

# Het verband tussen kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap en het gebruik van financial bootstrapping

---

De invloed van ondernemerschapsmotivatie op de toepassing van  
bootstrapping-technieken binnen de onderneming

Alexander van de Water, studentnr. 360253  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
PTO MScBA/Drs. Bedrijfskunde

Coach: dr. J.P.J. de Jong  
Meelezer: dr. J. Bruining

15 mei 2013



NEW BUSINESS: INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP

# Het verband tussen kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap en het gebruik van financial bootstrapping

---

De invloed van ondernemerschapsmotivatie op de toepassing van  
bootstrapping-technieken binnen de onderneming

**15 mei 2013**

Rotterdam School of Management

Erasmus Universiteit

Alexander van de Water

Studentnummer : 360253

Coach : dr. J.P.J. de Jong

Meelezer : dr. J. Bruining





## VOORWOORD

Een mooi weekend begin september 2011 begon voor mij de parttime masterstudie Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management. De twee jaren die daarop volgden waren heel leerzaam, druk en vooral erg leuk, waardoor de tijd voorbij vloog. Lastiger dan de keuze voor de basisvakken (waar New Business: Innovation and Entrepreneurship (NIE) sowieso tussen zou zitten) was hierbij de keuze voor een verdiepingsvak, welke een nek-aan-nek race zou worden tussen NIE en Strategisch Management. Uiteindelijk gaven de kleinere groep studenten en de meer persoonlijke aanpak de doorslag om toch voor NIE te kiezen. Dit is achteraf de beste keuze van de afgelopen twee jaar geweest. Het verdiepingsvak heb ik namelijk als erg prettig ervaren en bovendien als een gericht traject om met een heldere visie voor ogen het laatste semester in te gaan. De sessies bovenin de McDonald's in Boulogne-Billancourt waren recht voor zijn raap en hebben mij toen al op het goede spoor voor deze scriptie gezet. Dit met de opmerking dat we in deze voorstad van Parijs 'bootstrapping' in de praktijk hebben gebracht!

Uiteraard zou deze scriptie niet tot stand kunnen zijn gekomen zonder de steun en medewerking van anderen. Allereerst wil ik daarom graag mijn coach, dr. Jeroen de Jong, bedanken voor zijn scherpe en concrete feedback en algehele begeleiding. Dit niet alleen voor het scriptietraject, maar ook het net zo belangrijke voortraject tijdens het derde semester. Ook mijn meeleezer, dr. Hans Bruining, wil ik graag bedanken voor het delen van zijn behulpzame feedback en gedachten over mijn scriptie en de onderwerpen die daar in spelen. Tevens wil ik graag alle aangeschreven ondernemers bedanken voor het invullen van de survey.

Ook wil ik graag mijn vriendin Mariëlle bedanken voor de oneindige steun die ze mij gegeven heeft, niet alleen tijdens het scriptietraject, maar ook tijdens de voorafgaande twee jaar studie. De motivatie en steun die ze mij heeft gegeven was het duwtje wat ik nodig had om op de lastigere momenten toch weer met hernieuwde energie aan de slag te gaan.

Daarnaast dank ik BNG Bank, mijn werkgever, omdat zij het voor mij mogelijk heeft gemaakt deze studie te kunnen volgen. Tot slot, maar niet in de minste plaats, bedank ik op deze plek graag mijn medestudenten. Van hen heb ik veel geleerd en met hen heb ik de afgelopen twee jaar gewoonweg een leuke tijd gehad. In de eerste plaats is dat Martin, met wie ik altijd kon sparren over het onderwerp bootstrapping en die mij op het spoor van Rabobank Altena (en daarmee de respondenten) heeft geholpen. Daarnaast zijn dat mijn andere collega-NIE studenten, met wie het elke dinsdag- en donderdagavond een leerzaam en leuk samenzijn was. Ook de collega-studenten met wie ik de Internationaal Project-ervaring in Michigan heb mogen delen bedank ik in willekeurige volgorde: Coen, Mark en Joost.

Mij rest niets dan eenieder veel plezier te wensen met het lezen van deze scriptie, welke als afsluiting dient van mijn parttime-opleiding MScBA / drs. Bedrijfskunde aan de RSM Erasmus University, afstudeerrichting New Business: Innovation and Entrepreneurship: *Het verband tussen kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap en het gebruik van financial bootstrapping: de invloed van ondernemerschapsmotivatie op de toepassing van bootstrapping-technieken binnen de onderneming.*

Alexander van de Water

Voorhout, 15 mei 2013

## INHOUDSOPGAVE

Samenvatting.....	8
1. Inleiding.....	9
1.1 Aanleiding / Motivatie .....	9
1.2 Introductie op de probleemstelling .....	10
1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen.....	11
1.4 Onderzoeksdoelstellingen .....	12
1.5 Opbouw thesis .....	12
2. Theoretische verkenning.....	13
2.1 Financial Bootstrapping .....	13
2.1.1 Financiering van startende ondernemingen middels debt of equity .....	13
2.1.2 Een definitie van Financial Bootstrapping .....	14
2.1.3 Een overzicht van bootstrapping-technieken.....	16
2.1.4 Veranderingen in het gebruik van bootstrapping-technieken.....	20
2.2 De effecten van bootstrapping op de ondernemingsfinanciën .....	20
2.2.1 Bootstrapping heeft een negatieve invloed op ondernemingsfinanciën .....	20
2.2.2 Bootstrapping heeft een positieve invloed op ondernemingsfinanciën .....	21
2.3 Motieven om financial bootstrapping toe te passen.....	23
2.4 Kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap .....	24
2.4.1 Kansgedreven ondernemerschap .....	24
2.4.2 Noodzaakgedreven ondernemerschap .....	27
2.5 Verwachte verbanden tussen kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap en het gebruik van vormen van financial bootstrapping .....	29
2.5.1 Samenvattend: Verwacht verband tussen kans- of noodzaakgedreven ondernemerschap en het algemeen gebruik van bootstrapping.....	30
2.5.2 Verwacht verband tussen kans- of noodzaakgedreven ondernemerschap en het uitstellen van betalingen .....	30
2.5.3 Verwacht verband tussen kans- of noodzaakgedreven ondernemerschap en het minimaliseren van vorderingen.....	31
2.5.4 Verwacht verband tussen kans- of noodzaakgedreven ondernemerschap en het minimaliseren van investeringen.....	32
2.5.5 Verwacht verband tussen kans- of noodzaakgedreven ondernemerschap en persoonlijke financiering door de ondernemer .....	32
2.5.6 Verwacht verband tussen kans- of noodzaakgedreven ondernemerschap en het delen van middelen met andere ondernemingen .....	33

2.6	Conceptueel model .....	34
3.	Onderzoeksmethodiek.....	35
3.1	Onderzoeksstrategie .....	35
3.1.1	Meten van variabelen .....	35
3.1.2	Controlevariabelen.....	37
4.	Resultaten .....	38
4.1	Beschrijvende statistiek .....	38
4.1.1	Beschrijvende statistiek kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap.....	38
4.1.2	Beschrijvende statistiek bootstrapping-technieken .....	40
4.2	Partiële correlatiematrix .....	43
5.	Discussie .....	47
5.1	Implicaties .....	50
5.2	Beperkingen en aanbevelingen.....	51
6.	Referenties.....	54
	Bijlage I: Items .....	57
	Bijlage II: Partiële correlaties kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap met afzonderlijke bootstrapping-items.....	59

## SAMENVATTING

Het ondernemerschap is de drijvende kracht achter de wereldwijde economie. Helaas worden ondernemers al gedurende een lange tijd getroffen door de economische tegenwind, die op het moment van schrijven al 5 jaar duurt. Belangrijke bronnen van financiering vallen weg of drogen op, omdat deze financiers zelf ook last hebben van de crisis of, vooruitlopend daarop de hand extra op de knip houden en betere tijden afwachten.

Financial bootstrapping is een verzameling methoden van financiering met eigen middelen die de noodzaak tot het aantrekken van externe financiering tot een minimum proberen te beperken. Daarnaast kan bootstrapping voor ondernemers die wel externe financiering hebben kunnen aantrekken, een verzameling methoden zijn waarmee de financiële efficiency kan worden verhoogd. Bootstrapping-technieken zijn zeer gevarieerd en worden veelal in vijf verschillende categorieën technieken onderverdeeld: het uitstellen van betalingen, het minimaliseren van vorderingen, het minimaliseren van investeringen, persoonlijke financiering door de ondernemer en het delen van middelen met andere ondernemers.

Over de determinanten die ten grondslag liggen aan het gebruik van bootstrapping is echter nog weinig bekend. Meer kennis op dit gebied zou kunnen leiden tot een beter begrip voor ondernemers bij externe financiers en andere betrokken partijen, maar ook tot het ontwikkelen van bijvoorbeeld gerichte coachingstrajecten om ondernemers op specifieke aspecten te leren minder afhankelijk te zijn van externe financiering.

Een mogelijke determinant voor bootstrapping zou de motivatie kunnen zijn waarmee de ondernemer zijn eigen bedrijf is gestart. Deze motivatie kan zowel als kans- en noodzaakgedreven worden beschreven. Kansgedreven ondernemers starten een bedrijf om een kans te verzilveren. Noodzaakgedreven ondernemers starten een bedrijf omdat ze daartoe door de omstandigheden zijn gedwongen. Kansgedreven ondernemers zijn over het algemeen succesvoller en hebben meer kans om de startfase te overleven en het bedrijf verder te laten groeien. Noodzaakgedreven ondernemers daarentegen komen over het algemeen vanuit een minder voordelige positie en hebben een slechtere track record.

Zou de kans- dan wel noodzaakgedreven motivatie van de ondernemer zijn of haar gebruik van bootstrapping kunnen beïnvloeden?

Onderzoek onder 54 bedrijven met een aantal werknemers tussen de 1 en 50 en een maximale omzet van EUR 30 miljoen per jaar toont dat kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap een indicatief verband heeft met het gebruik van bootstrapping-technieken, echter met de kanttekening dat dit in sterkere mate geldt naarmate de respondent in kwestie minder ervaring heeft met ondernemerschap. Noodzaakgedreven ondernemerschap blijkt hierbij een sterker verband met het gebruik van bootstrapping in het algemeen te hebben dan kansgedreven ondernemerschap. Ook voor het overgrote deel van de afzonderlijke categorieën bootstrapping-technieken is dit het geval. Alleen met de categorie 'Minimaliseren van vorderingen' heeft kansgedreven ondernemerschap een sterker verband. Dit vanwege de achtergrond van deze categorie, welke meer verband houdt met bedrijven in een verder gevorderd groeistadium. Geconcludeerd wordt dat noodzaakgedreven ondernemers in meerdere mate geneigd zijn hun toevlucht te nemen tot het gebruik van bootstrapping-technieken dan kansgedreven ondernemers en dat additioneel onderzoek op grotere schaal zal moeten uitwijzen of deze trend elders ook zichtbaar is.



# 1. INLEIDING

## 1.1 AANLEIDING / MOTIVATIE

Ondernemerschap is de motor van de wereldwijde economie. Helaas is er momenteel sprake van een fikse economische tegenwind, waardoor het tij tegen zit. Ondernemers worden hier hard door getroffen. Een reden hiervoor is dat de belangrijke bronnen van financiering voor ondernemers, het bankkrediet, investeerders en participatiemaatschappijen, kapitaaleisen stellen waar ondernemers in veel gevallen niet aan kunnen voldoen. Financial Bootstrapping is in deze gevallen vaak de enige manier om de onderneming te financieren. Daarnaast kan bootstrapping voor ondernemers die wel externe financiering hebben kunnen aantrekken een verzameling methoden zijn waarmee de financiële efficiency kan worden verhoogd.

### *Financial Bootstrapping, definitie en methoden*

Financial Bootstrapping (hierna 'bootstrapping' genoemd) is te definiëren als het financieren van de onderneming middels uitsluitend interne middelen (Carter & Van Auken, 2005). Het scala aan gebruikte bootstrapping-methoden wordt in de literatuur veelal in vijf categorieën ingedeeld, welke voortvloeien uit het onderzoek van Winborg en Landström (2000): Het uitstellen van betalingen, het minimaliseren van vorderingen, het minimaliseren van investeringen, gebruik maken van persoonlijke financieringsbronnen van de ondernemer, en het delen van middelen met andere ondernemingen.

Uit onderzoek blijkt dat gebruik van bootstrapping onder andere de ondernemingsfinanciën efficiënter maakt (Bhide, 1992) en een positief effect heeft op de groei van de onderneming (Vanacker et al., 2011).

### *Determinanten van bootstrapping*

Over de determinanten van de toepassing van bootstrapping door ondernemers is nog weinig bekend. De weinige reeds bekende determinanten zijn de risicoperceptie van de ondernemer (Ebben, 2009) en de motieven die ten grondslag liggen aan de toepassing van bootstrapping (Winborg, 2009). Nog niet onderzocht is welke typen ondernemers nu meer geneigd zijn om te bootstrappen en op welke manier.

In dit onderzoek zal bekeken worden welke rol de motivatie van de ondernemer om de onderneming te starten speelt in de wijze en vorm van bootstrapping in diens bedrijfsvoering.

### *Kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap*

De sociale en economische omstandigheden waarin een bedrijf wordt gestart, hebben hun impact op de motieven van de ondernemer om voor zichzelf te beginnen (Acs et al., 2005). Zo kunnen ondernemers wereldwijd worden ingedeeld naar 'necessity' en 'opportunity'-based motieven die ten grondslag liggen aan het starten van de onderneming.

'Necessity'-based ondernemers zijn personen die uit noodzaak zijn gaan ondernemen, bijvoorbeeld omdat de gelegenheid tot andersoortig werk er op een gegeven tijdstip of locatie niet is. Opportunity-based ondernemers zien daarentegen juist een kans en proberen deze te verzilveren door te gaan ondernemen (Bhola et al., 2006). Met andere woorden; Opportunity-based ondernemers beginnen met ondernemen in de verwachting dat het ondernemerschap hun leefomstandigheden beter zal maken. Necessity-based ondernemers beginnen met ondernemen uit een gevoel van 'mismatch' tussen hun huidige en gewenste leefsituatie, ofwel een ontevredenheid met de huidige leefsituatie (Uhlaner & Thurik, 2007).

In het vervolg van deze studie zullen de ondernemersvormen worden aangeduid als 'kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap'.

### *Het verband tussen kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap en bootstrapping*

De vraag is nu of ondernemerschap uit noodzaak of uit het oogpunt van het verzilveren van een kans invloed heeft op de mate en vorm van gebruikte bootstrapping-methoden. Zou een ondernemer die uit noodzaak is begonnen nu meer gebruik maken van bootstrapping-technieken in de categorie 'uitstellen van betalingen'? Zou een kansgedreven ondernemer daarentegen weer meer gebruik maken van persoonlijke middelen als spaargeld en persoonlijk krediet om die beoogde unieke kans te grijpen?

