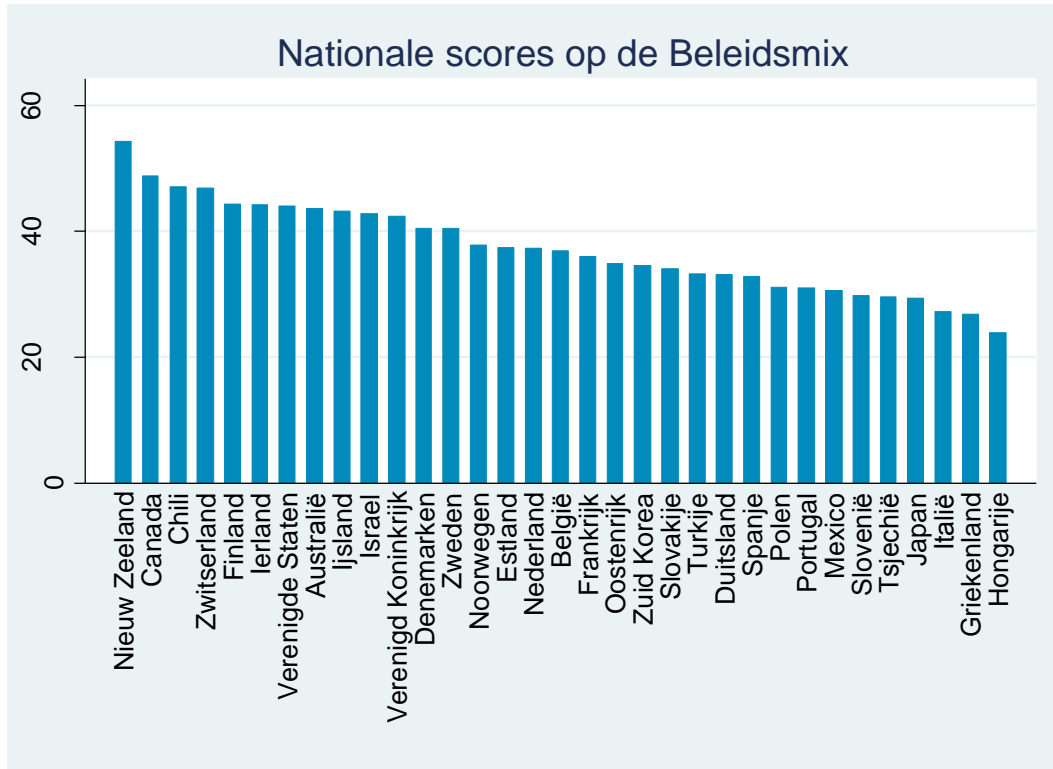
Voor het creëren van goede omgevingsfactoren voor HGO's kan de overheid werken op de volgende zes beleidsdomeinen (de subdomeinen worden eveneens kort besproken):

- Regelgevend kader: Dit beleidsdomein omvat allerlei regelgeving die mogelijk de prestaties kan beïnvloeden zoals de administratieve rompslomp, wetgeving aangaande faillissementen, product- en arbeidswetgeving, wetgeving aangaande concurrentie, belastingsysteem en patenten.
- Marktomstandigheden: Dit domein is een belangrijke voorwaarde voor effectieve groei van ondernemingen en omvat onder andere import- en exportlasten, toltarieven, mate van overheidsbetrokkenheid en overheidsbemiddeling.

- Toegang tot kapitaal: Dit domein heeft een impact op de mogelijkheden van de ondernemers. Tot dit domein behoren risicokapitaal, leningsfinanciering en aandelenmarkten.
- Creatie en verspreiding van kennis: Dit domein hangt samen met de mogelijkheid om nieuwe kennis die gecreëerd werd door O&O activiteiten te verspreiden, en met de aanwezigheid van nieuwe technologieën. Het omvat O&O activiteit, technologie beschikbaarheid en absorptie, en de uitwisseling van niet-commerciële kennis zoals samenwerking tussen universiteiten en ondernemingen.
- Ondernemerschapsmogelijkheden: Dit domein behandelt het aandeel van mensen met de mogelijkheid om nieuwe waarde te creëren door nieuwe innovatieve producten. Het omvat het aandeel en de import van buitenlandse werknemers en meer specifiek het aandeel van hoogopgeleide migranten. Het omvat daarnaast ook de perceptie van de eigen bevolking op het gebied van mogelijkheden voor ondernemers.
- Cultuur van ondernemerschap: Dit domein kijkt naar hoe de samenleving en de individuele burgers ondernemerschap waarnemen. Het omvat het imago van ondernemers, de bereidwilligheid van de bevolking om risico's te nemen en het verlangen om een ondernemer te worden.

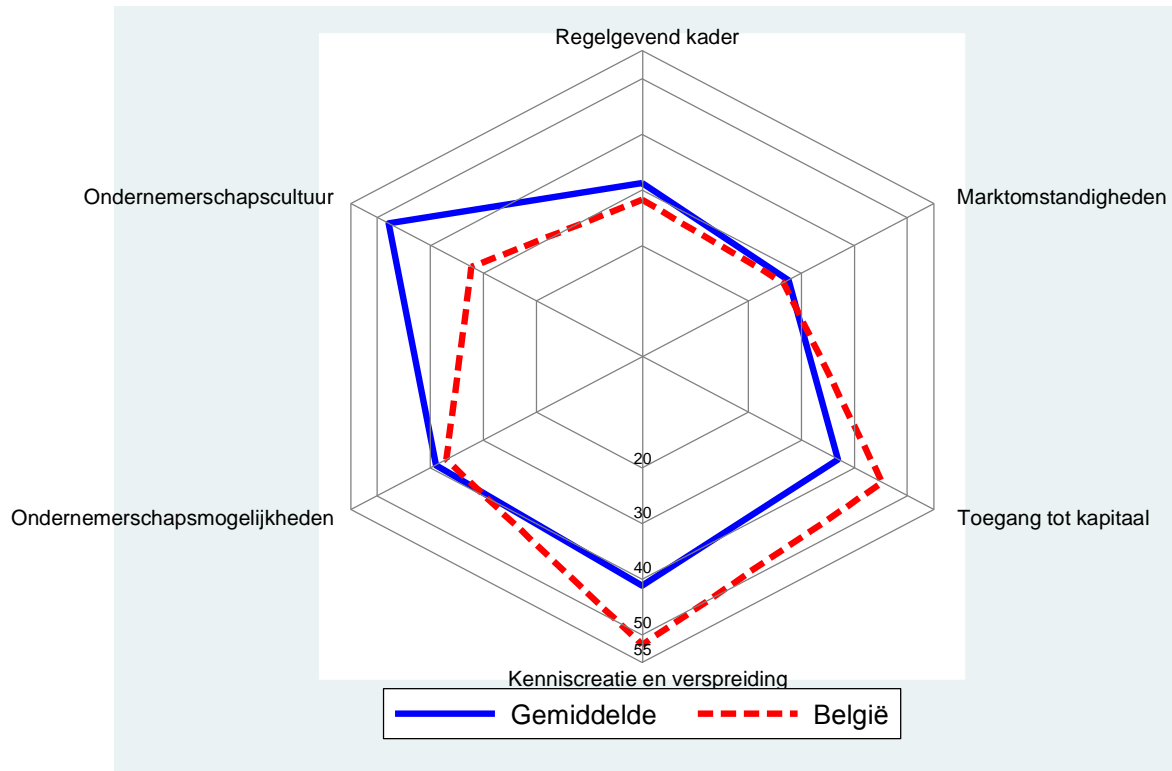
Met de scores van de landen op elk van deze beleidsdomeinen kan een algemene score worden berekend, die aangeeft hoe efficiënt de beleidsmix in de verschillende landen is. Voor 33 landen, waaronder België, werd deze score berekend. Het resultaat van deze benchmarking is in figuur 4 weergegeven. Het land met de hoogste score voor deze zes beleidsdomeinen is Nieuw Zeeland, met een score van 54. Het land met de laagste score is Hongarije, met een score van 24. België bevindt zich in de middenmoot, met een score van 37. Hiermee bevindt België zich tussen zijn buurlanden Nederland en Frankrijk. Landen die beduidend hoog scoren zijn de Angelsaksische landen, met Nieuw Zeeland, Canada, Ierland, de Verenigde Staten, Australië en het Verenigd Koninkrijk, die allemaal een hogere score hebben dan België. Ook de Scandinavische landen Finland, Denemarken, Noorwegen en Zweden hebben allen een hogere score dan België. De variëteit in beter presterende landen wijst erop dat er geen uniek richtinggevend beleidsmodel voor België bestaat. De beleidsdomeinen waar België nadrukkelijk beter presteert dan het gemiddelde (figuur 5) zijn toegang tot kapitaal en creatie en verspreiding van kennis. Een domein waar België onderaan bengelt in de rangschikking is cultuur van ondernemerschap. Enkel Tsjechië, Hongarije en Japan hebben een nog lagere score voor dit beleidsdomein. Binnen dit beleidsdomein is er dus nog veel verbetering mogelijk.

Figuur 4: Benchmarking van de nationale scores wat betreft beleidsmix



Bron : Napier et al. (2012) en eigen berekeningen

**Figuur 5: De score van België t.o.v. het gemiddelde voor de verschillende beleidsdomeinen**



**Bron:** Napier et al. (2012) en eigen berekeningen



## IV. Benchmarkanalyse van het operationeel beleid

Uit de vorige sectie bleek dat het erg moeilijk is om HGO's ex ante te identificeren. Het gaat immers niet enkel om jonge ondernemingen, kleine ondernemingen, ondernemingen in hoogtechnologische sectoren, ... De belangrijkste vraag die beleidsmakers zich dan ook moeten stellen, is of het mogelijk is om deze toekomstige HGO's te selecteren en te begeleiden, of dat ze zich moeten focussen op het creëren van het juiste bedrijfsklimaat om de toekomstige HGO's de kans te geven zichzelf te ontwikkelen.

Een benchmarkoefening op het operationele niveau kan nagaan hoe efficiënt en effectief het HGO-beleid in de verschillende landen of regio's wordt gevoerd. In wat volgt wordt het Gazellesprong beleid vergeleken met vijf andere beleidsprogramma's uit verschillende landen (Denemarken, Schotland, Nederland, Duitsland en Australië). Om deze verschillende programma's te benchmarken, wordt er gebruik gemaakt van een beoordelingskader dat ontwikkeld werd door het LEED-programma (OESO, 2013). In de volgende sectie wordt dit beoordelingskader voorgesteld. Meer bepaald wordt er nagegaan op basis van welke indicatoren de verschillende programma's beoordeeld kunnen worden. Vervolgens worden de verschillende programma's op basis van deze indicatoren met elkaar vergeleken, en worden een aantal 'best practices' toegelicht.

### A. Beoordelingskader (OESO, 2013)

Om de verschillende beleidsprogramma's die gericht zijn op hoge groei ondernemerschap tussen verschillende landen of regio's met elkaar te kunnen vergelijken, ontwikkelde het LEED-programma van de OESO (OESO, 2013) een specifiek beoordelingskader. In deze sectie wordt dit beoordelingskader besproken, en wordt de keuze voor de verschillende indicatoren die deel uitmaken van dit kader verklaard.

In totaal worden de programma's vergeleken op basis van in totaal 35 indicatoren. Voor elk van deze indicatoren krijgen de programma's een score van 1 tot 5. Hoe hoger de score van een indicator, hoe beter de prestatie van het programma wordt ingeschat. Voor de overzichtelijkheid worden deze 35 indicatoren gegroepeerd in 7 categorieën. Deze 7 categorieën zijn de volgende:

1. Institutionele en geografische context
2. Profiel van de medewerkers van het programma
3. Deelnemers aan het programma
4. Bedrijfsdoorlichting
5. Implementatie van het programma
6. Controle en evaluatie van het programma
7. Gemeten impact van het programma

In de tabellen 1 t.e.m. 7 worden voor elk van deze 7 categorieën aangegeven welke indicatoren zich in de categorie bevinden. In wat volgt worden elk van deze indicatoren, per categorie, meer in detail besproken. Vervolgens kan worden overgegaan naar een toepassing van dit beoordelingskader voor een benchmarking van 6 verschillende beleidsprogramma's uit de verschillende landen of regio's.

**Tabel 1: Indicatoren die vallen onder de categorie: "Institutionele en geografische context"**

| Indicator | Omschrijving                 |
|-----------|------------------------------|
| 1.1       | Kwalitatieve doelstellingen  |
| 1.2       | Kwantitatieve doelstellingen |
| 1.3       | Overheidsdeelnemers          |
| 1.4       | Geografische omvang          |

Tot de categorie "Institutionele en geografische context" behoren 4 indicatoren (tabel 1). Deze indicatoren hebben betrekking op de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen, de overheidsdeelnemers en de geografische omvang van het programma. Bij de kwalitatieve doelstellingen wordt de grens gelegd bij 3. Programma's met minder dan drie doelstellingen worden slechter gequoteerd dan gelijkaardige programma's met minimaal drie doelstellingen. Daarnaast is het uiteraard ook van belang dat deze doelstellingen samenhangen, en elkaar niet tegenspreken. Programma's met coherente doelstellingen worden beter beoordeeld dan programma's met eenzelfde aantal kwalitatieve doelstellingen die echter minder coherent zijn. Voor de variabele overheidsdeelnemers wordt er nagegaan in hoeverre de verschillende overheidsactoren met elkaar samenwerken. Hierbij wordt er gedacht aan samenwerking met andere relevante ministeries, lokale overheden en stakeholders uit de private sector, zoals werkgeversorganisaties. Een laatste variabele ten slotte heeft betrekking op de geografische omvang van het programma. Deze variabele scoort hoger voor programma's die in zo veel mogelijk regio's van het land aanwezig zijn. Hoewel HGO's meer in stedelijke gebieden te vinden zijn, zijn het net de potentiële HGO's in perifere gebieden die het meest nood hebben aan deze programma's. Vandaar dat deze variabele een hogere waarde krijgt voor een aanwezigheid in meerdere regio's.