Deze vraag is relevant omdat ze laat zien of de manier waarop ondernemers met hun financiële huishouding om gaan in verband staat met de motivatie waarmee zij met hun onderneming zijn begonnen. Het kan ons meer vertellen over de aard van ondernemers en gekozen strategie voor het managen van ondernemingsfinanciën. In praktische zin is het onderwerp relevant voor kredietverleners, die op deze manier meer te weten komen over de impact van de ontstaansachtergrond van de onderneming op de financiën en daar in de behandeling van een kredietaanvraag rekening mee kunnen houden. Zo kan er meer inzicht en begrip in de achtergrond van de ondernemer en diens bedrijf worden gekweekt.

## 1.2 INTRODUCTIE OP DE PROBLEEMSTELLING

Financial Bootstrapping is te definiëren als het financieren van de onderneming middels uitsluitend interne middelen. Het scala aan gebruikte bootstrapping-methoden wordt in de literatuur veelal in zes categorieën ingedeeld, welke voortvloeien uit het onderzoek van Winborg en Landström (2000): Het uitstellen van betalingen, het minimaliseren van vorderingen, het minimaliseren van investeringen, gebruik maken van persoonlijke financieringsbronnen van de ondernemer, het delen van middelen met andere ondernemingen en het gebruik maken van overheidssubsidie (Van Auken, 2005).

Het gebruik van bootstrapping heeft een disciplinerend effect op de ondernemingsfinanciën doordat alle 'dubbeltjes twee keer omgedraaid worden' (Bhide, 1992). Daarnaast zorgt het gebruik van bootstrapping (door het disciplineren van de uitgaven) voor een hogere winstgevendheid voor ondernemingen (Ebben, 2009). De samenstelling van gebruikte bootstrapping-methoden blijkt daarnaast met de groei van de onderneming mee te veranderen (Ebben & Johnson, 2006).

De achterliggende motieven die ten grondslag liggen aan bootstrapping zijn allereerst de risico-perceptie van de ondernemer (Carter & Van Auken, 2005). Andere motieven voor ondernemers om bootstrapping toe te passen zijn het verlagen van de kosten, een gebrek aan financiën en het plezier in het helpen en geholpen worden door anderen (Winborg, 2009).

Aan de hand van het bovenstaande zien we dat bootstrapping als fenomeen gedefinieerd kan worden, dat in kaart is gebracht welke methoden er zijn en in welk levensstadium van de onderneming welke bootstrap-methode het beste past. Daarnaast zijn de achterliggende motieven van ondernemers om bootstrapping toe te passen onderzocht.

Ondanks dat Bhide (1992) meer dan twintig jaar geleden de term bootstrapping introduceerde, is nog weinig bekend over de bredere determinanten van deze alternatieve vorm van ondernemingsfinanciering. In deze studie maken we hiermee een begin door te onderzoeken, of en hoe de toepassing van bootstrapping samenhangt met de reden waarom een individu

ondernemer is geworden. Heeft het motief om te starten invloed op de mate en het soort gebruik van bootstrapping?

### *Waarom worden mensen ondernemer?*

Een andere stroming in de ondernemerschapsliteratuur, dat het verschil tussen 'opportunity'- en 'necessity-based' (kans- en noodzaakgedreven) ondernemerschap duidt, kan ons helpen om te onderzoeken hoe startmotieven samenhangen met het gebruik van bootstrapping. Het feit dat deze antecedenten voor het gebruik van bootstrapping nog niet eerder zijn onderzocht, betekent een interessante aanvulling op de literatuur en meer inzicht in de redenen voor het gebruik van bootstrapping.

Necessity-based ofwel noodzaakgedreven ondernemers zijn personen die uit noodzaak zijn gaan ondernemen (Acs et al., 2005). Bhola, Verheul, Thurik en Grilo (2006) voegen toe dat dit type ondernemerschap veelal in een kansarme omgeving ontstaat. Hierdoor kan de vooronderstelling zijn dat deze ondernemers minder snel toegang hebben tot financiën en van nature meer kostenbewust zijn dan het andere type. Wegens deze lagere kredietwaardigheid zullen zij in eerste instantie ook minder aantrekkelijk zijn voor investeerders.

Opportunity-based, ofwel kansgedreven ondernemers gaan ondernemen omdat zij een kans zien en deze proberen te verzilveren (Bhola et al., 2006). Deze ondernemers zijn wellicht optimistischer, maar ook naïefer en geneigd om meer geld te investeren om het door hen voorziene doel te bereiken (Achleitner et al., 2011). Zij zullen door hun hogere kredietwaardigheid naar verwachting eerder in de aandacht vallen bij investeerders.

Door de verschillende achtergronden van deze twee typen ondernemers ligt in de rede dat de mate en vorm van toepassing van bootstrapping tussen beide typen ondernemers kan verschillen.

## 1.3 PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN

De probleemstelling is als volgt:

Wat is het verband tussen de motivatie van de ondernemer om een eigen bedrijf te starten (kans- dan wel noodzaakgedreven) en de mate en vorm waarin deze gebruik maakt van financial bootstrapping?

De deelvragen om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn als volgt:

1. Wat is financial bootstrapping en welke vormen van financial bootstrapping zijn te onderscheiden?
2. Wat zijn de effecten van bootstrapping op de ondernemingsfinanciën?
3. Wat zijn de motieven om financial bootstrapping toe te passen?
4. Wat is kans- en wat is noodzaakgedreven ondernemerschap?
5. Hoe verschillen deze twee vormen van ondernemerschap van elkaar?
6. Welke verbanden zijn er tussen de twee vormen van ondernemerschap en de mate en vorm waarin ondernemers gebruik maken van financial bootstrapping?
7. In hoeverre kunnen deze verbanden empirisch worden vastgesteld?

## 1.4 ONDERZOEKSDOELSTELLINGEN

### *Verband leggen tussen kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap en bootstrapping*

Met dit onderzoek zal getracht worden de onderzoeksgebieden 'opportunity en necessity-based entrepreneurship' en bootstrapping met elkaar in verband te brengen. Het overkoepelend thema in deze is de lastige periode in de economie en het effect op de financiële huishouding van ondernemers. Naast het leggen van een verband tussen de twee onderwerpen van deze studie, kan het onderzoek aan de twee onderwerpen afzonderlijk ook een toevoeging betekenen.

### *Bijdrage aan de literatuur*

Het onderzoek levert een bijdrage aan zowel de onderwerpen kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap en bootstrapping. Aan het onderwerp kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap wordt met dit onderzoek een dimensie toegevoegd. Van dit onderwerp zijn namelijk wel de determinanten bekend, beschreven door onder andere Uhlaner en Thurik (2007) als 'push' en 'pull'-factoren. Echter is nog weinig bekend over de mogelijke invloed die de motieven om de onderneming te starten, kunnen hebben op de bedrijfsvoering. Voor het onderwerp bootstrapping daarentegen kan deze studie een verbreding betekenen van de bestaande kennis op het gebied van de determinanten. Over de directe motieven van de ondernemer om bootstrapping toe te passen is weliswaar geschreven, echter is de ontstaansreden van het bedrijf nog een onbekende factor. Samengevat beoogt deze studie kennis toe te voegen over de gevolgen van kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap (het 'na'-traject van dat onderwerp) alsmede de determinanten van bootstrapping (het 'voor'-traject van dat onderwerp).

### *Bijdrage aan de praktijk*

In praktische zin kan deze studie een stuk achtergrond betekenen voor personen die in financiële zin met ondernemers te maken hebben, zoals bijvoorbeeld kredietverstrekkers. Een groter inzicht in de belevingswereld van de ondernemer kan wellicht resulteren in een beter begrip wanneer bijvoorbeeld een kredietaanvraag wordt behandeld. Ook voor (beginnende) ondernemers zelf kan de studie inzicht geven in het ondernemerschap en de mogelijke consequenties die de motieven om te beginnen met ondernemen voor de bedrijfsvoering kunnen hebben.

## 1.5 OPBOUW THESIS

Volgend op dit inleidende hoofdstuk is de opbouw van het vervolg van de thesis als volgt. Allereerst zal in hoofdstuk 2 naar aanleiding van de onderzoeksvragen een theoretische verkenning worden uiteengezet. Deze zal resulteren in het formuleren van een aantal hypothesen.

Vervolgens zal in hoofdstuk 3 de gevolgde onderzoeksstrategie worden behandeld, waarna in hoofdstuk 4 de resultaten zullen worden uiteengezet en de data geanalyseerd. In dat hoofdstuk zullen voor alle hypothesen uitspraken gedaan worden.

Tot slot zal in hoofdstuk 5 de resterende onderzoeksvraag worden beantwoord. Vervolgens zullen de implicaties en beperkingen van dit onderzoek worden besproken.

## 2. THEORETISCHE VERKENNING

### 2.1 FINANCIAL BOOTSTRAPPING

#### 2.1.1 *Financiering van startende ondernemingen middels debt of equity*

Een beginnende ondernemer heeft de mogelijkheid om van een aantal verschillende bronnen van externe financiering gebruik te maken. Deze externe methoden van financiering kunnen worden onderverdeeld in twee verschillende soorten:

- Debt Finance
- Equity Finance

Debt finance wil zeggen het financieren van de onderneming middels vreemd vermogen aangetrokken bij banken of andere kredietverstrekkers. Equity finance is het financieren van de onderneming middels eigen vermogen, ofwel participatie in de aandelenstructuur van de onderneming.

#### *Debt Finance (financiering middels vreemd vermogen)*

Financiering middels vreemd vermogen kan via een aantal verschillende wegen. Het omvat onder andere de financiering van de onderneming door een bank. Het bankkrediet kent een aantal financieringsvormen, zoals krediet in rekening-courant ('rood staan'), kasgeldleningen (korte geldleningen met een looptijd van maximaal twee jaar) en lange leningen.

Elk van deze financieringsvormen heeft zijn eigen rentetarief. Ook speelt de kredietwaardigheid van de onderneming (ofwel in hoeverre de bank verwacht dat de ondernemer de lening kan terugbetalen) mee in de bepaling van een uiteindelijk rentetarief.

Bankkrediet zorgt voor een zogenaamde 'financieringslast', een kostenpost (van rente en aflossing van een lening) die op de financiën van de onderneming drukt. Microfinanciering valt ook onder de noemer 'bankkrediet'. Het gaat hier meestal om relatief kleine bedragen. Echter zitten aan het gebruik van deze vorm van financiering, net als bij 'normaal' bankkrediet ook voorwaarden verbonden.

Voor alle vormen van financiering middels vreemd vermogen geldt dat deze voor beginnende ondernemers vanwege schaalgrootte relatief duur zijn. Hierdoor is financiering in ruil voor aandelen in de onderneming (equity finance) een laagdrempeliger optie (Cassar, 2004).

#### *Equity finance (financiering middels eigen vermogen)*

Ondernemers leunen voor financiering middels eigen vermogen volgens Berger en Udell (1998) op drie primaire bronnen: venture capital, angel investors en corporate investors.

Venture capital fondsen zijn bedrijven waarvan de managing partners namens de aandeelhouders investeren. Angel investors zijn zelf (oud-)ondernemers met een succesvol verleden die eigen middelen investeren in een startend bedrijf.

Corporate investors zijn grote bedrijven die namens hun aandeelhouders om strategische en/of financiële redenen investeren in beginnende bedrijven (Berger en Udell, 1998).

Het voordeel van dergelijke investeerders is dat zij een schat aan ervaring, kennis en een netwerk met zich meebrengen en op die manier een springplank voor de onderneming kunnen zijn (MKB Nederland, 2008).

#### *Drempels voor het gebruik van externe financiering door ondernemers*

Inzake het starten van een onderneming wordt in de literatuur veel geschreven over externe vormen van financiering, zoals durfkapitaal, bankkrediet en informele investeerders, ook wel 'business angels' genoemd (Bhide, 1992). Echter zijn deze financieringsvormen niet in alle gevallen voor startende ondernemers beschikbaar. Dit heeft een aantal redenen.

Een genoemde reden hiervoor is de zogenaamde 'informatie-asymmetrie' tussen ondernemer en kredietverstrekker (Vanacker, Manigart, Meuleman & Sels, 2011).

Eén van de oorzaken van een dergelijke informatie-asymmetrie is dat kleine ondernemingen, in tegenstelling tot grotere bedrijven (vanuit wet- en regelgeving) in mindere mate openheid van zaken hoeven te geven (middels bijvoorbeeld openbare, door de accountant goedgekeurde jaarverslagen). Dit relatieve gebrek aan transparantie belemmert het zicht van potentiële financiers op de kwaliteiten van deze bedrijven (Berger & Udell, 1998).

Een andere drempel naast informatie-asymmetrie, is dat er veel startende bedrijven zijn die op projectbasis werken. Deze projecten gelden vaak niet als dekkend onderpand, waardoor de bedrijven geen financiering aan kunnen trekken (Carpenter & Petersen, 2002).

Een volgende reden voor het niet zonder meer beschikbaar zijn van externe financiering voor startende ondernemers is de hoge mate van transactiekosten die daarmee gepaard gaat. Omdat transactiekosten relatief lager worden naarmate de grootte van de onderneming toeneemt, pakt dit voor kleine ondernemingen nadelig uit (Cassar, 2004).

Samengevat beginnen startende ondernemingen dus met een relatief hoog risicoprofiel, afgezet tegen de grootte van het bedrijf (Freear, Sohl & Wetzel, 2002).

Bhide (1992) vat deze problematiek als volgt samen: "Start-ups, however, typically lack all or most of the criteria investors use to identify big winners: scale, proprietary advantages, well-defined plans and well-regarded founders." (p. 111).

De ondernemers die om de genoemde redenen niet aan financiering van buitenaf kunnen komen, maken gebruik van methoden van financiering met slechts gebruik van interne middelen. Deze verzameling methoden wordt 'Financial Bootstrapping' (hierna: bootstrapping) genoemd.

### *2.1.2 Een definitie van Financial Bootstrapping*

#### *Definities van bootstrapping in de literatuur*

Bootstrapping is te definiëren aan de hand van wat het juist niet is: het financieren van de onderneming met middelen van buitenaf. Derhalve staat bootstrapping voor financiering die geheel op basis van interne middelen geschiedt. De exacte definitie wordt door verscheidene bronnen op een net iets verschillende manier beschreven. De definities zoals gehanteerd in deze bronnen zijn in tabel 1 op een rij gezet, waarna de afzonderlijke definities afzonderlijk behandeld zullen worden. Uiteindelijk zal door de 'grootste gemene deler' uit de genoemde definities te nemen tot een persoonlijke definitie van bootstrapping worden gekomen.



TABEL 1: DEFINITIES VAN BOOTSTRAPPING

Bron	Definitie Financial bootstrapping
Bhide (1992)	“It’s not raising money but having the wits and hustle to do without it” (p.109)
Winborg en Landström (2000)	“meeting the need for resources without relying on long-term external finance” (p. 238)
Carter en Van Auken (2005)	“employing resources other than traditional financing to fund operations” (p. 129)
Ebben en Johnson (2006)	“finding creative ways to avoid the need for external financing” (p. 851)
Winborg (2009)	“methods for securing the use of resources at relatively low or no cost” en “securing equipment and competence as well as handling marketing at below market price” (p. 72)

De eerstgenoemde definitie is uit het artikel van Bhide (1992). In zijn artikel, wat het eerste is dat bootstrapping als op zichzelf staand fenomeen behandelt stelt hij: “It’s not raising money but having the wits and hustle to do without it” (p. 109). Winborg en Landström (2000) definiëren in hun grootschalig empirisch onderzoek naar bootstrapping onder Zweedse ondernemers het fenomeen als “meeting the need for resources without relying on long-term external finance” (p. 238). Zowel deze definitie als de door hun gepleegde eerste onderverdeling van bootstrapping methoden in verschillende categorieën worden in latere artikelen veel toegepast in verder onderzoek. Carter en Van Auken (2005) verwoordden de definitie van Winborg en Landström (2000) bijvoorbeeld iets anders maar bedoelen hetzelfde: “employing resources other than traditional financing to fund operations” (p. 129). Ebben en Johnson (2006) tenslotte pakken ook de definitie zoals gehanteerd door Winborg en Landström op en voegen daarnaast een zekere creativiteitsfactor toe aan bootstrapping: “finding creative ways to avoid the need for external financing” (p. 851).

*De gemene deler: Een eigen definitie van bootstrapping*

De definitie zoals door Winborg en Landström (2000) gehanteerd en door vele andere artikelen (o.a. Harrison, Mason & Girling, 2004; Carter en Van Auken, 2005; Ebben en Johnson, 2006; Vanacker et al., 2011) overgenomen is in de wetenschappelijke literatuur de grootste gemene deler uit de verschillende definities van bootstrapping.

Het creatieve element in bootstrapping zoals door Ebben en Johnson (2006) specifiek toegevoegd aan de term bootstrapping is in de dagelijkse toepassing van bootstrapping technieken echter van belang. De definitie van bootstrapping zoals in de context van deze studie gehanteerd zal als volgt luiden:

Financial Bootstrapping is een verzameling creatieve methoden die als gemeenschappelijk doel hebben om financiering van de eigen onderneming zoveel als mogelijk met eigen middelen te bewerkstelligen.

### 2.1.3 Een overzicht van bootstrapping-technieken

#### *Vroege beschrijvingen van afzonderlijke bootstrapping-technieken*

In de literatuur worden een groot aantal afzonderlijke bootstrapping-methoden onderscheiden. De vroegere bronnen die over bootstrapping als op zichzelf staand fenomeen schrijven, benoemen er al een aantal.

Bhide (1992) noemt bijvoorbeeld voor wat betreft de in zijn studie geïnterviewde bedrijven onder meer het door de ondernemer aanbreken van persoonlijk spaargeld, het gebruik maken van credit cards en een tweede hypotheek.

Van Auken en Neely (1996) onderscheiden op hun beurt in hun empirisch onderzoek naar bootstrapping onder 78 bedrijven in het midwesten van de Verenigde Staten (naast de door Bhide (1992) genoemde methoden als credit cards en hypotheekleningen) methoden als persoonlijke leningen van familie en vrienden, leverancierskrediet en leaseconstructies. Hiermee gaan zij een stapje verder dan alleen het beschrijven van methoden die betrekking hebben op persoonlijke financiering door de ondernemer zelf.

#### *Categorisering van bootstrapping-technieken*

De meest geciteerde indeling in categorieën van bootstrapping methoden komt echter voort uit het grootschalig empirisch onderzoek van Winborg en Landström (2000) onder 262 Zweedse bedrijven met tussen de 0 en 99 medewerkers. Zij leggen in hun onderzoek een vragenlijst voor die gebaseerd is op een eerdere studie van Freear, Sohl en Wetzel (1995), waaruit 32 verschillende bootstrap methoden worden geïdentificeerd. Deze zijn middels een survey voorgelegd aan een groep ondernemers. Op basis van de clustering van de respons op de survey hebben Winborg en Landström (2000) vervolgens een zestal categorieën bootstrapping methoden ingedeeld. Van Auken (2005) pakt de categorieën van Winborg en Landström beet en verwoordt ze iets anders, maar op een manier die de lading van de categorieën iets beter dekt. Deze indeling zal in deze studie worden gehanteerd en is in tabel 2 op een rij gezet. Alle in de tabel genoemde bootstrapping technieken zullen vervolgens apart behandeld worden.

**TABEL 2: BOOTSTRAPPING CATEGORIEËN EN METHODEN, VRIJ NAAR VAN AUKEN (2005) EN WINBORG EN LANDSTRÖM (2000)**

<b>Bootstrapping methode</b>	<b>Categorie</b>
Het vertragen van betalingen aan leveranciers Het vertragen van belastingbetalingen Het leasen van gereedschappen	Uitstellen van betalingen
Afbreken van de relatie met wanbetalers Kiezen voor snel betalende klanten Vooruitbetalingen vragen Dezelfde voorwaarden aan alle klanten doorrekenen	Het minimaliseren van vorderingen
Gebruikte bedrijfsmiddelen kopen Tijdelijk personeel inhuren Goede voorwaarden met leveranciers uitonderhandelen	Het minimaliseren van investeringen



Vrienden en familie mee laten werken Leningen met familie en vrienden afsluiten De onderneming vanuit huis runnen Inkomen uit een baan in loondienst halen Persoonlijk krediet aanwenden voor de onderneming	Persoonlijke financiering door de ondernemer
Krachten bundelen ten aanzien van leveranciers Bedrijfsmiddelen onderling uitlenen Aankopen met andere ondernemingen coördineren Personeel en kantoorruimte delen	Het delen van middelen met andere ondernemingen
Subsidie verkrijgen van overheidsinstanties	Subsidie-georiënteerd bootstrappen

### *Categorie 1: Uitstellen van betalingen*

De categorie bootstrapping-technieken genaamd 'uitstellen van betalingen' omvat zaken als het uitstellen van betalingen aan leveranciers, maar ook de belastingdienst. Ook het leasen van bedrijfsmiddelen (waardoor het grootste deel van de investering in de goederen wordt uitgesteld) wordt onder deze methode geschaard (Winborg & Landström, 2000; Cornwall, 2010).

Deze categorie bootstrapping-methoden is gevoelig voor ethische dilemma's. Het uitstellen van betalingen aan collega-ondernemers en de belastingdienst wordt met name door Cornwall (2010) als heikel punt gezien. Dit met name vanwege eventuele imagoschade als gevolg van het toepassen van de techniek, welke funest kan zijn voor een beginnend bedrijf wat het vooral van goodwill moet hebben.

Uit de studie van Winborg en Landström (2000) blijkt dat de groep ondernemers die veel gebruik maakt van de methode 'delen van middelen met andere ondernemingen' weinig gebruik maakt van het uitstellen van betalingen, om de door Cornwall (2010) genoemde reden.

Ebben en Johnson (2006) zien een afname van het uitstellen van betalingen naarmate de onderneming groeit. Ook zij veronderstellen vervolgens dat hier een ethische reden aan ten grondslag ligt, namelijk dat kleine ondernemers zich met het verstrijken van de tijd realiseren dat tijdige en kwalitatief goede leveringen belangrijker zijn dan het koste wat kost verkrijgen van de beste betalingsvoorwaarden. Hierdoor willen deze ondernemers de toeleveranciers te vriend houden en zullen zij steeds minder gebruik maken van bootstrapping-technieken die de relatie kunnen schaden.

### *Categorie 2: Het minimaliseren van vorderingen*

Het minimaliseren van vorderingen is een categorie bootstrapping-technieken die specifiek op de relatie tussen de ondernemer en de klant gefocust is. Een ander woord voor deze categorie zou 'debiteurenmanagement' kunnen zijn.

De verschillende onder deze categorie geschaarde technieken hebben de (betaal-)relatie met de klant als gemeenschappelijke basis. Individuele technieken binnen deze categorie zijn bijvoorbeeld het aanscherpen van de betalingsvoorwaarden, het verbreken van de zakelijke relatie met de klant, kiezen voor uitsluitend snel betalende klanten, vooruitbetalingen vragen,

rente berekenen op betalingen die te laat zijn en dezelfde betalingsvoorwaarden aan alle klanten doorrekenen (Winborg en Landström, 2000; Carter en Van Auken, 2005; Cornwall, 2010).

In tegenstelling tot de categorie technieken inzake het uitstellen van betalingen neemt het gebruik van deze categorie bootstrapping methoden juist toe al naar gelang de onderneming groeit. Ebben en Johnson (2006) verklaren dit door te stellen dat de onderneming leert hoe het met klanten kan omgaan en welke klanten bereid zijn om bijvoorbeeld vooruit te betalen. Daarnaast stellen ze dat een groeiende onderneming waarschijnlijk meer 'leverage' ofwel meer onderhandelingsmacht heeft met de klant.

### *Categorie 3: Het minimaliseren van investeringen*

Deze categorie technieken kan kortweg worden omschreven als het 'voor een dubbeltje op de eerste rang willen zitten'. De in een eerdere paragraaf aangehaalde definitie van bootstrapping door Winborg (2009): "securing equipment and competence as well as handling marketing at below market price" (p. 72), is ook een goede omschrijving van deze specifieke categorie bootstrapping-methoden met name het tweede deel van de definitie.

Deze categorie omvat methoden waarmee de investeringen in de onderneming geminimaliseerd kunnen worden, door bestaande middelen slimmer in te zetten. Belangrijk is om deze methoden uit te voeren zonder dat de kernactiviteiten er onder lijden, omdat ondoordacht doorvoeren van minimalisering van investeringen kan leiden tot lagere groei (Cassar, 2004).

Voorbeelden van het minimaliseren van investeringen zijn bijvoorbeeld het aanschaffen van tweedehands apparatuur en artikelen in plaats van nieuwe. Het kopen van tweedehands in plaats van nieuw is ook van toepassing op eventuele machines die in het bedrijfsproces worden gebruikt. Door de aard van de werkzaamheden of de groei van het bedrijf zal het op een gegeven moment zo zijn dat er extra handen benodigd zijn. In dat geval kan men ook eerst tijdelijk personeel of stagiairs inhuren of familie of vrienden voor een 'vriendenprijs' mee laten werken (Cornwall, 2010).

### *Categorie 4: Persoonlijke financiering door de ondernemer*

De ondernemer zelf is ook een bron voor een aantal bootstrapping-methoden. De methoden die onder deze eerste categorie bootstrapping technieken vallen zijn namelijk direct gerelateerd aan de persoon van de ondernemer zelf. Denk daarbij aan het gebruiken van de persoonlijke spaarpot, het opnemen van persoonlijk krediet en het inzetten van andere persoonlijke middelen als tijd en energie (door bijvoorbeeld een baan naast de onderneming te houden om extra geld te sparen). Ook de persoonlijke kring van familie en vrienden is een interne bron van financiering die onder deze categorie valt. Een aantal technieken zal kort worden toegelicht.

#### *Spaargeld en persoonlijk krediet*

De ondernemer kan zijn persoonlijke spaargeld investeren in de onderneming, of persoonlijk krediet opnemen om de onderneming te financieren (met eventueel persoonlijke bezittingen of het eigen huis als onderpand). Het voordeel hiervan is de relatieve laagdrempeligheid van dergelijke methoden. Een risico is uiteraard dat een eventueel faillissement van de onderneming met deze middelen ook een persoonlijke financiële impact op de ondernemer zal hebben.

### *Baan in loondienst naast de onderneming*

Een onderneming kan in eerste instantie bijvoorbeeld ook op parttimebasis gestart worden, waarbij de ondernemer de andere helft van de tijd zelf nog in loondienst werkt. De inkomstenstroom uit de baan in loondienst kan zo een extra bron van inkomsten vormen in de start-up fase van het bedrijf. Cornwall (2010) stelt dat een algemene stelregel zou moeten zijn dat de beginnende ondernemer ongeveer zes maanden loon als buffer heeft opgebouwd voordat de onderneming wordt gestart.

### *Huisvesting*

Ook op het gebied van huisvesting kan de ondernemer zijn persoonlijke middelen aanwenden. Voorbeelden hierbij zijn een kantoor aan huis en het zakelijk gebruiken van de privéwielvoertuig. Het gebruik van de privécomputer kan ook onder mobilisatie van de privémiddelen van de ondernemer worden geschaard.

### *Familie en vrienden*

Familie en vrienden (ofwel het persoonlijk netwerk) zijn een bron van hulp voor de onderneming. Zo kan het persoonlijk netwerk worden ingezet om (afhankelijk van de gemaakte afspraken) tegen gereduceerd tarief werkzaamheden voor de onderneming te verrichten, of om andere goederen en diensten te verkopen tegen een lage vergoeding dan wel te verhuren of te lenen. Daarnaast kan het persoonlijke netwerk worden aangewend om leningen van bekenden aan te trekken, bijvoorbeeld van familie en/of vrienden. Naar aanleiding van het door hen gepleegde onderzoek stellen Jones en Jayawarna (2010) dat het ontwikkelen en onderhouden van sociale netwerken cruciaal is om de kansen op overleving en groei van de beginnende onderneming te vergroten.

### *Categorie 5: het delen van middelen met andere ondernemingen*

Het delen van middelen met andere ondernemingen, door Winborg en Landström (2000) kort aangeduid als 'joint utilization', wordt ook als aparte categorie bootstrapping-methoden beschouwd. Individuele methoden binnen deze categorie zijn bijvoorbeeld het delen van kantoorruimte en -inventaris, het delen van personeel en bedrijfsmiddelen en het gezamenlijk coördineren van inkoop om zo de voordelen van schaalvergroting te behalen (Ebben & Johnson, 2006). Ook het onderling uitlenen van middelen, dus zonder geldelijke transactie, is een vorm van 'joint utilization' (Winborg en Landström, 2000). Carter en Van Auken (2005) stellen dat de categorie 'delen van middelen' een creatievere vorm van bootstrapping is, waar bijvoorbeeld het gebruik maken van uitstellen van betalingen een normale gang van zaken in de dagelijkse bedrijfsvoering is en daardoor minder creatief.

### *Categorie 6: Subsidie-georiënteerd bootstrappen*

De categorie subsidie-georiënteerde bootstrapping-methoden bestaat uit verscheidene bronnen van financiering middels overheidssubsidie.

Meerdere auteurs (onder andere Carter en Van Auken, 2005; Ebben en Johnson, 2006; Ebben, 2009 en Jones en Jayawarna, 2010) laten deze laatste door Winborg en Landström genoemde categorie weg. Dit vanwege het feit dat deze vorm van bootstrappen in het thuisland van Winborg en Landström, Zweden, een reële optie is, maar in het onderzoeksveld van Van Auken en de andere genoemde auteurs, de Verenigde Staten, niet.

In Nederland is subsidie-georiënteerd bootstrappen wel een optie. In de op het moment meest recente Financieringsmonitor 2012-2 (EIM, 2012) wordt een apart hoofdstuk aan

overheidsregelingen besteed. Dit betreft onder andere borgstellings- en garantieregelingen alsmede innovatiekredieten en aanverwante zaken. Echter stelt van de aldaar onderzochte ondernemers slechts een zeer kleine minderheid überhaupt bekend te zijn met dergelijke regelingen. Om die reden en omdat subsidie min of meer een vorm van externe financiering (door de overheid of overheidsgerelateerde instanties) is, wordt deze betreffende categorie verder niet meegenomen in deze studie.

#### 2.1.4 *Veranderingen in het gebruik van bootstrapping-technieken*

In het overgrote deel van de bootstrapping-literatuur worden de in een onderneming toegepaste bootstrapping-methoden cross-sectioneel, ofwel op één punt in de tijd gemeten. Dit in navolging op de studie van Winborg en Landström (2000).