**Tabel 2: Indicatoren die vallen onder de categorie: "Profiel van de medewerkers van het programma"**

| Indicator | Omschrijving   |
|-----------|--|
| 2.1       | Academische opleiding                                    |
| 2.2       | Academische opleiding in management                      |
| 2.3       | Ingenieursopleiding                                      |
| 2.4       | Gemiddeld aantal jaren werkervaring                      |
| 2.5       | Gemiddeld aantal jaren werkervaring in de industrie      |
| 2.6       | Gemiddeld aantal jaren werkervaring als bedrijfseigenaar |

Onder de categorie "Profiel van de medewerkers van het programma" vallen er 6 indicatoren (tabel 2). Deze indicatoren hebben betrekking op de opleiding (drie variabelen) en de werkervaring (drie variabelen) van de medewerkers. Het uitgangspunt van de eerste drie variabelen is dat medewerkers van

het programma die een hogere opleiding genoten hebben beter in staat zouden moeten zijn om een dergelijk programma, gericht op HGO's, in goede banen te leiden. Hierbij gaat het specifiek om een hogere opleiding in management of in ingenieurswetenschappen. HGO's hebben nood aan goede managementvaardigheden om de nieuwe uitdagingen tot een goed einde te brengen, wat het belang van de tweede variabele verklaard. Het belang van een ingenieursopleiding komt voort uit het feit dat heel wat HGO's actief zijn in hoogtechnologische sectoren. Voor de laatste drie variabelen is het uitgangspunt dat medewerkers met meer werkervaring, en zeker met ervaring in dezelfde industrie of als bedrijfseigenaar, beter in staat zullen zijn de noden van de deelnemende bedrijven aan het programma beter te begrijpen.

**Tabel 3: Indicatoren die vallen onder de categorie: "Deelnemers aan het programma"**

| Indicator  | Omschrijving                                   |
|------------|--|
| <b>3.1</b> | Selectieprocedure van de deelnemende bedrijven |
| <b>3.2</b> | Sectorconcentratie                             |
| <b>3.3</b> | Exportgerichtheid                              |
| <b>3.4</b> | Opvolging na de tussenkomst                    |

Onder de categorie "Deelnemers aan het programma" vallen er 4 indicatoren (tabel 3). Deze indicatoren hebben betrekking op de selectieprocedure van de deelnemende bedrijven, de sectorconcentratie en de exportgerichtheid van de deelnemers en de opvolging na de tussenkomst van het programma. Bij de indicator selectieprocedure wordt er ten eerste nagegaan of er al dan niet een selectieprocedure plaatsvindt, of eerder het principe van 'wie het eerst komt, het eerst maalt' gevolgd wordt. Indien er een procedure gevolgd wordt, wordt er nagegaan in hoeverre er naast kwalitatieve maatstaven ook kwantitatieve maatstaven belangrijk zijn voor de selectie. Voor sectorconcentratie wordt er nagegaan in hoeverre het programma specifiek toegespitst is op een bepaalde sector, of dat ondernemingen uit alle sectoren aan het programma kunnen deelnemen. In sectie II bleek reeds dat HGO's zich in alle sectoren bevinden. Hoe minder sectorspecifiek de selectieprocedure is, hoe hoger de score dan ook zal zijn op deze variabele.

In de hedendaagse geglobaliseerde economie hebben ondernemingen die zich al vroeg richten op buitenlandse markten meer kans om een hoge groei te kennen. Dit is zeker het geval voor ondernemingen die gevestigd zijn in kleine landen, zoals België, en die dus voornamelijk kunnen groeien door te exporteren. Vandaar dat de exportgerichtheid van de deelnemende bedrijven een variabele vormt om de beleidsprogramma's te quoteren. Het uitgangspunt hierbij is dat programma's met meer exporterende bedrijven een hogere kans hebben om de juiste ondernemingen te steunen. Een laatste indicator heeft betrekking op de opvolging van de deelnemers door de medewerkers van het programma. Hoe meer geformaliseerd en hoe regelmatig de samenkomsten zijn, hoe beter de medewerkers de effecten van de interventie kunnen opvolgen.

**Tabel 4: Indicatoren die vallen onder de categorie: "Bedrijfsdoorlichting"**

| Indicator | Omschrijving                            |
|-----------|---|
| 4.1       | Bedrijfsdoorlichting                    |
| 4.2       | Analyse van het bedrijfsconcept         |
| 4.3       | Analyse van de bedrijfsorganisatie      |
| 4.4       | Analyse van de klantrelaties            |
| 4.5       | Analyse van de algemene bedrijfswerking |

Onder de categorie "Bedrijfsdoorlichting" vallen er 5 indicatoren (tabel 4). Deze indicatoren hebben betrekking op de bedrijfsdoorlichting, en meer bepaald de analyse van het bedrijfsconcept, de bedrijfsorganisatie, de klantrelaties en de algemene bedrijfswerking van de deelnemende ondernemingen. Deze categorie van variabelen komt in de meeste beleidsprogramma's voor. De eerste variabele stelt eenvoudigweg de vraag of deze bedrijfsdoorlichting gebeurt, en hoe uitgebreid deze dan is. Vervolgens worden verschillende aspecten van deze doorlichting nagegaan. Ideaal worden zowel het bedrijfsconcept (zoals bedrijfsplan, productgamma, ...), de bedrijfsorganisatie (eigendoms- en managementstructuur,...), de klantrelaties (sales, marketing,...) als de algemene bedrijfswerking (boekhouding, IT systeem,...) van de bedrijven nagegaan. Hoe uitgebreider de doorlichting, hoe beter de noden van de deelnemers achterhaald worden.

**Tabel 5: Indicatoren die vallen onder de categorie: "Implementatie van het programma"**

| Indicator | Omschrijving                                      |
|-----------|---|
| 5.1       | Interne of externe uitvoering van het programma   |
| 5.2       | Aantal ontmoetingen tussen bedrijf en medewerkers |
| 5.3       | Aantal bedrijven per programma medewerker         |
| 5.4       | Proactiviteit van de medewerkers                  |
| 5.5       | Keuze van de intermediaire organisaties           |
| 5.6       | Proactiviteit van de intermediaire organisaties   |
| 5.7       | Evaluatie van de intermediaire organisaties       |

Onder de categorie "Implementatie van het programma" vallen er 7 indicatoren (tabel 5). Deze indicatoren hebben betrekking op de keuze van de uitvoerders van het programma en op de manier waarop dit programma vervolgens wordt uitgevoerd. De belangrijkste vraag bij deze categorie is of het programma wordt uitgevoerd door de medewerkers van het programma zelf (m.a.w. door ambtenaren) of door externe intermediaire organisaties. Dit vormt dan ook de eerste indicator van deze categorie. Bij deze indicator is er de veronderstelling dat dergelijke programma's beter worden uitgevoerd door externe organisaties dan door de interne medewerkers. Toch is enige nuance hier noodzakelijk. Zoals uit de tweede categorie van indicatoren bleek, kan de overheid ook medewerkers in dienst nemen met de nodige ervaring in de private sector.

De volgende drie indicatoren hebben betrekking op de relatie tussen de medewerkers van het programma en de deelnemende bedrijven. Een eerste indicator kijkt naar het aantal keer dat ze elkaar

ontmoeten. Hoe meer ontmoetingen er plaatsvinden, hoe hoger de score. De volgende indicator kijkt naar het aantal deelnemende ondernemingen die onder elke medewerker van het programma valt. Hoe hoger het aantal ondernemingen, hoe hoger de score. Een laatste indicator ten slotte kijkt naar de proactiviteit en betrokkenheid van de medewerkers. Het programma krijgt een hogere score naarmate de ontmoetingen meer plaatsvinden op de locatie van het bedrijf dan op de locatie van het programma.

De laatste drie indicatoren van de implementatie- categorie zijn enkel van toepassing als het programma gebruik maakt van externe intermediaire organisaties om het programma uit te voeren. Een eerste indicator gaat na hoe deze organisaties geselecteerd worden. Hierbij wordt een hogere score toegekend aan programma's die een competitieve selectie toepassen, en die met meer dan 10 verschillende organisaties samenwerken. Een volgende indicator kijkt naar de proactiviteit van deze organisaties, waarbij de score op eenzelfde manier wordt berekend als bij indicator 5.4. Een laatste indicator kijkt naar de wijze waarop deze intermediaire organisaties worden geëvalueerd. Hierbij krijgen programma's die de mening vragen van de deelnemende bedrijven een hogere score.

**Tabel 6: Indicatoren die vallen onder de categorie: "Controle en evaluatie van het programma"**

| Indicator | Omschrijving                       |
|-----------|------------------------------------|
| 6.1       | Dekking van de evaluatie           |
| 6.2       | Evaluatietype                      |
| 6.3       | Onafhankelijkheid van de evaluatie |
| 6.4       | Frequentie van de evaluatie        |
| 6.5       | Gebruik van de evaluatie           |

Onder de categorie "Controle en evaluatie van het programma" vallen er 5 indicatoren (tabel 6). Deze indicatoren hebben betrekking op de dekking, het type, de onafhankelijkheid, de frequentie en het gebruik van de evaluatie. Een eerste indicator gaat na hoe hoog de dekking van de evaluatie is. Veel programma's bestaan uit verschillende onderdelen (e.g. coaching, training, financiële steun,...). Hoe meer van deze onderdelen een evaluatie ondergaan, hoe hoger de score van het programma. Een volgende indicator gaat na hoe de evaluatie gebeurt (a.d.h.v. de opinies van de deelnemers, een vergelijking met andere bedrijven of met een econometrische methode). Een derde indicator gaat na hoe onafhankelijk de evaluatie verloopt. Een evaluatie door een externe organisatie levert uiteraard een hogere score op dan een volledig interne evaluatie. Bij de vierde indicator is het uitgangspunt dat een evaluatie een proces is, en dus regelmatig dient te gebeuren. Een laatste indicator betreft de opvolging van de evaluatie. Bij de beste programma's vinden deze evaluaties al vroeg plaats, zodat er nog wijzigingen kunnen aangebracht worden in de loop van het programma.

Tabel 7: Indicatoren die vallen onder de categorie: "Gemeten impact van het programma"

| Indicator | Omschrijving  |
|-----------|---|
| 7.1       | Impact van het programma gemeten a.d.h.v. de gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van de deelnemers (gedurende drie jaar na de steun)           |
| 7.2       | Impact van het programma gemeten a.d.h.v. de gemiddelde jaarlijkse tewerkstellingsgroei van de deelnemers (gedurende drie jaar na de steun) |
| 7.3       | Impact van het programma gemeten a.d.h.v. de gemiddelde jaarlijkse exportgroei van de deelnemers (gedurende drie jaar na de steun)          |

Onder de categorie "Gemeten impact van het programma" ten slotte vallen er 3 indicatoren (tabel 7). Deze indicatoren hebben betrekking op de impact van het programma, waarbij er vooral nagegaan wordt wat de gevolgen waren voor de omzet, de tewerkstelling en de export van de deelnemende bedrijven. Als uitgangspunt ter beoordeling of er effectief hoge omzet- of tewerkstellingsgroei tot stand komen wordt de definitie van de OESO (OESCO, 2012) voor een HGO als vertrekpunt genomen. De OESO definieert een onderneming als hooggroeiend indien deze onderneming een gemiddelde jaarlijkse groei (van tewerkstelling of omzet) van 20% of meer kende, over een periode van drie jaar. Bovendien moet een dergelijke onderneming minstens 10 werknemers tellen bij het begin van de periode. Een derde indicator gaat de groei van de export na. Hierbij is het uitgangspunt dat internationalisering belangrijk is om te kunnen doorgroeien.

## B. Vergelijking van de verschillende beleidsprogramma's

Op basis van de 35 indicatoren worden de programma's uit zes landen of regio's (Denemarken, Schotland, Nederland, Vlaanderen, Duitsland en Australië) met elkaar vergeleken. De aandacht gaat in deze sectie specifiek naar de 'best practices' die uit deze vergelijking naar voren komen en naar de aandachtspunten voor het Vlaamse programma, de Gazellesprong. Deze vergelijkende studie is gebaseerd op een rapport door het LEED-programma van de OESO (OESO, 2013).

Bij vier van de zes programma's (Denemarken, Schotland, Nederland en Vlaanderen) ligt de nadruk vooral op een correcte diagnose en op het bieden van begeleiding en coaching. Bij de twee andere programma's (Duitsland en Australië) ligt de nadruk daarentegen vooral op het voorzien van financiering. De verschillende indicatoren worden in wat volgt wat meer in detail besproken, waarbij de overkoepelende categorieën als startpunt dienst doen.

### Institutionele en geografische context

Voor drie van de vier indicatoren die onder deze categorie vallen (kwalitatieve doelstellingen, overheidsdeelnemers en geografische omvang) scoren de programma's uit de zes verschillende landen of regio's goed (een score van 4 of 5). Zo werden duidelijke kwalitatieve doelstellingen vooropgesteld,

werd er de inspraak gevraagd van de private sector en van subregionale overheden en was het programma beschikbaar voor bedrijven uit alle regio's en provincies van de deelnemende landen.