Ebben en Johnson (2006) meten in hun studie de samenstelling van gebruikte bootstrapping-methoden binnen een aantal ondernemingen op longitudinale basis en tonen zo een verschuiving aan gedurende de tijd. Zo blijkt dat het gebruik van bootstrapping-methoden uit de categorieën 'Persoonlijke financiering door de ondernemer' en 'Het delen van middelen met andere ondernemingen' met de tijd afneemt. Daarnaast neemt het gebruik van methoden gerelateerd aan debiteurenbeheer (betalingsdiscipline van klanten) met de tijd toe.

Deze uitkomsten passen in de door Ebben en Johnson (2006) opgestelde verwachtingen dat ondernemers door gebrek aan middelen in het begin 'veroordeeld' zijn tot het gebruik van de eerstgenoemde methoden en later, als de onderneming op het gebied van legitimiteit en onderhandelingsmacht groeit, de vrijheid heeft om andere bootstrapping-methoden toe te passen.

## 2.2 DE EFFECTEN VAN BOOTSTRAPPING OP DE ONDERNEMINGSFINANCIËN

In de bootstrapping-literatuur wordt vrij weinig beschreven over de impact die het gebruik van bootstrapping op de ondernemingsfinanciën heeft, zo stellen ook Ebben (2009) en Lam (2010).

De term 'ondernemingsfinanciën' wordt in deze context overigens gebruikt voor het financiële management van de onderneming, ofwel het maken van financiële beslissingen die de dagelijkse gang van zaken en de continuïteit van de onderneming beïnvloeden.

Op basis van eerdere literatuur betreffende ondernemingsfinanciën wordt getheoretiseerd dat ondernemingen zowel positieve als negatieve effecten kunnen ondervinden van het gebruik van financial bootstrapping (Harrison et al., 2004; Vanacker et al., 2011). Samenvattend komen deze theorieën neer op twee tegenover elkaar staande standpunten:

- Bootstrapping heeft een negatieve invloed op de ondernemingsfinanciën
- Bootstrapping heeft een positieve invloed op de ondernemingsfinanciën

### 2.2.1 *Bootstrapping heeft een negatieve invloed op ondernemingsfinanciën*

Kernargumenten achter de potentieel negatieve invloed van bootstrapping op de ondernemingsfinanciën zijn als volgt:

- De 'resource-based view': bootstrapping als gebrek aan strategische middelen
- Inperken van investeringen leidt tot lagere groei
- Afhankelijke relaties tussen ondernemingen leiden tot lagere groei

*De 'resource-based view': bootstrapping als gebrek aan strategische middelen*

In de literatuur betreffende ondernemingsfinanciën wordt verwezen naar de zogenaamde 'resource-based view' op het vergaren van concurrentievoordeel. Deze theorie stelt dat een

gebrek aan strategische middelen (waaronder alle bezittingen, vaardigheden, kennis en ervaring waarover de organisatie beschikt) een bedrijf op een achterstand in de strijd met de concurrentie zet (Barney, 1991). In de bootstrapping-literatuur wordt bootstrapping veelal gezien als een noodzakelijk middel om de financiering van de onderneming rond te krijgen, bij gebrek aan financiering van buitenaf (o.a. Bhide, 1992; Cassar, 2004; Ebben & Johnson, 2006). Dit impliceert volgens de resource-based view van Barney (1991) een gebrek aan strategische middelen waardoor ondernemingen die veel aan bootstrapping doen, ondernemingen zijn die op een achterstand staan ten opzichte van de concurrentie.

#### *Inperken van investeringen leidt tot lagere groei*

Een aantal van de verschillende bootstrapping-methoden zijn gericht op het minimaliseren van de uitgaande cashflow (Winborg & Landström, Carter & Van Auken, 2005) door investeringen zoveel mogelijk te beperken.

Het inperken van het doen van investeringen kan echter volgens Cassar (2004) leiden tot een lagere groei in de onderneming. Deze stelling komt in de praktijk volgens het onderzoek van Vanacker et al. (2011) overigens niet tot uiting. Het onderzoek van deze auteurs laat namelijk zien dat bootstrapping-technieken die de investeringen minimaliseren (zoals het beperken van de voorraden van een onderneming) geen merkbaar effect hebben op de groei van de onderneming.

#### *Afhankelijke relaties tussen ondernemingen leiden tot lagere groei*

Bevindingen uit een andere studie van Vanacker, Manigart, Meuleman en Sels, (2011b) tonen aan dat, indien er door toegepaste bootstrapping technieken zogenaamde 'dependencies' (afhankelijke relaties) ontstaan, deze invloed kunnen hebben op de groei van ondernemingen. Zo blijkt uit het onderzoek bijvoorbeeld dat het door startende ondernemingen aangaan van nieuwe afhankelijke relaties met zakenpartners, een negatieve invloed heeft op de groei van de onderneming. Daarbij komt dat het onderling aangaan van samenwerkingsverbanden door ondernemingen niet alleen een negatieve invloed op de groei van de onderneming heeft door de afhankelijke relatie die wordt aangegaan. De samenwerkingsverbanden resulteren voor de onderneming namelijk in het toepassen van imperfecte middelen, ofwel middelen die niet speciaal zijn toegespitst op de behoeften van de onderneming (Vanacker et al., 2011b).

Ook uit de studie van Ebben (2009) blijkt de bootstrapping-techniek 'samenwerkingsverbanden' (het delen van middelen met andere ondernemingen) een negatieve invloed te hebben op de onderneming, in de vorm van een gemiddeld lagere winstmarge ('return on sales'). Andere bootstrapping technieken die een negatieve invloed op de financiële ratio's hebben zijn het vertragen van betalingen en klantgerelateerde technieken (ofwel het minimaliseren van vorderingen). Laatstgenoemde technieken hadden een negatieve invloed op de gemiddelde winstmarge en gemiddelde winstgevendheid van de activa van de ondernemingen (Ebben, 2009).

#### *2.2.2 Bootstrapping heeft een positieve invloed op ondernemingsfinanciën*

De grootste voorstanders voor het gebruik van bootstrapping in de onderneming zijn te vinden in de meer anekdotische tak van de literatuur inzake dat vakgebied. In deze meer anekdotische literatuur over bootstrapping worden de voordelen van het gebruik van bootstrapping middels praktijkvoorbeelden benadrukt (bijvoorbeeld Cornwall, 2010; Godin, 2004).

Echter is er ook in overige literatuur voldoende aandacht voor de positieve kanten van bootstrapping. Hierbij komen de volgende twee kernargumenten naar voren:

- Bootstrapping heeft een disciplinerend effect op de ondernemingsfinanciën
- Bootstrapping vermindert de overhead- en transactiekosten

#### *Bootstrapping heeft een disciplinerend effect op de ondernemingsfinanciën*

Acute positieve effecten van bootstrapping op de ondernemingsfinanciën worden in de literatuur beschreven als een disciplinerend effect doordat alle middelen zorgvuldig en na overweging dienen te worden besteed (Timmons, 1999). Bhide (1992) stelt het sterker en schrijft dat het niet gebruik maken van bootstrapping juist een negatief effect kan hebben doordat ondernemers die minder financiële discipline hebben, over problemen heen kunnen kijken zonder ze te onderkennen, waar bootstrappers deze problemen wel tegen het lijf lopen en onderkennen omdat ze elk dubbeltje omdraaien voordat ze het uitgeven.

Andere gevolgen van een afname van de begrotingsdiscipline door investeringen van buitenaf zijn dat de gelden door de onervarenheid van de ondernemers, niet op een goede manier worden ingezet waardoor wel de kosten van het kapitaal van buitenaf oplopen terwijl de door het kapitaal gegenereerde inkomsten achterblijven (Bhide, 1992; Timmons, 1999). Deze verlaging van kapitaalkosten als voordeel van bootstrapping wordt ook ondersteund door de bevindingen van Neely en Van Auken (2012).

#### *Bootstrapping vermindert de overhead- en transactiekosten*

Aan het argument dat bootstrapping een disciplinerend effect heeft voegt Cornwall (2010) toe dat te veel geld in de startfase van een onderneming aanleiding geeft tot “mischief, waste and unnecessary expenses” (p.9). Startende ondernemers, zo betoogt hij, besteden geld aan overheadkosten die ze later niet blijken te kunnen ondersteunen met het genereren van voldoende cashflows.

Naast initiële overheadkosten die middels bootstrapping-methoden bespaard worden, kunnen ook de relatief hoge transactiekosten die met het aantrekken van externe financiering gepaard gaan, bespaard worden. Dit door de relatieve laagdrempeligheid en relatief lage beperkingen die kenmerkend zijn voor alle bootstrapping-methoden (Winborg & Landström, 2000; Ebben & Johnson, 2004). Met name vormen van persoonlijke financiën en het inzetten van familie en vrienden in de eigen onderneming zijn hier voorbeelden van.

#### *Effecten van bootstrapping op de langere termijn*

Over de minder acute effecten van bootstrapping, met andere woorden, de effecten van bootstrapping op de ondernemingsfinanciën op de termijn na de startfase van de onderneming, is nog weinig bekend. Onderzoek van Vanacker et al. (2011) resulteert in ambivalente uitkomsten. Naast de reeds aangehaalde gepercipieerde negatieve effecten van een aantal bootstrapping-methoden op de groei van de onderneming, zijn er ook een aantal methoden die een positief effect lijken te sorteren. Het minimaliseren van de voorraden van een onderneming (vallend onder de categorie ‘minimaliseren van investeringen’) lijkt bijvoorbeeld een duidelijk positief effect te hebben in de eerste drie jaar van de onderneming (Vanacker et al., 2011). Jones en Jayawarna (2010) tenslotte, benadrukken de positieve effecten die de sociale netwerken van de betreffende ondernemer hebben op de groei van ondernemingen waar bootstrapping op grote schaal wordt toegepast.



## 2.3 MOTIEVEN OM FINANCIAL BOOTSTRAPPING TOE TE PASSEN

### 2.3.1 *Een gebrek aan mogelijkheden tot verkrijgen externe financiële middelen*

Net zoals de relatieve onbekendheid van effecten van bootstrapping op de ondernemingsfinanciën is er tot op heden nog weinig bekend over de determinanten die ten grondslag liggen aan het gebruik van bootstrapping binnen de onderneming. Het overgrote deel van de bestaande bootstrapping-literatuur bestaat uit onderzoek waarbij wordt aangenomen dat de redenen voor de ondernemer om te gaan bootstrappen bestaan uit het niet kunnen bemachtigen van externe financiële middelen (o.a. Bhide, 1992; Freear et al., 1995; Winborg & Landström, 2000; Harrison et al., 2004; Ebben & Johnson, 2006; Ebben, 2009; Jones & Jayawarna, 2010; Vanacker et al., 2011a; Vanacker et al., 2011b; Neely & Van Auken, 2012).

### 2.3.2 *Achtergronden van bootstrappende ondernemers*

#### *De risicoperceptie van de ondernemer*

Naast de bronnen die het gebruik van bootstrapping duiden als simpelweg een gebrek aan mogelijkheden om externe financiële middelen aan te trekken, zijn er enkele die wat dieper op de achtergrond van de bootstrappende ondernemer ingaan. Carter en Van Auken (2005) gaan bijvoorbeeld dieper in op de vraag wat ondernemers drijft om bootstrapping toe te passen in de onderneming. Eén van hun bevindingen is dat de risicoperceptie van ondernemers een sterk verband heeft met het door hen gepercipieerde belang van bootstrapping in de onderneming. Ondernemers die van mening zijn dat hun bedrijf in een relatief risicovolle omgeving opereert, dichten bootstrapping een groter belang toe dan ondernemers die in minder risicovolle omgevingen opereren.

#### *Een gebrek aan vaardigheid tot aantrekken van financiering*

Naast de risicoperceptie van ondernemers is een andere veelgenoemde reden om te gaan bootstrappen het gebrek aan vaardigheid van ondernemers tot het aantrekken van externe financiering (Carter & Van Auken, 2005). Deze ondernemers nemen dan ook vaak hun toevlucht tot relatief laagdrempelige bootstrapping-methoden als persoonlijke financiering door de ondernemer.

#### *Bootstrappers gecategoriseerd naar achterliggende motieven*

Winborg (2009) onderzoekt specifiek de motieven van de ondernemer om te gaan bootstrappen, op basis van de veronderstelling dat bootstrapping voor de ondernemer niet altijd een "question of last resort" (p. 72) is. Alle ondervraagde ondernemers blijken bootstrapping bewust toe te passen en dit met weloverwogen motieven te doen (de onderzochte populatie is hierbij overigens die van de business incubators). Op basis van de analyse in het artikel identificeert Winborg drie groepen ondernemers, gebaseerd op de combinatie van motieven die ze op hebben gegeven. Deze drie groepen corresponderen met bootstrappers zoals deze naar voren komen in een aantal andere studies. De groepen bootstrappers zoals door Winborg (2009) geïdentificeerd en de andere studies waarin de betreffende soort bootstrappers wordt beschreven, staan opgenomen in tabel 3.

TABEL 3: BOOTSTRAPPERS GEGROEPEERD NAAR MOTIEVEN, NAAR WINBORG (2009)

Groep	Corresponderende artikelen
Kosten-reducerende bootstrappers (bootstrappen om de kosten te drukken)	Winborg en Landström (2000)
Kapitaalarmla bootstrappers (bootstrappen uit noodzaak)	Bhide (1992); Ebben en Johnson (2006)
Risico-reducerende bootstrappers (bootstrappen om het risico te verlagen)	Carter en Van Auken (2005)

Overige, wat meer ‘populaire’ bronnen die bootstrapping beschrijven, zoals bijvoorbeeld Godin (2004) en Cornwall (2010), zijn een ‘how to’-instructie en gaan weinig in op de motieven van ondernemers om te gaan bootstrappen. Cornwall (2010) noemt, naast de door Carter en Van Auken en Winborg aangehaalde motieven, zaken als de wens van de ondernemer om volledig eigenaar van de onderneming te blijven en de behoefte om ‘groot’ te lijken in de concurrentieslag om klanten. Godin (2004) voegt nog één motief toe: bootstrappen om het bootstrappen; “Most of all (...) the journey is the reward.” (p. 4).

## 2.4 KANS- EN NOODZAAKGEDREVEN ONDERNEMERSCHAP

Sinds de uitgave van 2001 onderscheidt de jaarlijkse Global Entrepreneurship Monitor (GEM) twee verschillende soorten ondernemerschap: ‘opportunity’ en ‘necessity’-ondernemerschap (Block & Sandner, 2007). Voor deze studie zullen de twee termen vertaald worden als kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap. In de literatuur worden voor dezelfde verschijnselen ook wel de termen ‘pull’- en ‘push’-entrepreneurship (respectievelijk kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap) gehanteerd (o.a. Uhlaner & Thurik, 2007; Hessels, Van Gelderen, Thurik, 2008). Kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap zullen apart behandeld worden in deze paragraaf, omdat beide vormen van ondernemerschap gebaseerd zijn op andere mechanismen die er aan ten grondslag liggen (Giacomin, Janssen, Guyot, Lohest, 2011).

In de afzonderlijke paragrafen inzake de twee soorten ondernemerschap zal vervolgens dezelfde opbouw worden gehanteerd. Deze ziet er als volgt uit:

- Kansgedreven ondernemerschap
  - o Determinanten van kansgedreven ondernemerschap
  - o Impact van kansgedreven ondernemerschap
- Noodzaakgedreven ondernemerschap
  - o Determinanten van noodzaakgedreven ondernemerschap
  - o Impact van noodzaakgedreven ondernemerschap

### 2.4.1 Kansgedreven ondernemerschap

Opportunity-based, ofwel kansgedreven ondernemers ondernemen omdat zij een kans zien en proberen deze te verzilveren (Bhola, Verheul, Thurik en Grilo, 2006). Kansgedreven ondernemers handelen vanuit de visie dat het ondernemerschap hun huidige leefomstandigheden verder zal verbeteren (Uhlaner & Thurik, 2007).

#### *Determinanten van kansgedreven ondernemerschap*

Er zijn een aantal factoren in de literatuur die een effect hebben op de motivatie van de ondernemer om met zijn of haar bedrijf te starten.



Deze determinanten zijn onder te verdelen in de navolgende categorieën:

- Leeftijd
- Opleiding / Opleidingsniveau
- Locatie
- Familie

#### *Leeftijd*

Bhola et al. (2006) stellen dat oudere mensen naar verwachting meer ervaring hebben op de arbeidsmarkt waardoor de stap naar ondernemerschap kleiner is ten opzichte van jongere mensen die dat minder hebben. Daarnaast wordt door de auteurs verondersteld dat oudere mensen (door hun ervaring) eerder een kans herkennen en vanuit die overtuiging als kansgedreven ondernemer starten.

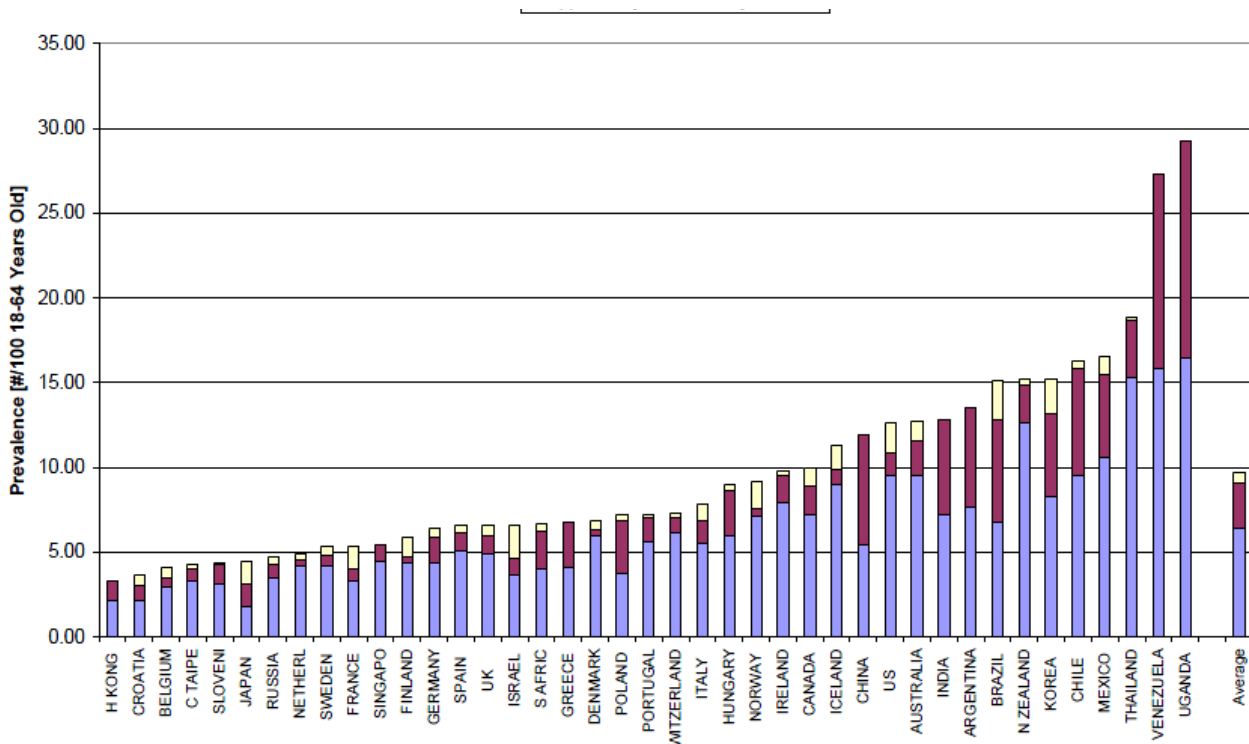
#### *Opleiding / Opleidingsniveau*

Om dezelfde redenen dat leeftijd een rol speelt in de uiteindelijke motivatie om te gaan ondernemen, is de genoten opleiding en het niveau daarvan ook van belang bij het determineren daarvan. Leeftijd en opleidingsniveau zijn namelijk beide onderdelen van het zogenaamde 'human capital', ofwel menselijk kapitaal zoals benoemd door Schultz (1961). Om een kans te herkennen moet een individu over zekere vaardigheden beschikken. De mate waarin deze vaardigheden, ofwel het 'human capital' in een individu aanwezig zijn is bepalend voor de mate waarin het individu in staat is de kans te onderkennen (Bhola et al., 2006). Ook Davidsson en Honig (2003) stellen dat personen die een hogere mate van menselijk kapitaal bezitten, eerder een kans op ondernemerschap zullen onderkennen en daardoor ook eerder geneigd zijn om te gaan ondernemen. Aangezien opleiding en opleidingsniveau een vorm van menselijk kapitaal is, kan daarom gesteld worden dat mensen die een hoger opleidingsniveau genoten hebben eerder een kans tot ondernemen zullen herkennen (Bhola et al., 2006). Verheul, Thurik, Hessels en Van der Zwan (2010) vullen de relatie tussen opleiding en kansgedreven ondernemerschap aan met hun bevinding dat specifiek onderwijs op het gebied van ondernemerschap een belangrijk instrument kan zijn om kansgedreven ondernemerschap te stimuleren. Daarnaast stellen ze dat onderwijs op het gebied van ondernemerschap ook de kans op mislukking van kansgedreven ondernemers vermindert.

#### *Locatie*

Volgens de bevindingen van Reynolds, Bygrave en Autio (2003) speelt de locatie waar de onderneming wordt opgestart een belangrijke factor in het vormen van de achterliggende motieven tot ondernemen. Gesteld kan worden dat landen waarin individuen meer mogelijkheden hebben om hun 'human capital' te vergroten, meer kansgedreven ondernemers voortbrengen. Deze trend is goed zichtbaar in figuur 1.

FIGUUR 1: VERDELING KANS- EN NOODZAAGGEDREVEN ONDERNEMERSCHAP PER LAND 2001-2003 (REYNOLDS ET AL., 2003)



Te zien in figuur 1 is dat kansgedreven ondernemerschap (blauw) in alle onderzochte landen vaker voorkomt dan noodzaakgedreven ondernemerschap (paars), zoals bijvoorbeeld te zien in de kolom 'Average' geheel rechts. Daarnaast ondersteunt de grafiek de stelling dat minder ontwikkelde landen als Venezuela en Uganda (rechts op de grafiek) relatief veel noodzaakgedreven ondernemers kennen. Landen als Nederland, Zweden en Frankrijk daarentegen kennen relatief veel kansgedreven ondernemers. Dit heeft overigens niet te maken met ethniciteit maar alles met de economische staat van een land en de mogelijkheden die een (potentiële) ondernemer daar heeft om zijn of haar menselijk kapitaal te vergroten (Reynolds et al., 2003).

### Familie

Verheul et al. (2010) stellen dat het hebben van ondernemende familieleden een driver is voor kansgedreven ondernemers. Uit de respons op het door hun gepleegde onderzoek blijkt dat deze groep respondenten (met ondernemende familieleden) eerder overweegt te ondernemen dan de groep respondenten die onder de noodzaakgedreven categorie valt.

### Gevolgen van kansgedreven ondernemerschap op de onderneming

Er is weinig onderzoek gedaan naar de effecten van de achterliggende motivatie van de ondernemer op de onderneming die hij of zij vervolgens start. Dit komt doordat de eerste bron waarin duidelijk onderscheid werd gemaakt tussen kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap, Reynolds et al. (2003) de Global Entrepreneurship Monitor is, welke ondernemerschap op landelijk niveau beziet. In de bronnen die op deze scheiding in kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap voortbouwen, wordt derhalve met name beschreven wat de effecten van kansgedreven ondernemerschap zijn op landelijk economisch niveau. Deze zijn

algemeen positief van aard (Acs, Arenius, Hay, Minniti, 2004; Sternberg & Wennekers, 2005). Op ondernemingsniveau zijn de bevindingen echter minder duidelijk.

Birley en Westhead (1994) onderzoeken de invloed van de motivatie van ondernemers op de groei en waardecreatie van de onderneming. Hoewel zij de termen 'opportunity' en 'necessity' niet hanteren, vinden zij dat de motivatie van de ondernemer überhaupt weinig tot geen invloed heeft op de groei en navolgende waardecreatie. Zij stellen daarentegen dat deze zaken meer worden bepaald door marktfactoren in de betreffende branche waar de onderneming zich bevindt. Additioneel stellen Birley en Westhead (1994) dat de duur van het ondernemerschap geen relatie kent met de achterliggende motieven van de ondernemer.

In een ander (en later) empirisch onderzoek op ondernemingsniveau wordt wel een verband gevonden tussen de motivatie van de ondernemer en het reilen en zeilen van de onderneming. Block en Wagner (2010) stellen naar aanleiding van hun onderzoek dat kansgedreven ondernemers over het algemeen winstgevender kansen blijken na te streven dan noodzaakgedreven ondernemers. De reden hiervoor ligt volgens hen in het grotere gehalte 'human capital' wat de kansgedreven ondernemer bezit.

#### 2.4.2 Noodzaakgedreven ondernemerschap

Noodzaakgedreven ondernemerschap is ondernemerschap uit noodzaak, omwille van een kansarme achtergrond waardoor een gebrek aan mogelijkheden ontstaat (Acs et al., 2005). Anders gezegd: noodzaakgedreven ondernemers zijn ondernemers die handelen uit een gepercipieerde 'mismatch' tussen de huidige en gewenste situatie (Uhlener & Thurik, 2007). Zo proberen zij van een door hen ongewenste situatie naar een toereikende situatie te komen, waar kansgedreven ondernemers de reeds toereikende situatie proberen te verbeteren.

##### *Determinanten van noodzaakgedreven ondernemerschap*

Block en Wagner (2010) beargumenteren dat kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap los moeten worden beschouwd vanwege de specifieke determinanten die aan beide vormen ten grondslag liggen. Uit de overige literatuur blijkt dan ook dat, naast het feit dat noodzaakgedreven ondernemerschap gekarakteriseerd kan worden als het tegenovergestelde van hetgeen beschreven wordt onder de determinanten voor kansgedreven ondernemerschap, zij ook haar eigen specifieke determinanten kent. Dit is de reden dat de inhoud van deze paragraaf enigszins afwijkt van de paragraaf over kansgedreven ondernemerschap.

De specifieke determinanten die in deze paragraaf behandeld zullen worden zijn derhalve als volgt onder te verdelen in categorieën:

- Geslacht
- Opleiding / Opleidingsniveau
- Financieel
- Familie

##### *Geslacht*

Acs et al. (2005) stellen in het Global Entrepreneurship Report 2004 dat een meerderheid van zowel mannen als vrouwen voor het ondernemerschap kiest uit hoofde van kansgedreven motieven. Echter zijn er onder de ondernemers die uit noodzaak voor zichzelf zijn begonnen relatief meer vrouwen dan mannen die uit noodzaakgedreven motieven voor ondernemerschap kiezen. Bholal et al. (2006) stellen dat traditioneel gezien voor vrouwen wordt aangenomen dat zij over een mindere mate van 'human capital' ofwel menselijk kapitaal beschikken dan mannen,

omdat zij vaker part-time werken of uit de beroepsbevolking wegvallen omdat zij kinderen krijgen. Hierdoor, zo vervolgen zij, hebben vrouwen minder kansen om genoeg kennis en ervaring te vergaren om tot ondernemerschap over te gaan.

#### *Opleiding /Opleidingsniveau*

Opleiding en opleidingsniveau zijn eenzelfde determinant voor noodzaakgedreven ondernemerschap als voor kansgedreven ondernemerschap, alleen op een ander niveau. Dat wil zeggen dat personen die een laag opleidingsniveau hebben genoten, meer moeite hebben met het vinden van een baan en daardoor geen andere mogelijkheid zien dan te gaan ondernemen om brood op de plank te brengen, zo stellen Bhola et al. (2006). Hier op voortbouwend stellen zij dat de zogenaamde 'opportunity costs', ofwel het potentiële verlies op het gebied van financiën en zekerheid, een rol spelen. Werkelozen hebben immers minder te verliezen, waardoor de keuze voor ondernemerschap versterkt wordt.

Eenzijds wordt noodzaakgedreven ondernemerschap beschouwd als gevolg van een laag opleidingsniveau. Aardig genoeg blijkt echter uit bevindingen van Block en Wagner (2010) dat juist het toevoegen van menselijk kapitaal door het aanbieden van onderwijs op het specifieke gebied van ondernemerschap, een aanleiding voor noodzaakgedreven ondernemerschap kan zijn, doordat men reeds via het onderwijs in aanraking met ondernemerschap is gekomen.

#### *Financieel*

Verwijzend naar figuur 1 is het geen verrassing dat de financiële situatie van een individu mede bepalend is voor de motivatie waarmee deze gaat ondernemen. Hessels et al. (2008) trekken in hun onderzoek een relatie tussen sociale zekerheid en het voorkomen van de noodzaakgedreven motivatie bij ondernemers. Zij stellen dat sociale zekerheidsregelingen correleren met het kans- of noodzaakgedreven zijn van ondernemers. Immers, een laag niveau van sociale voorzieningen betekent dat economische overlevingskansen van de ondernemers sterker zullen afhangen van het voortbestaan van hun bedrijf, waardoor het waarschijnlijk is dat deze ondernemers noodzaakgedreven acteren.

#### *Familie*

Onder de determinanten van noodzaakgedreven ondernemerschap bevindt zich ook het familieaspect. Giacomini et al. (2007) stellen dat familiegerelateerde zaken ten grondslag liggen aan noodzaakgedreven ondernemerschap. Als voorbeelden noemen zij het voortzetten van de familietraditie en het voldoen aan de verwachtingen van de familie. Dit zijn twee factoren die een persoon in het ondernemerschap kunnen 'duwen' en daarmee ook als noodzaakgedreven factor gelden (Giacomini et al., 2007).

Naast de familie als stimulans om kansgedreven ondernemerschap te ontplooiën, noemen Bhola et al. (2006) de factor familie ook in de zin zoals Giacomini et al. (2007) dit doen: als 'push'-factor ofwel ten grondslag liggend aan noodzaakgedreven ondernemerschap.