Enkel voor het stellen van duidelijke kwantitatieve doelstellingen zijn er sterk uiteenlopende resultaten voor de verschillende programma's. Op deze indicator scoort Vlaanderen, net als Schotland en Australië, het laagst (slechts een score van 1 op 5). De hoogste score op deze indicator werd toegekend aan Denemarken. In het Deense programma werden negen kwantitatieve doelstellingen vooropgesteld, die het mogelijk maken het programma bij te sturen in de loop van het programma indien deze indicatoren duidelijk niet gehaald worden, en om het programma nadien op een goede manier te beoordelen. Een aanpassing van het Vlaamse programma met Denemarken als uitgangspunt is dan ook aan te raden.

### **Profiel van de medewerkers van het programma**

De indicatoren van deze categorie kunnen onderverdeeld worden in de indicatoren die verwijzen naar de opleiding van de medewerkers en de indicatoren die verwijzen naar de werkervaring van de medewerkers. Voor de eerste set van indicatoren scoort Vlaanderen redelijk tot goed. Net zoals de vijf andere programma's heeft Vlaanderen de hoogste score voor de eerste indicator, die nagaat welk percentage van medewerkers een academische opleiding genoten heeft. Dit is hoger dan 80% voor alle zes programma's. Veel van deze medewerkers blijken bovendien een opleiding in management te hebben genoten. Op het vlak van ingenieursopleidingen scoort het Vlaams programma minder hoog, maar dit is eveneens het geval voor de andere programma's. Een mogelijke optie om deze expertise te verhogen zonder nieuwe medewerkers aan te trekken is het opzetten van adviesorganen die wel over deze expertise beschikken. Het Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie (IWT) is wel vertegenwoordigd in de Toetsingscommissie die, nadat de adviseur een actieplan heeft opgesteld, aanvullende adviezen geeft en ook beslist of een onderneming wordt toegelaten tot de steunmaatregel 'coaching bij internationale groei'. Binnen het IWT zijn meer ingenieurs werkzaam, zodat op deze manier het aantal medewerkers met een ingenieursopleiding hoger is dan op het eerste zicht lijkt. Ook de erkende adviseurs, waar opnieuw ingenieurs werkzaam zijn, kan in deze context ook als medewerker worden beschouwd.

Vlaanderen heeft de laagste score voor de indicatoren die de werkervaring van de medewerkers nagaan. Voor alle drie de indicatoren die hier betrekking op hebben (aantal jaren werkervaring, aantal jaren ervaring in de industrie en aantal jaren ervaring als bedrijfsleider), heeft Vlaanderen de laagste score van alle programma's. Het verschil is het minst groot voor de laatste indicator (aantal jaren ervaring als bedrijfsleider), waarvan de score voor alle zes programma's erg laag is. Hierop is dus zeker verbetering mogelijk. Net als voor de indicatoren die betrekking hebben op opleidingen, kan het opzetten van adviesorganen hier een uitweg bieden. Hiervoor kan een beroep gedaan worden op succesvolle lokale ondernemers. Ook hier kan de opmerking gemaakt worden dat indien de erkende dienstverlener als medewerker beschouwd wordt, de score voor deze indicator anders is.

### **Deelnemers aan het programma**

De verschillen tussen de zes programma's zijn erg miniem voor de vier indicatoren die onder deze categorie vallen. Voor de selectieprocedure krijgt Vlaanderen, net als de vijf andere programma's, nipt

een voldoende. Alle programma's maken een selectie op basis van kwantitatieve en kwalitatieve criteria. Een werkpunt voor alle programma's, dus ook voor het Vlaamse programma, is om strikte kwantitatieve criteria af te spreken tijdens de selectie. Op dit ogenblik zijn twee van de acht selectiecriteria kwantitatief, met name: de mate waarin de onderneming in de afgelopen jaren een groei heeft doorgemaakt (in omzet, werknemers of beiden) en de mate waarin het bedrijf de ambitie heeft om substantieel te groeien in omzet, werknemers of beiden. Alle programma's zijn toegankelijk voor bedrijven van alle sectoren, wat uiteraard goed is, aangezien HGO's uit alle sectoren afkomstig zijn. Wat exportgerichtheid betreft scoort de Gazellesprong erg goed. Enkel het Schotse programma heeft een hogere fractie van exporterende ondernemingen. Hierbij moet wel de opmerking gemaakt worden dat potentiële HGO's uit kleine landen of regio's, zoals Schotland en Vlaanderen, wegens hun kleinere binnenlandse markt, meer op export gericht moeten zijn dan voor potentiële HGO's uit bijvoorbeeld de Verenigde Staten. Voor de indicator die de opvolging nagaat, waren er nog geen resultaten beschikbaar voor Vlaanderen. Dit is het gevolg van het feit dat de Gazellesprong een relatief recent programma is. Ondertussen werd bepaald om de ondernemingen die gebruik maken van de opportunitetsanalyse, de coach internationale groei en aanwervingspremies bij te houden in een online platform. Het is de bedoeling om deze bedrijven jaarlijks op te volgen op basis van de gepubliceerde jaarrekeningen. Tevens is het de bedoeling hen kwalitatief op te volgen door middel van enquêtes, interviews of panelgesprekken. De methode en de frequentie hiervan zijn nog niet bepaald.

### **Bedrijfsdoorlichting**

Voor deze categorie van indicatoren waren er nog geen resultaten bekend voor het Vlaamse programma. Ook voor de andere programma's zijn er weinig opvallende zaken die uit de benchmarkoefening naar voor komen. De verschillen tussen de programma's zijn erg miniem. Zo is er in het Nederlandse programma minder aandacht voor de klantrelaties en is er in Duitsland en Australië minder aandacht voor de bedrijfsorganisatie in de doorlichting. Al bij al zijn er echter grotere overeenkomsten dan verschillen tussen de programma's.

Intussen beschikt het Vlaams programma over een opportunitetsanalyse. In deze analyse wordt de onderneming op twee manieren doorgelicht. Enerzijds worden de personeelsleden bevraagd over de kwaliteiten van de bedrijfsleiding. Deze antwoorden worden vergeleken met de zelfperceptie van de bedrijfsleiding. Anderzijds wordt een SWOT-analyse uitgevoerd.

### **Implementatie van het programma**

Voor de eerste indicatoren van deze categorie, interne of externe uitvoering van het programma, heeft de Gazellesprong de hoogste score. Samen met het Deense programma is er een grote rol weggelegd voor externe intermediaire organisaties bij de uitvoering. In het Nederlandse programma daarentegen is er geen enkele rol weggelegd voor intermediaire organisaties.

Voor de drie indicatoren die de mate van interactie tussen medewerkers en deelnemers van het programma nagaan, scoort Vlaanderen beduidend laag. Zo vinden er minder ontmoetingen plaats tussen de medewerkers en de deelnemers per jaar dan in de vijf andere programma's. Het aantal deelnemers waarvoor een medewerker verantwoordelijk is, is bovendien lager dan 25. Dit zorgt voor



een lage score op deze indicator. Dit is echter in de andere programma's ook het geval. In de Gazellesprong moeten de deelnemende bedrijven steeds langskomen bij de kantoren van het overheidsprogramma. In de andere programma's is het meestal andersom, waarbij de medewerkers de deelnemende bedrijven bezoeken.

De proactiviteit van de intermediaire organisaties daarentegen, een andere indicator, is wel goed in het Vlaamse programma. De helft van de ontmoetingen tussen de intermediaire organisaties en de deelnemende bedrijven vindt plaats bij het bedrijf zelf. Enkel bij het Deense programma gebeurt dit nog meer. Wat de selectie van deze intermediaire organisaties betreft, scoort het Vlaamse programma opnieuw erg goed. Zo is het aantal intermediaire organisaties beperkt (minder dan 10) en gebeurt de selectie van deze organisaties op een competitieve manier. Bij de evaluatie van deze organisaties scoort Vlaanderen dan weer minder. Een meer formele evaluatie is hier dan ook aangewezen.

### **Controle en evaluatie van het programma**

Voor al de onderzochte programma's worden alle aspecten van het programma geëvalueerd. Er is een groot verschil naar de manier waarop deze evaluatie gebeurt. Deze evaluatie is het best in het Deense en Nederlandse programma, waarbij de prestaties van de deelnemende bedrijven vergeleken worden met een controlegroep van gelijkaardige bedrijven. Deze statistische methode moet het mogelijk maken om het effect van het programma te kunnen distilleren. Deze methode wordt als een 'best practice' omschreven, en kan dus ook in de toekomst in Vlaanderen toegepast worden. Alle programma's worden beoordeeld door een onafhankelijke instanties. Bij de frequentie van de evaluatie scoort het Vlaamse programma in de middenmoot, met een evaluatie die elke 3-4 jaar plaatsvindt. In Denemarken gebeurt de evaluatie zelfs ieder jaar, maar in Duitsland daarentegen is er geen vast evaluatiemoment, maar gebeurt dit op een ad hoc manier.

### **Gemeten impact van het programma**

Gezien de recentheid van het Vlaamse programma, is het nog niet mogelijk om de impact te meten (hiervoor is een periode van drie jaar noodzakelijk). Bovendien is het de vraag of een periode van drie jaar een voldoende lange periode is om de impact volledig te meten. Uit de resultaten van de andere programma's komen een aantal zaken naar voor. Zo zijn effecten op de groei van omzet, export en tewerkstelling inconsistent. De gemeten impact in Denemarken is hoger voor tewerkstelling dan voor omzet, terwijl in Nederland en Schotland de effecten het tegenovergestelde zijn. Bij het opstellen van dergelijke programma's moet dan ook duidelijk een keuze gemaakt worden voor tewerkstellingsgroei, of voor omzetgroei.

## V. Besluit

Het HGO-beleid dat een overheid moet voeren, dient te gebeuren op drie niveaus, namelijk het strategische niveau, het tactische niveau en het operationele niveau. Op het strategische niveau moet een overheid een visie en concrete doelstellingen ontwikkelen. Het moet zich de vraag stellen waar de prestaties van Vlaanderen betreffende hooggroeiende ondernemingen (HGO) op dit moment staan en waar deze in de toekomst naar toe moeten evolueren. In vervolgonderzoek zullen de sterktes en zwaktes van Vlaanderen op dit strategisch niveau verder onderzocht worden. Eens een visie ontwikkeld is, moet op het tactische niveau beslist worden welke beleidsmix gebruikt zal worden om deze visie te realiseren. Hoffman (2011) legt in dit verband de nadruk op het creëren van de juiste omgevingsfactoren. Zo moet de overheid zich vooral richten op de toegang tot durfkapitaal, onderwijs in ondernemerschap aan de universiteit (beide zaken bepaalden ook mee de score van een regio op de REDI), de mogelijkheid om opnieuw op te starten na faillissement, een gunstig fiscaal regime en een betere arbeidsmarktwetgeving. Op operationeel niveau moet de beleidsmix in de praktijk worden gebracht.

Het beleid dat een regio of land kan voeren ter bevordering van hoge groei ondernemingen (HGO), moet op het strategisch niveau kaderen binnen een meer algemeen beleid gericht op ondernemerschap en de vastgestelde zwaktes in dat verband. De positieve correlatie tussen de ondernemerschapsfactoren, gemeten met de GEDI-index, en het voorkomen van HGO's in verschillende landen wijst in deze richting. De sterktes en zwaktes van het Vlaams Gewest betreffende ondernemerschap manifesteren zich in de "Regional Entrepreneurship and Development Index", of kortweg REDI (Szerb et al., 2013). Voor 5 van de 14 pijlers waaruit deze index is opgebouwd scoort het Vlaams Gewest onder het Europese gemiddelde. Dit is het geval voor opportuniteitswaarneming, voor netwerking, voor culturele steun, voor product innovatie en voor hoge groei (na starten). Wat het beleid voor het promoten van hoge groei ondernemingen betreft, is er dus zeker nog ruimte voor het beleid om de positie van Vlaanderen te verbeteren.

Om een dergelijk beleid te ontwikkelen, is het van belang dat HGO's kunnen geïdentificeerd worden. De kenmerken die een rol spelen bij het al dan niet uitgroeien tot een HGO zijn echter niet zo eenduidig. Zo zijn HGO's vooral jonge ondernemingen, maar niet noodzakelijk klein. HGO's komen ook voor in alle sectoren, en zijn dus niet beperkt tot hoogtechnologische sectoren. HGO's komen wel meer voor in de dienstensectoren dan in de industriële sectoren. Het effect van Onderzoek en Ontwikkeling (O&O) op het voorkomen van HGO's is eveneens niet noodzakelijk positief. O&O verhoogt enerzijds de kans op hoge groei, maar verhoogt anderzijds ook de kans op zwakke prestaties, of falen. De impact van menselijk kapitaal (de aanwezigheid van hoger opgeleid personeel) heeft een eenduidiger effect. Dit menselijk kapitaal verhoogt de kans op een hoge groei en verlaagt de kans op een sterke daling in de tewerkstelling. Desondanks blijkt dat hoge groei niet persistent is. De HGO's van vandaag vormen niet noodzakelijk de HGO's van morgen. Het beleid is dan ook best niet toegespitst op 'picking the winners', maar moet zich meer focussen op het bieden van een algemeen kader dat HGO's stimuleert.

De beleidsmix in België bevindt zich in de middenmoot, wanneer deze vergeleken wordt met de beleidsmix in andere ontwikkelde landen in Europa en daarbuiten. De sterkte van deze beleidsmix wordt gemeten voor zes beleidsdomeinen met een methodologie die reeds gebruikt werd door de OESO (Napier et al., 2012). Landen die beduidend hoog scoren zijn de Angelsaksische landen en de Scandinavische landen. Zowel een Angelsaksisch als Scandinavisch beleidsmodel is dus een mogelijkheid voor België om zijn beleidsmix te verbeteren. De beleidsdomeinen waar België nadrukkelijk beter presteert dan het gemiddelde zijn toegang tot kapitaal en creatie en verspreiding van kennis. Een domein waar België onderaan bengelt in de rangschikking is cultuur van ondernemerschap. Enkel Tsjechië, Hongarije en Japan hebben een nog lagere score voor dit beleidsdomein. Binnen dit beleidsdomein is er dus nog veel verbetering mogelijk.