#### *Effecten van noodzaakgedreven ondernemerschap op ondernemingen*

De literatuur over kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap is eensgezind als het gaat om de effecten van noodzaakgedreven ondernemerschap; deze worden over het algemeen als negatief gepercipieerd. Hessels et al. (2008) stellen dat, mede naar data op landelijk niveau inzake ondernemerschap, noodzaakgedreven ondernemers vanwege hun afkomst uit de veelal minder ontwikkelde landen, vaker klem zitten op het gebied van menselijk en financieel kapitaal alsmede technologie en andere middelen. Hierdoor zal de concurrentiepositie van noodzaakgedreven ondernemers over het algemeen minder sterk zijn.

Block en Wagner (2010) voegen toe dat de lagere 'opportunity costs', die de drempel tot ondernemerschap voor noodzaakgedreven ondernemers weliswaar lager maken, er ook voor zorgen dat de noodzaakgedreven ondernemer waarschijnlijk vaker een minder winstgevende mogelijkheid tot ondernemen zal aanpakken. Met name Hessels et al. (2008) stellen de nadelen van noodzaakgedreven ondernemerschap scherp op. Zij stellen dat noodzaakgedreven ondernemers waarschijnlijk niet de ondernemers zijn die de grootste ambities hebben en derhalve niet de ondernemers zijn die een significante contributie leveren aan het innovatiepeil van een land, het scheppen van banen en de groei van de economie. Ze gaan nog verder en stellen dat, op basis van de door hen gevonden resultaten, beleidsmakers noodzaakgedreven ondernemerschap zouden moeten ontmoedigen, omdat dat type ondernemerschap geen significante bijdragen aan innovatie, banengroei en de export zal leveren.

## 2.5 VERWACHTE VERBANDEN TUSSEN KANS- EN NOODZAAKGEDREVEN ONDERNEMERSCHAP EN HET GEBRUIK VAN VORMEN VAN FINANCIAL BOOTSTRAPPING

Het doel van deze studie is om te onderzoeken of de kans- of noodzaakgedreven motivatie van de ondernemer effect heeft op de mate en de vorm waarin financial bootstrapping wordt toegepast in de onderneming. Om een verwachting uit te kunnen spreken over deze verbanden, zullen zowel kans- als noodzaakgedreven ondernemerschap naast de verscheidene categorieën bootstrapping-methoden zoals beschreven in de literatuur worden gelegd. Naar aanleiding hiervan zal per categorie bootstrapping-methoden worden bekeken of, en zo ja, welk mogelijk verband er te verwachten is met kans- danwel noodzaakgedreven ondernemerschap. In tabel 4 worden de categorieën bootstrapping-methoden en de ondernemerschapsvorm waar ze naar aanleiding van de literatuurstudie het meeste verwachte verband mee houden, tegenover elkaar weergegeven.

Na een korte samenvatting van de algemene bevindingen, volgt een toelichting op elk specifiek onderdeel. Naar aanleiding van alle verwachte verbanden zal een hypothese worden opgesteld, te beginnen met de algemene hypothese en vervolgens deelhypothesen op basis van de verwachte verbanden voor de afzonderlijke categorieën bootstrapping-technieken.

**TABEL 4: VERBAND TUSSEN CATEGORIE BOOTSTRAPPING-TECHNIEKEN EN KANS- OF NOODZAAKGEDREVEN ONDERNEMERSCHAP**

<b>Categorie bootstrapping-technieken</b>	<b>Sterker verwacht verband met ondernemingsvorm</b>
Uitstellen van betalingen	Noodzaakgedreven
Het minimaliseren van vorderingen	Kansgedreven
Het minimaliseren van investeringen	Noodzaakgedreven
Persoonlijke financiering door de ondernemer	Beide ondernemerschapsvormen
Delen van middelen met andere ondernemingen	Noodzaakgedreven

### 2.5.1 *Samenvattend: Verwacht verband tussen kans- of noodzaakgedreven ondernemerschap en het algemeen gebruik van bootstrapping*

Voor de vijf categorieën bootstrapping-technieken kon middels expliciete dan wel impliciete verwijzingen in de literatuur worden benoemd of er een sterker verwacht verband was tussen de betreffende categorie technieken en kans- of noodzaakgedreven ondernemerschap.

*Welke ondernemerschapsvorm heeft een sterker verwacht verband met bootstrapping?*

Tabel 4 bezien leert een simpele optelsom dat noodzaakgedreven ondernemerschap een sterker verwacht verband heeft met meer categorieën bootstrapping-technieken dan kansgedreven ondernemerschap. De literatuur wijst ook meer in de richting van noodzaakgedreven ondernemerschap als sterkere determinant van het toepassen van bootstrapping-technieken in de onderneming. Dit is gerelateerd aan het belangrijkste motief wat aan bootstrapping ten grondslag ligt.

*De (on-)mogelijkheid tot het verzilveren van externe financiering*

Vrijwel alle bronnen binnen (en een enkele buiten) de bootstrapping-literatuur beschrijven het fenomeen als een verzameling methoden om een gebrek aan externe financiering op te vangen (o.a. Winborg en Landström, 2000; Harrison et al., 2004; Cassar, 2004; Carter en Van Auken, 2005; Ebben en Johnson, 2006; Ebben, 2009; Winborg, 2009; Jones en Jayawarna, 2010; Vanacker et al., 2011; Vanacker et al., 2011b; Neely en Van Auken, 2012).

Cassar (2004) beredeneert welke startende bedrijven een betere kans maken op financiering door derden. Hij stelt namelijk dat werkervaring en opleidingsniveau (dus een hogere mate van menselijk kapitaal) een beter renderend bedrijf op zullen leveren, waardoor deze bedrijven een grotere mogelijkheid tot het aantrekken van extern kapitaal kennen. Zo geredeneerd zou bootstrapping met name voor de hand liggen voor noodzaakgedreven ondernemers, aangezien deze vanuit een achtergestelde positie beginnen en daardoor een lagere financierbaarheid hebben (Reynolds et al., 2003; Acs et al., 2005; Bhola et al., 2006).

De bevindingen van Achleitner et al. (2011) ondersteunen deze beredenering. Uit dat onderzoek blijkt namelijk dat noodzaakgedreven ondernemers significant minder gebruik maken van externe financiering en, indien zij dit toch doen, in mindere mate dan kansgedreven ondernemers. Additioneel stellen de auteurs dat het noodzaakgedreven motief een negatief signaal aan de externe financier afgeeft, waardoor deze minder geneigd is te investeren.

Bhide (1992) lijkt ten slotte nog een lans te breken voor bootstrapping als een wijze van financiering die weggelegd is voor kansgedreven ondernemers; deze zouden volgens de theorie van het menselijk kapitaal immers meer 'wits and hustle' moeten bezitten.

Hypothese 1: Noodzaakgedreven ondernemers maken in meerdere mate gebruik van bootstrapping-technieken om de ondernemingsfinanciën rond te krijgen.

### 2.5.2 *Verwacht verband tussen kans- of noodzaakgedreven ondernemerschap en het uitstellen van betalingen*

Noodzaakgedreven ondernemers zijn over het algemeen minder kapitaalkrachtig als ze een onderneming beginnen dan kansgedreven ondernemers (o.a. Reynolds, 2003; Acs et al. 2005; Bhola et al., 2006; Block & Wagner, 2007; Achleitner et al., 2011). De verwachting is daarom dat deze groep eerder zijn toevlucht zal nemen tot de categorie bootstrapping-technieken die gegroepeerd is als 'uitstellen van betalingen'.



De categorie bootstrapping-technieken 'Uitstellen van betalingen' heeft vanwege ethische redenen echter ook potentieel negatieve gevolgen voor een onderneming. Met name Cornwall (2010) noemt deze categorie bootstrapping-technieken als niet-ethisch en potentieel gevaarlijk voor het imago en daarmee de continuïteit van de onderneming. Ebben en Johnson (2006) zien het gebruik van deze categorie technieken afnemen naarmate de onderneming groeit, en koppelen dit ook aan ethische motieven: namelijk dat kleine ondernemers zich met het verstrijken van de tijd realiseren dat tijdige en kwalitatief goede leveringen belangrijker zijn dan het koste wat kost verkrijgen van de beste betalingsvoorwaarden. Hoewel het expliciete verband in de literatuur niet wordt gelegd, lijkt deze categorie technieken naar verwachting eerder voorbestemd te zijn voor gebruik door noodzaakgedreven ondernemers, welke in het prille begin van de onderneming minder kapitaalkrachtig zullen zijn. Hierdoor zullen zij eerder hun toevlucht zoeken in deze soort technieken.

Hypothese 2: Noodzaakgedreven ondernemers zullen in meerdere mate gebruik maken van het uitstellen van betalingen dan kansgedreven ondernemers.

### 2.5.3 *Verwacht verband tussen kans- of noodzaakgedreven ondernemerschap en het minimaliseren van vorderingen*

Een verband tussen kans- of noodzaakgedreven ondernemerschap en de categorie bootstrapping-technieken 'minimaliseren van de vorderingen' wordt weinig beschreven in de literatuur. Er worden geen expliciete verwijzingen gemaakt naar een verwacht verband tussen één van beide vormen ondernemerschap en de categorie bootstrapping-technieken.

Ook middels beredenering op basis van indirecte verwijzingen is lastig te bepalen welke van de twee vormen van ondernemerschap naar verwachting beter bij het gebruik van deze categorie technieken past. Ebben en Johnson (2006) stellen bijvoorbeeld dat het gebruik van de categorie technieken 'minimaliseren van vorderingen' toeneemt naarmate de onderneming groeit en aan legitimiteit en leverage ten opzichte van de klant wint. Om in dat stadium te komen zou een onderneming de prille startfase ontgroeid moeten zijn.

Over het ontgroeien van de startfase stellen Block en Sandner (2009) dat kansgedreven ondernemers de grootste kans hebben om dit te bewerkstelligen en het stadium van legitimiteit en leverage ten opzichte van de klant te bereiken. Zo geredeneerd zou het gebruik van deze categorie bootstrapping-technieken naar verwachting in meerdere mate voorbehouden zijn aan kansgedreven ondernemers.

De bevindingen van Carter en Van Auken (2005) wijzen ook enigszins die kant uit. Zij relateren het gebruik van bootstrapping-technieken (gecategoriseerd naar Winborg en Landström, 2000) aan de perceptie van de bedrijfsomgeving door de ondernemer. Wat blijkt is dat ondernemers die zich in bedrijfsomgevingen bevinden die door hen als kansrijk worden gepercipieerd, meer gebruik maken van het minimaliseren van vorderingen.

Omdat er over een eventueel verband met noodzaakgedreven ondernemerschap met geen woord wordt gerept, lijkt het verband tussen het minimaliseren van vorderingen en kansgedreven ondernemerschap sterker.

Hypothese 3: Kansgedreven ondernemers maken in meerdere mate gebruik van het minimaliseren van vorderingen dan noodzaakgedreven ondernemers.

#### 2.5.4 *Verwacht verband tussen kans- of noodzaakgedreven ondernemerschap en het minimaliseren van investeringen*

De categorie bootstrapping-technieken 'Minimaliseren van investeringen' omvat methoden waarmee de investeringen in de onderneming geminimaliseerd kunnen worden, door bestaande middelen slimmer in te zetten. Belangrijk is om deze methoden uit te voeren zonder dat de kernactiviteiten er onder lijden, omdat het ondoordacht toepassen van minimalisering van investeringen kan leiden tot lagere groei (Cassar, 2004).

Op basis van de literatuur is echter niet te bepalen met welke vorm van ondernemerschap het verband sterker zal zijn. Hoewel noodzaakgedreven ondernemers relatief armlastiger zijn bij het opstarten van de onderneming, zouden kansgedreven ondernemers evenveel gebruik kunnen maken van deze categorie bootstrapping-technieken, complementair aan het door hen reeds verzamelde kapitaal.

Echter zullen kansgedreven ondernemers naar verwachting minder gebruik maken van het minimaliseren van investeringen, omdat deze meer op groei zijn gericht (Achleitner et al., 2011). Hierdoor zullen zij naar verwachting ook minder terughoudend zijn om te investeren. Het feit dat noodzaakgedreven ondernemers over het algemeen minder kapitaalkrchtig zijn, zal naar verwachting voor deze groep het omgekeerde betekenen.

Hypothese 4: Noodzaakgedreven ondernemers zullen in meerdere mate gebruik maken van het minimaliseren van investeringen.

#### 2.5.5 *Verwacht verband tussen kans- of noodzaakgedreven ondernemerschap en persoonlijke financiering door de ondernemer*

Het verwacht verband tussen kans- of noodzaakgedreven ondernemerschap en de categorie bootstrapping-technieken 'persoonlijke financiering door de ondernemer' is in de literatuur het meest besproken van alle verwachte verbanden.

##### *Financieel kapitaal*

Een veelgenoemd punt in de studies inzake kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap is dat kansgedreven ondernemers over het algemeen worden geacht meer kapitaalkrchtig te zijn als zij een bedrijf opstarten (Block & Wagner, 2010; Achleitner et al., 2011) en er daardoor meer gebruik van zullen maken. Achleitner et al. (2011) stellen daarnaast dat een groot deel van het startkapitaal van de onderzochte ondernemingen uit persoonlijk vermogen van de ondernemer bestaat, waardoor dit dus een belangrijke rol speelt. Tot slot is een kansgedreven ondernemer door het gemiddeld grotere startkapitaal ook aantrekkelijker voor potentiële externe investeerders. Avery et al. (1998) stellen dat zonder persoonlijk vermogen, om mee te investeren of om als zekerheid te dienen, externe financiering lastig te verzilveren is.

##### *Menselijk kapitaal*

Een andere factor die een rol speelt in het verband tussen kansgedreven ondernemerschap en de categorie bootstrapping-technieken 'persoonlijke financiering door de ondernemer' is het grotere menselijk kapitaal wat de kansgedreven ondernemer over het algemeen bezit (o.a. Reynolds, 2003; Acs et al. 2005).

De bevindingen van Achleitner et al. (2011) ondersteunen dit. Zij stellen dat ondernemers met meer menselijk kapitaal in de vorm van kennis en expertise op hun vakgebied, beter in staat zijn om de onderneming met eigen kapitaal te financieren dan ondernemers die dergelijk menselijk kapitaal niet bezitten. Daar aan gerelateerd is hun bevinding dat ondernemingen die gerund



worden door personen tussen 45 en 54 jaar ook beter in staat zijn om zelf te financieren ten opzichte van de jongere groep respondenten (Achleitner et al, 2011).

#### *Verband noodzaakgedreven ondernemers en categorie technieken 'persoonlijke financiering'*

Naast bootstrapping-technieken gerelateerd aan persoonlijk ingebracht vermogen, omvat deze categorie ook bootstrapping-technieken waar familie en vrienden van de ondernemer bij aan te pas komen, bijvoorbeeld middels het verstrekken van persoonlijke leningen.

Carter en Van Auken (2005) zien een verband tussen noodzaakgedreven ondernemers (hoewel ze deze term niet gebruiken) en familie- en vrienden gerelateerde bootstrapping-technieken uit de categorie 'persoonlijke financiering door de ondernemer'. Een bevinding uit hun studie is namelijk dat ondernemers die zichzelf minder vaardigheden toedichten (om financiering te verkrijgen) eerder naar persoonlijke financiering-technieken grijpen met de eigenschap dat ze "(...) tend to squeeze all available funds from the owner and those close to him/her" (p. 129). In hoeverre dit een negatief bedoelde omschrijving is, wordt overigens niet vermeld. De woordkeus doet wel in die richting vermoeden. Achleitner et al. (2011) vullen deze constatering aan met de bevinding dat noodzaakgedreven ondernemers disproportioneel leunen op leningen van familie en vrienden.

Naar aanleiding van het voorafgaande kan gesteld worden dat het verband tussen kansgedreven ondernemerschap en het 'persoonlijk ingebracht kapitaal'-aspect van deze categorie bootstrapping-technieken sterker is dan voor noodzaakgedreven ondernemerschap geldt. Daarentegen is het verband tussen noodzaakgedreven ondernemerschap en het 'familie en vrienden'-aspect weer sterker. Dit geeft aanleiding tot het stellen van twee hypothesen voor het verwacht verband tussen kans- of noodzaakgedreven ondernemerschap en de categorie bootstrapping-technieken 'Persoonlijke financiering door de ondernemer'.

Hypothese 5a: Kansgedreven ondernemers maken in meerdere mate gebruik van persoonlijke financiering middels de inbreng van eigen middelen in de onderneming.

Hypothese 5b: Noodzaakgedreven ondernemers maken in meerdere mate gebruik van financiering door familie en vrienden dan kansgedreven ondernemers.

#### *2.5.6 Verwacht verband tussen kans- of noodzaakgedreven ondernemerschap en het delen van middelen met andere ondernemingen*

Een verwacht verband tussen één van beide vormen van ondernemerschap en de categorie bootstrapping-technieken 'delen van middelen met andere ondernemingen' is niet expliciet uit de literatuur inzake zowel bootstrapping als ondernemerschapsvormen te herleiden, maar slechts indirect te beredeneren.

Jones en Jayawarna (2010) leggen de link tussen noodzaakgedreven ondernemerschap en de categorie bootstrapping technieken 'delen van middelen met andere ondernemingen' via de omweg van de zogenaamde 'brokers', ofwel tussenpersonen.

De auteurs stellen namelijk dat ondernemers afkomstig uit achtergestelde bevolkingsgroepen over het algemeen beperkte sociale netwerken hebben. Deze 'brokers' c.q. tussenpersonen kunnen uitkomst bieden door als verbindend element te dienen.

Uit het onderzoek van Jones en Jayawarna (2010) blijkt nu dat deze tussenpersonen de minder bedeelde ondernemer ontmoedigen om hun eigen geld in de onderneming te steken en in plaats daarvan voorstellen om middelen te delen met andere ondernemingen. Via deze tussenpersonen zouden noodzaakgedreven ondernemers, welke veelal afkomstig zijn uit achtergestelde bevolkingsgroepen (Bhola et al., 2006), dus in het delen van middelen met

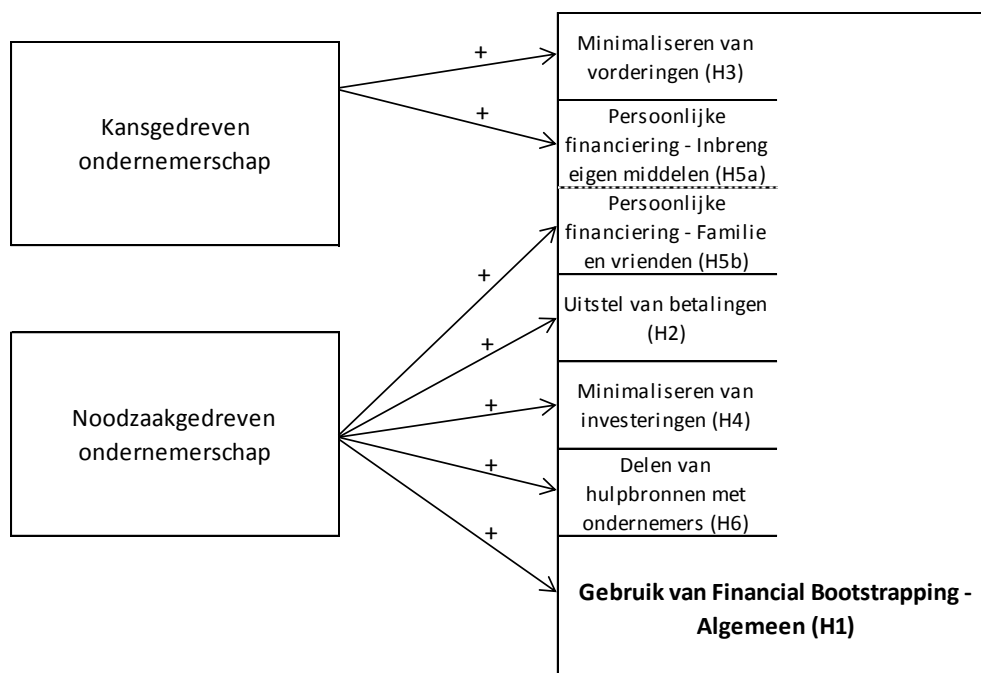
andere ondernemingen worden geleid. De bevindingen van Ebben en Johnson (2006) ondersteunen deze indirecte link tussen met name noodzaakgedreven ondernemers en het delen van middelen met andere ondernemingen enigszins. Eén van hun bevindingen is namelijk dat het gebruik van deze categorie technieken afneemt naarmate de onderneming groeit en aan legitimiteit wint. Aangezien juist kansgedreven ondernemers meer kans maken om het prelegitieme stadium te ontgroeien (Block & Sandner, 2009), lijkt het delen van middelen met name voorbehouden aan noodzaakgedreven ondernemers.

Hypothese 6: Noodzaakgedreven ondernemers delen op grotere schaal middelen met andere ondernemingen dan kansgedreven ondernemers.

## 2.6 CONCEPTUEEL MODEL

De in dit hoofdstuk beschreven verwachte verbanden tussen kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap en het gebruik van bootstrapping, alsmede de verwachte verbanden tussen beide ondernemerschapsvormen en de afzonderlijke bootstrapping-categorieën zijn samen te vatten in het conceptueel model zoals in figuur 2 weergegeven.

FIGUUR 2: CONCEPTUEEL MODEL



## 3. ONDERZOEKSMETHODIEK

### 3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE

De in het vorige hoofdstuk opgestelde hypothesen hebben een probabilistische relatie. Dit betekent dat een verandering in de onafhankelijke variabele resulteert in een waarschijnlijke verandering in de afhankelijke variabele.

Volgens Dul en Hak (2008) zou een dergelijke relatie idealiter middels een experimentele setting getoetst moeten worden. Als dit niet praktisch haalbaar is, is de één na beste optie die vervolgens genoemd wordt het verspreiden van een survey onder een groep respondenten (p.82). Hierna dient de verkregen data op kwantitatieve wijze geanalyseerd te worden. Vanwege de praktische haalbaarheid is voor de laatste optie gekozen en is een 'cross sectional' survey gekozen, welke vervolgens is uitgezet onder een populatie ondernemers.

De populatie waarin deze groep ondernemers zich bevindt, is als volgt gekozen.

Deze studie omvat twee thema's in de ondernemerschapsliteratuur: bootstrapping en kans- dan wel noodzaakgedreven ondernemerschap. Deze combinatie van thema's vraagt om een groep respondenten die zelf betrokken is bij het financieel beheer binnen hun bedrijf.

Omdat deze studie een eerste inventarisatie van het mogelijke verband tussen kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap en het gebruik van bootstrapping is, is het belangrijk een willekeurige groep ondernemers te benaderen. Zo kan in kaart worden gebracht hoe deze thema's spelen bij de gemiddelde ondernemer in Nederland.

Uit dit oogpunt is gekozen om de survey uit te zetten onder de klantenkring van een lokale Rabobank, in dit geval Rabobank Altena. Omdat verwacht wordt dat bootstrapping met name binnen de wat kleinere bedrijven meer wordt toegepast en in studies als die van Winborg en Landström (2000) en Harrison et al. (2004) ook bij kleinere bedrijven is gemeten, is binnen deze lokale Rabobank geselecteerd op bedrijven met minder dan 50 werknemers en een omzet van maximaal EUR 30 miljoen. Daarnaast is als selectie criterium de beschikbaarheid van een e-mailadres gehanteerd, aangezien de survey digitaal zou worden verstuurd. Dit leverde uiteindelijk een populatie van 328 ondernemers op.

Middels het programma SurveyMonkey is een online survey opgesteld, welke is uitgezet onder de populatie (zie bijlage 1). Na een week is vervolgens een reminder uitgestuurd.

Uiteindelijk zijn er 52 volledig bruikbare vragenlijsten ingevuld, welke nog zijn aangevuld met twee vragenlijsten die in een eerder stadium door bevriende ondernemers zijn ingevuld. Het totaal is daarmee op 54 bruikbare vragenlijsten uitgekomen. Dit komt neer op een responspercentage van afgerond 16%.

#### 3.1.1 Meten van variabelen

De studie richt zich op twee thema's: bootstrapping en kans- dan wel noodzaakgedreven ondernemerschap.

Deze twee thema's zijn geoperationaliseerd middels een selectie van items. Voor bootstrapping is hierbij gekozen om de vragenlijst van Winborg en Landström (2000) te hanteren. Deze vragenlijst bestaat uit de door hen middels clusteranalyse gegroepeerde items, welke in de literatuurstudie van deze thesis als bootstrapping-categorieën zijn opgenomen en beschreven. Voor kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap is een dergelijke vragenlijst niet kant-en-klaar beschikbaar. Hier is gekozen om de pull- respectievelijk push-factoren zoals genoemd

door Uhlaner en Thurik (2007) te gebruiken. Pull- en push factoren liggen ten grondslag aan kans- respectievelijk noodzaakgedreven ondernemerschap (Bhola et al., 2006), maar worden ook wel als synoniem gebruikt voor diezelfde ondernemerschapsvormen waar ze aan ten grondslag liggen.

### *Categorieën bootstrapping-technieken*

Het eerste deel van de survey bevat de items zoals door Winborg en Landström (2000) gedistilleerd uit hun vooronderzoek. Deze items zijn tot stand gekomen door het afnemen van interviews met ondernemers en het op basis daarvan aanmaken van een vragenlijst van 32 bootstrapping-technieken, welke vervolgens aan een groep van 900 ondernemers is uitgezet. Op de respons hierop is vervolgens een clusteranalyse gepleegd, waar de zes bootstrapping-categorieën zoals genoemd in hoofdstuk 2 uit zijn voortgekomen. Om de in dat hoofdstuk genoemde redenen is de zesde bootstrapping-categorie, subsidie-georiënteerd bootstrappen, verder buiten beschouwing gelaten.

Ook 13 jaar nadat het onderzoek gepleegd is, zijn de bootstrapping-technieken zoals door Winborg en Landström (2000) geïdentificeerd nog steeds het uitgangspunt van verdere studies inzake bootstrapping als fenomeen. Een recent voorbeeld is de studie van Neely en Van Auken (2012), waar de items van Winborg en Landström (2000) worden toegepast om het gebruik van bootstrapping bij de respondent vast te stellen. Om deze reden is de betreffende lijst items ook in deze studie gehanteerd.

Voor de vijf gemeten bootstrapping-categorieën levert dit een totaal van twintig items op, vier per categorie. Alle items zijn gemeten op een 5-punts Likert-schaal, variërend van score 0 ("geheel niet") tot score 4 ("in zeer grote mate"). De volledige lijst van items is opgenomen als bijlage 1.

De vier items voor de eerste categorie bootstrapping-technieken, 'Uitstellen van betalingen' hebben een gezamenlijke Cronbach's  $\alpha$  van .58 (n=54). Categorie 2, 'Minimaliseren van vorderingen' heeft een  $\alpha$  van .71 (n=54).

Categorie 3, 'Minimaliseren van investeringen' kent een  $\alpha$  van .54 (n=54). Categorie 4, 'Persoonlijke financiering door de ondernemer' heeft een  $\alpha$  van .66 (n=54) en categorie 5, 'Delen van middelen met andere ondernemingen' heeft een  $\alpha$  van .65 (n=54).

Hoewel de  $\alpha$  van de verschillende categorieën bootstrapping technieken in de range .54 - .71 ligt en daarmee in zijn algemeen als laag kan worden beschouwd (Cortina, 1993; Sijsma, 2009), is toch gekozen om de samenstelling van de items in de verschillende categorieën intact en volledig te houden en geen items weg te laten om de  $\alpha$  hoger te krijgen.

De reden hiervoor is om het volledige spectrum bootstrapping-technieken waaruit de categorie bestaat, mee te nemen in de meting. Een diverse bootstrapping-categorie als 'Minimaliseren van investeringen' bijvoorbeeld, zou te eenzijdig belicht worden als individuele items worden weggelaten om de interne consistentie te verhogen.

Naast de indeling in categorieën zijn alle afzonderlijke bootstrapping-items tot één totale bootstrapping-schaal verwerkt. Dit is gebeurd door de scores van de 20 afzonderlijke items bij elkaar op te tellen en hier vervolgens het gemiddelde van te berekenen. Dit resulteert in een schaal met  $\alpha = .81$  (n=54).

### *Kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap*

Het tweede onderdeel van de survey bevat een vijftal items welke de mate vaststellen waarin de ondernemer op kans- dan wel noodzaakgedreven gronden zijn bedrijf is begonnen. Deze vijf items zijn gebaseerd op de push- en pull factoren zoals door Uhlaner en Thurik (2007) genoemd: "Pull factors are concerned with the expectation of being better off as an entrepreneur" (p. 165) voor pull-factoren c.q. kansgedreven ondernemerschap en "Push factors take into account the conflict between one's current and one's desired state. Push factors are often associated with some level of dissatisfaction" (p. 165) voor push-factoren c.q. noodzaakgedreven ondernemerschap.

Zo meten de eerste drie items de mate waarin de ondernemer uit kansgedreven motieven is gestart met de onderneming. De laatste twee items meten hetzelfde, echter voor noodzaakgedreven motivatie. Alle vijf de items zijn gemeten middels stellingen, op basis van een 5-punts Likert-schaal, variërend van score 0 ("geheel mee oneens") tot score 4 ("geheel mee eens").

Cronbach's  $\alpha$  is voor de kansgedreven items .81 (n=54) en voor de noodzaakgedreven items .65 (n=54). Een factoranalyse leert dat de items inzake kansgedreven motivatie en de items inzake noodzaakgedreven motivatie twee duidelijk te onderscheiden factoren vormen en aparte scores rechtvaardigen in combinatie met de afhankelijke variabele, de mate waarin bootstrapping wordt toegepast. Elke hypothese zal dus twee keer getoetst worden: één keer voor kansgedreven ondernemerschap en één keer voor noodzaakgedreven ondernemerschap.

Tot slot zijn de drie items inzake kansgedreven motivatie tot één schaal verwerkt, evenals de twee items inzake noodzaakgedreven motivatie. In beide gevallen is dit op eenzelfde wijze gebeurd als voor de bootstrapping-items, namelijk middels het optellen van de scores van de afzonderlijke items, waarna deze door drie, respectievelijk twee zijn gedeeld.