Een operationeel beleidsprogramma dat een onderdeel vormt van de beleidsmix in Vlaanderen is de Gazellesprong. Dit programma probeert de doorgroei van bedrijven, gericht op internationalisering en op hoge groei, mogelijk te maken en te ondersteunen.

In dit rapport werd de organisatie van het Gazellesprong programma gebenchmarkt met programma's uit vijf andere landen of regio's (Denemarken, Schotland, Nederland, Vlaanderen, Duitsland en Australië). Hiertoe werd gebruik gemaakt van het beoordelingskader die ontwikkeld werd door het LEED programma van de OESO (OESO, 2013). Om de verschillende programma's te kunnen vergelijken, maakt dit beoordelingskader gebruik van 35 indicatoren, die onderverdeeld worden in 7 categorieën, namelijk:

1. Institutionele en geografische context
2. Profiel van de medewerkers van het programma
3. Deelnemers aan het programma
4. Bedrijfsdoorlichting
5. Implementatie van het programma
6. Controle en evaluatie van het programma
7. Gemeten impact van het programma

Uit de benchmarking van de Gazellesprong met programma's uit andere landen komen heel wat positieve punten van de Gazellesprong naar voor, waaronder de kwalitatieve doelstellingen, het geografische bereik van het programma, en het profiel van de (overheids)medewerkers. Ook betreffende de implementatie van het programma via externe intermediaire organisaties scoort het programma heel goed. Het was evenwel niet mogelijk om de resultaten van het programma te vergelijken met andere landen. Dit is het gevolg van het feit dat de Gazellesprong een recent programma is, zodat groei over een langere periode nog niet berekend kon worden. Een goede statistische methode om het effect van het programma na te gaan, is zeker aan te raden voor toekomstig werk.

Uit de vergelijking komen echter ook een aantal aandachtspunten naar voor. Zo scoort Vlaanderen, in vergelijking met de andere programma's, slecht in het stellen van duidelijke kwantitatieve doelstellingen voor het programma. Betreffende de selectie van deelnemende ondernemingen heeft Vlaanderen, net

als de andere programma's uit andere landen en regio's een lagere score. Voor de drie indicatoren die betrekking hebben op de ervaring van de medewerkers van het programma (aantal jaren werkervaring, aantal jaren ervaring in de industrie en aantal jaren ervaring als bedrijfsleider), heeft Vlaanderen de laagste score van alle programma's. Hieraan kan mogelijk verholpen worden door een extern adviesorgaan op te stellen, waarin deze werkervaring wel aanwezig is

## Bibliografie

Ács, Z., Szerb, L. & Autio, E. (2014). "Global Entrepreneurship & Development Index," The Global Entrepreneurship and Development Institute, Washington D.C., USA.

Agentschap Ondernemen (2012). "Oproep tot kandidaatstelling 'Platformwerking en uitrol van het Groeibeleid': Handleiding".

Anyadike-Danes, M., Bonner, K., Hart, M. & Mason, C.(2009). „Measuring business growth: high-growth firms and their contribution to employment in the UK,” NESTA, London.

Autio, E. (2007). "GEM Report on High-Growth Entrepreneurship", *GEM Global Report*: Londen, VK.

Birch, D., Haggerty, A. & Parsons, W. (1995). "Who's creating jobs?," Boston: Cognetics Inc.

Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., Van Praag, M. & Verheul I. (2010). "Entrepreneurship and Role Models," *research report*.

Bravo-Biosca, A. (2010). "Growth Dynamics. Exploring Business Growth and Concentration in Europe and the US," *NESTA*.

Coad, A., Daunfeldt, S., Hözl, W., Johansson, D. & Nightingale, P. (2014). "High-growth firms: introduction to the special section," *Industrial and Corporate Change*, 23(1), pp. 91-112.

Daunfeldt, S., Halvarsson, D. & Johansson, D. (2013a). "Using the Eurostat-OECD definition of high-growth firms: a cautionary note," *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, forthcoming.

Daunfeldt, S., Elert, N. & Johansson, D. (2013b). "The economic contribution of high-growth firms: do policy implications depend on the choice of growth indicator?," *Journal of Industry, Competition and Trade*, pp. 1-29.

Daunfeldt, S. & Halvarsson, D. (2012). "Are high-growth firms one hit wonders? Evidence from Sweden," *HUI Working Paper 70*, HUI Research: Stockholm, Zweden.

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

Falkenhall, B. & Junkka, F. (2009). "High-growth firms in Sweden 1997-2007," The Swedish Agency for Growth Policy Analysis.

Goedhuys, M. & Sleuwaegen, L.. (2012). "Hooggroeiende ondernemingen in Vlaanderen," *Beleidsrapport STORE-B-12-009*, Steunpunt Ondernemen & Regionale Economie, URL <http://steunpuntore.be/publicaties-1/wp2/store-b-12-009.pdf>.

Goedhuys, M. & Sleuwaegen, L. (2014). "High-growth versus low-growth firms: the differential impact of human capital and innovation" *Small Business Economics*, forthcoming.

- Henrekson, M. & Johansson, D. (2010). "Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence," *Small Business Economics*, 35, pp.227-244.
- Hoffman, A. (2011). "Promoting Entrepreneurship – What are the real policy challenges for the European Union (EU)?," *Perspectives on the Performance of the Continental Economies*, 91.
- Lilischkis, S. (2013). "Policies for High Growth Innovative Enterprises," *Discussion Paper for the 2013 ERAC mutual learning seminar on research and innovation policies*.
- Lilischkis, S., Korlaar, L., Janssen, M., Barjak, F. & Meyer, R. (2013). "Policies in support for high-growth innovative enterprises. Policy measures to improve the conditions for the growth of innovative enterprises," *Policy Brief*.
- Napier, G., Rouvinen, P., Johansson, D., Finnbjörnsson, T., Solberg, E. & Pedersen, K. (2012). "The Nordic Growth Entrepreneurship Review 2012," Nordic Innovation, Oslo, Norway.
- NESTA (2009). "The Vital 6 Per Cent," *NESTA*: Londen, VK.
- OESO (2013). "An international benchmarking analysis of public programmes for high-growth firms".
- OESO (2014). "Entrepreneurship at a Glance".
- Schreyer, F. (2000). "High-growth firms and employment," *OECD Science , Technology and Industry Working Papers*, 2000 (3), OECD Publishing.
- Shepherd, D. & Wiklund, J. (2009). "Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), pp. 105-123.
- Szerb, L., Ács, Z., Autio, E., Ortega-Argilés, R. & Komlósi, É. (2013). "REDI: The Regional Entrepreneurship and Development Index – Measuring regional entrepreneurship," European Commission.

## Bijlage: De variabelen van REDI

| Variabele                             | Omschrijving   |
|---------------------------------------|--|
| <b>Opportunitieherkenning</b>         | Het percentage van de bevolking tussen 18 en 64 jaar die goede voorwaarden om een onderneming te starten in de volgende 6 maanden in zijn regio herkent. (GEM, 2007-2011)  |
| <b>Marktagglomeratie</b>              | Deze variabele is het gemiddelde van drie indicatoren: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Groei van de bevolking in de periode 2005-2012.</li> <li>2. Urbanisatie van de regio</li> <li>3. Toegankelijkheid van de regio</li> </ol>   |
| <b>Perceptie van vaardigheden</b>     | Het percentage van de bevolking tussen 18 en 64 jaar die beweert de nodige kennis en vaardigheden te bezitten om een onderneming te starten. (GEM, 2007-2011)  |
| <b>Kwaliteit van het onderwijs</b>    | Deze variabele is het gemiddelde van twee indicatoren: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. PISA score</li> <li>2. Creatieve werkbevolking</li> </ol>   |
| <b>Risico aanvaarding</b>             | Het percentage van de bevolking tussen 18 en 64 jaar die beweert dat angst om te falen hen niet zou tegenhouden om een onderneming te starten. (GEM, 2007-2011)  |
| <b>Bedrijfsrisico</b>                 | Business Extent of Disclosure Index (Wereldbank).  |
| <b>Kennen van een ondernemer</b>      | Het percentage van de bevolking tussen 18 en 64 jaar die iemand kennen die in de afgelopen twee jaar een onderneming gestart is. (GEM, 2007-2011)  |
| <b>Sociaal kapitaal</b>               | Deze variabele is het gemiddelde van twee indicatoren: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sociaal kapitaal</li> <li>2. Technologische bereikbaarheid</li> </ol>   |
| <b>Carrière en status</b>             | Deze variabele is het gemiddelde van twee indicatoren: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het percentage van de bevolking tussen 18 en 64 jaar die beweren dat de mensen een onderneming starten beschouwen al seen goede carrière keuze. (GEM, 2007-2011)</li> <li>2. Het percentage van de bevolking tussen 18 en 64 jaar die denken dat de mensen een hoge status toekennen aan succesvolle ondernemers. (GEM, 2007-2011)</li> </ol> |
| <b>Openheid van de samenleving</b>    | Deze variabele is het gemiddelde van twee indicatoren: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persoonlijke vrijheid</li> <li>2. Mate van corruptie</li> </ol>   |
| <b>Motivatie voor opportuniteiten</b> | Percentage van TEA-ondernemingen (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity) die begonnen zijn omwille van een opportuniteit (ipv uit noodzaak). (GEM, 2007-2011)   |
| <b>Bedrijfsomgeving</b>               | Deze variabele is het gemiddelde van twee indicatoren: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vrijheid van ondernemen</li> <li>2. Kwaliteit van de overheid</li> </ol>  |
| <b>Niveau van technologie</b>         | Percentage van TEA-ondernemingen (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity) die actief zijn in technologische sectoren (hoog or medium) en die behoren tot de creatieve sector. (GEM,  |

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
|                                     | 2007-2011)   |
| <b>Absorptiecapaciteit</b>          | Deze variabele is het gemiddelde van twee indicatoren: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absorptie van technologie op het bedrijfsniveau</li> <li>2. Tewerkstelling in kennisintensieve en hoogtechnologische sectoren</li> </ol>  |
| <b>Niveau van het onderwijs</b>     | Percentage van TEA-ondernemingen (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity) waarvan de eigenaar/managers een secundaire opleiding genoten hebben. (GEM, 2007-2011)   |
| <b>Opleiding en training</b>        | Deze variabele is de som van twee indicatoren: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het percentage van de bevolking tussen 18 en 64 jaar die een hogere opleiding gedaan hebben.</li> <li>2. Het percentage van de bevolking tussen 18 en 64 jaar die een opleiding of training volgen.</li> </ol>  |
| <b>Concurrenten</b>                 | Percentage van TEA-ondernemingen (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity) die gestart zijn in markten waar niet veel ondernemingen hetzelfde product aanbieden. (GEM, 2007-2011)   |
| <b>Bedrijfsstrategie</b>            | Deze variabele is het gemiddelde van twee indicatoren: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competitief voordeel</li> <li>2. Mate van verfijning van de ondernemingen</li> </ol>  |
| <b>Nieuwe producten</b>             | Percentage van TEA-ondernemingen (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity) die producten aanbieden die nieuw zijn voor ten minste een aantal klanten. (GEM, 2007-2011)  |
| <b>Transfer van technologie</b>     | Deze variabele is het gemiddelde van vijf indicatoren: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totaal aantal patentaanvragen.</li> <li>2. Wetenschappelijke publicaties per miljoen inwoners.</li> <li>3. Aantal hoogtechnologische patentaanvragen.</li> <li>4. Aantal ICT patentaanvragen.</li> <li>5. Aantal patentaanvragen in biotech.</li> </ol> |
| <b>Nieuwe technologie</b>           | Percentage van TEA-ondernemingen (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity) die een nieuwe technologie gebruiken die jonger is dan 5 jaar. (GEM, 2007-2011)  |
| <b>Ontwikkeling van technologie</b> | Bruto binnenlandse uitgaven in O&O als een percentage van het BBP (2009).  |
| <b>Gazelle</b>                      | Percentage van TEA-ondernemingen (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity) met een hoge jobverwachting (stijging met meer dan 10 werknemers en met 50% in 10 jaar). (GEM, 2007-2011)  |
| <b>Clustering</b>                   | Cluster mix index  |
| <b>Export</b>                       | Percentage van TEA-ondernemingen (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity) met minimum enkele klanten uit het buitenland (meer dan 1%). (GEM, 2007-2011)  |
| <b>Connectiviteit</b>               | Deze variabele is het gemiddelde van drie indicatoren: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dichtheid van het wegennet</li> <li>2. Dichtheid van het spoorwegennet</li> <li>3. Dagelijks aantal passagiersvluchten</li> </ol>   |
| <b>Informele investering</b>        | Deze variabele is het product van twee indicatoren: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het gemiddelde aantal van 3 jaar informele investeringen. (GEM, 2007-2011)</li> </ol>  |



|                               |  |
|-------------------------------|--|
|                               | <ol style="list-style-type: none"><li>2. Het percentage van de bevolking tussen 18 en 64 jaar die fondsen aan nieuwe ondernemingen leverden in de laatste drie jaar. (GEM, 2007-2011)</li></ol>  |
| <b>Financiële instituties</b> | <p>Deze variabele is het product van twee indicatoren:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. De diepte van de kapitaalmarkt</li><li>2. De concentratie van financiële diensten.</li></ol> |