#### *3.1.2 Controlevariabelen*

Naast de (on)afhankelijke variabelen zijn ook twee controlevariabelen meegenomen in de survey.

De eerste controlevariabele is de ervaring op het gebied van ondernemerschap, gemeten in hele jaren. Verwachte verbanden hier zijn dat hoe groter de ervaring als ondernemer is, hoe langer geleden de keuze uit kans- of noodzaakgedreven oogpunt is gemaakt, waardoor deze motivatie minder invloed zal hebben op het besturen van de onderneming en de toegepaste bootstrapping technieken. Overigens wordt dit effect in de literatuur over kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap niet beschreven. Een andere verwachting met betrekking tot de ervaring van de ondernemer die wel in de literatuur wordt beschreven, zal zijn dat de mate waarin bootstrapping in de onderneming wordt toegepast, naar verwachting minder is naarmate de ondernemer meer jaren ervaring heeft (Ebben & Johnson, 2006).

De tweede controlevariabele is het opleidingsniveau van de ondernemer. Deze variabele is gemeten middels vijf categorieën, te weten "Lagere school", "Middelbare school", "Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)", "Hoger beroepsonderwijs (HBO)" en "Wetenschappelijk onderwijs (WO)". Verwacht wordt dat opleidingsniveau tot een hoger gehalte aan menselijk kapitaal leidt, wat het kansgedreven gehalte van de motivatie van de ondernemer verhoogt (Schultz, 1961; Davidsson & Honig, 2003; Bhola et al., 2006).

## 4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk zal de verkregen data worden geanalyseerd en de resultaten besproken. Allereerst wordt gekeken naar de beschrijvende statistiek. Vervolgens zullen de hypothesen worden getoetst aan de hand van een partiële correlatiematrix waarin de variabelen inzake kans- en noodzaakgedreven motivatie tegenover de variabelen voor de verschillende categorieën bootstrapping-technieken zullen worden geplaatst.

### 4.1 BESCHRIJVENDE STATISTIEK

De steekproef is afkomstig uit de klantenportefeuille van Rabobank Altena, een middelgrote lokale Rabobank in het werkgebied tussen Rotterdam en Dordrecht. Vanwege de specifieke locatie van deze Rabobank-vestiging, is de klantenkring voor een relatief groot deel uit de agrarische sector en de vrachtaart afkomstig. De populatie bestaat in dit geval uit totaal 328 bedrijven waar in de lokale Rabo-database een e-mailadres bekend is en waarnaar de survey op elektronische wijze is toegezonden. Na verzending van een reminder is de uiteindelijke respons 54 bruikbare surveys, waarvan zowel de vragen gerelateerd aan bootstrapping als de vragen gerelateerd aan kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap volledig zijn ingevuld.

In tabel 6 zijn voor de variabelen zoals gemeten bij deze steekproef de gemiddelden, standaarddeviatie, minimum en maximum op elke schaal opgenomen. Voor de bootstrapping-items loopt deze schaal van score 0 (“geheel niet”) tot score 4 (“in zeer grote mate”), voor kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap is dit van score 0 (“geheel mee oneens”) tot score 4 (“geheel mee eens”).

TABEL 5: BESCHRIJVENDE STATISTIEK (N = 54)

	M	SD	Minimum	Maximum
Kansgedreven ondernemerschap	2,48	1,143	0	4
Noodzaakgedreven ondernemerschap	,36	,683	0	3
Categorie 1: Uitstellen van betalingen	,73	,687	0	3
Categorie 2: Minimaliseren van vorderingen	1,37	,886	0	4
Categorie 3: Minimaliseren van investeringen	1,56	,890	0	3
Categorie 4: Persoonlijke financiering door de ondernemer	,77	,785	0	3
Categorie 5: Delen van middelen met andere ondernemingen	,59	,673	0	3
Bootstrapping Totaal	1,00	,551	0	2
Hoogst genoten opleidingsniveau	2,89	1,003	0	5
Aantal jaren actief als ondernemer	16,87	11,608	0	43

M = gemiddelde, SD = standaarddeviatie

#### 4.1.1 Beschrijvende statistiek kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap

Uit de beschrijvende statistiek komt naar voren dat de steekproef gemiddeld meer kans- dan noodzaakgedreven ondernemers bevat. Dit kan ook het gevolg zijn van sociaal wenselijke antwoorden, aangezien het positief beantwoorden van een stelling als ‘Ik kon geen baan in loondienst vinden’ voor sommige ondernemers wellicht niet iets is om trots op te zijn. Hoewel in het onderzoek van Reynolds et al. (2003) ook een meerderheid van de ondernemers kansgedreven bleek, zou de factor sociale wenselijkheid hier ook een rol kunnen spelen. In dit

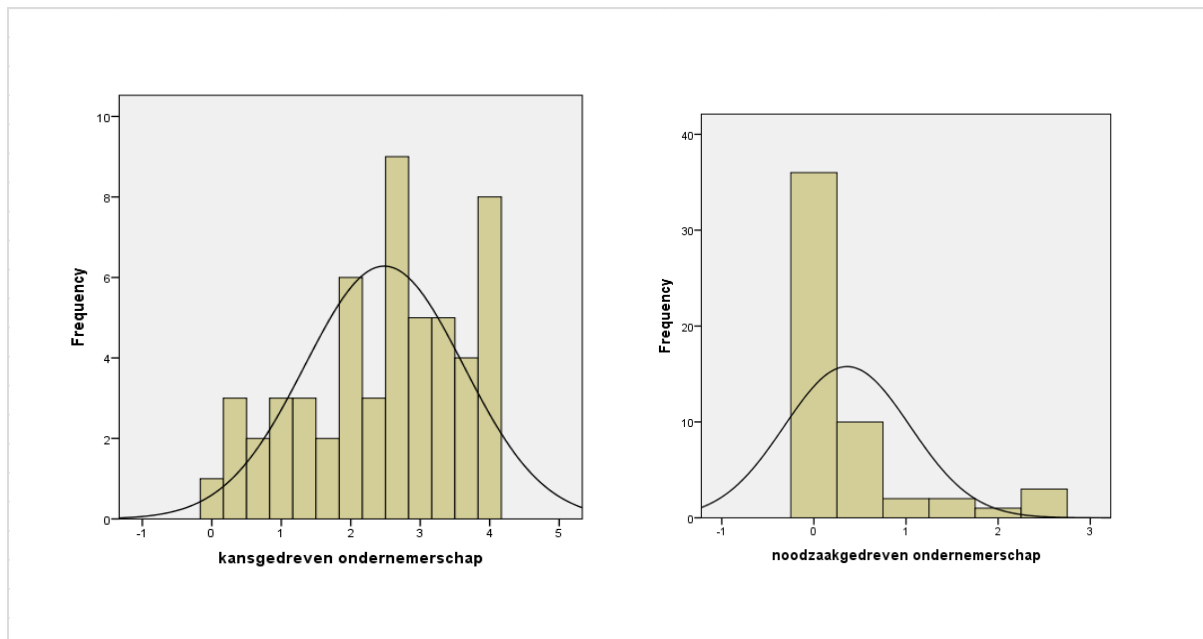
onderzoek werd de kans- dan wel noodzaakgedrevenheid van de ondernemer namelijk vastgesteld door slechts één vraag (p. 48). De sociale wenselijkheid van het zijn van een kansgedreven ondernemer zou invloed kunnen hebben op de analyse, in de zin dat ondernemers die eigenlijk noodzaakgedreven, maar toch in de kansgedreven groep worden geschaard, de gemiddelde antwoorden van de kansgedreven groep kunnen beïnvloeden.

Naast sociale wenselijkheid zou het relatief hoge gehalte kansgedreven ondernemers verband kunnen houden met de gemiddelde ervaring van de ondernemer, die bijna 17 jaar actief is. Echter levert eenzelfde analyse met een selectie van respondenten met minder dan 15 jaar ervaring en minder dan 10 jaar ervaring dezelfde resultaten op.

Een laatste verklaring zou kunnen zijn dat de survey is afgenomen onder ondernemers die wellicht al langer klant zijn bij een bank, waardoor hier relatief veel kansgedreven ondernemers tussen zouden moeten zitten. Noodzaakgedreven ondernemers hebben immers een lagere financierbaarheid doordat zij uit een achtergestelde positie beginnen (Reynolds et al., 2003; Acs et al., 2005; Bhola et al., 2006).

In figuur 2 is de frequentieverdeling voor beide vormen van ondernemerschap toegevoegd. Hierin wordt geïllustreerd dat kansgedreven ondernemerschap ( $M = 2,48$ ) in grotere mate voorkomt onder de groep respondenten dan noodzaakgedreven ondernemerschap ( $M = ,36$ ).

**FIGUUR 3: FREQUENTIEVERDELING KANS- EN NOODZAAGGEDREVEN ONDERNEMERSCHAP (N = 54)**

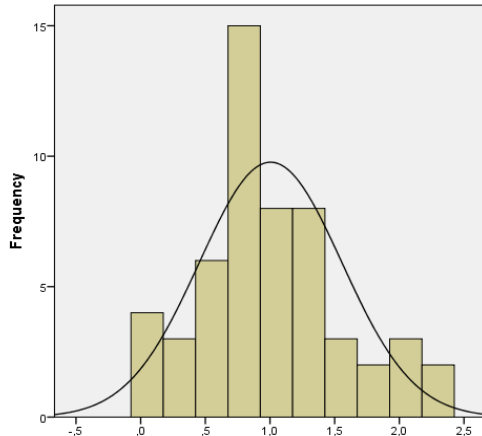




#### 4.1.2 Beschrijvende statistiek bootstrapping-technieken

Over het algemeen wordt bootstrapping als geheel in beperkte mate toegepast. Op een totale schaal van 0 tot 4 is het maximum 2 en het gemiddelde precies 1,0.

FIGUUR 4: FREQUENTIEVERDELING BOOTSTRAPPING TOTAAL



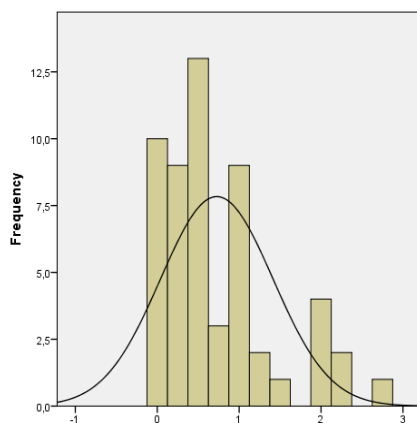
Zoals in tabel 6 uiteengezet, worden de categorieën 1 (Uitstellen van betalingen), 4 (Persoonlijke financiering door de ondernemer) en 5 (Delen van middelen met andere ondernemingen) het minst toegepast, met gemiddelden in een range van ,59 tot ,73. Dit is onder het gemiddelde voor bootstrapping als totaal.

De categorieën 2 (Minimaliseren van vorderingen) en 3 (Minimaliseren van investeringen) scoren daarentegen hoger met gemiddeld 1,37 respectievelijk 1,56.

Interessant is nu om te bezien hoe de items binnen de verschillende categorieën bootstrapping-technieken bijdragen aan dit geheel. Welke items halen het gemiddelde gebruik van een bepaalde categorie bootstrapping-technieken naar beneden en welke items worden binnen categorieën wel in meerdere mate toegepast?

##### Categorie 1: Uitstellen van betalingen

FIGUUR 5: FREQUENTIEVERDELING BOOTSTRAPPING CAT. 1 (N=54)



De frequentieverdeling voor deze categorie bootstrapping-technieken, het uitstellen van betalingen, laat zien dat deze categorie als geheel door de respondenten weinig wordt toegepast ( $M = ,73$ ).

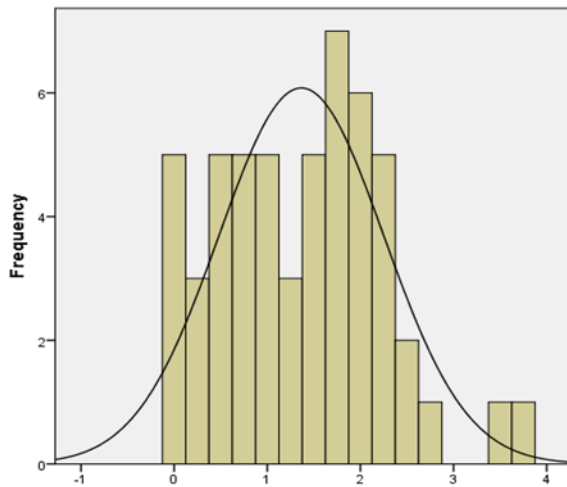
Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat deze categorie technieken door ondernemers met enige ervaring minder wordt toegepast, omdat deze ondernemers zich wellicht realiseren dat de baten van deze bootstrapping-techniek uiteindelijk niet opwegen tegen de kosten, in de vorm van verlies van goodwill bij toeleveranciers (Ebben & Johnson, 2006).

Een blik op de scores van de afzonderlijke technieken in deze categorie leert echter dat het item 'Stelt betalingen bewust zo lang mogelijk uit' ( $M = 1,48$ ) hoger scoort dan de andere items. Het zou kunnen dat 'zo lang mogelijk' door de respondent gelezen is als 'zo lang mogelijk binnen het normale' en zonder het overschrijden van fatsoensregels.



### Categorie 2: Het minimaliseren van vorderingen

FIGUUR 6: FREQUENTIEVERDELING CAT. 2 (N=54)



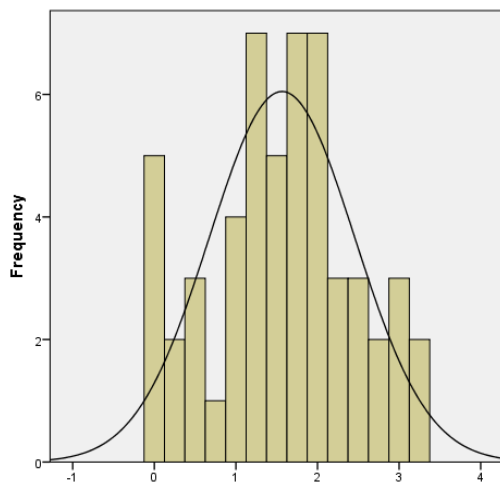
De categorie bootstrapping-technieken die het minimaliseren van vorderingen omvat, wordt in redelijke mate toegepast door de groep respondenten ( $M = 1,37$ ).

De reden hiervoor ligt, net als voor wat betreft de bootstrapping-categorie 'Uitstellen van betalingen' vermoedelijk in de ervaring die de ondernemer heeft. Een ondernemer die meer ervaring heeft, zal meer 'leverage' hebben ten opzichte van zijn klantenkring en daardoor ook betere betalingsvoorwaarden en -termijnen kunnen bedingen (Ebben & Johnson, 2006).

Binnen deze categorie scoort het item 'Berekent rente aan te laat betalende klanten' beduidend lager dan de overige technieken ( $M = ,59$ ). Waarschijnlijk komt het nooit zover, omdat de relatie met de klant tegen die tijd beëindigd is. Deze techniek 'Beëindigt de relatie met te laat betalende klanten', scoort namelijk een stuk hoger ( $M = 1,50$ ).

### Categorie 3: Het minimaliseren van investeringen

FIGUUR 7: FREQUENTIEVERDELING CAT. 3 (N=54)



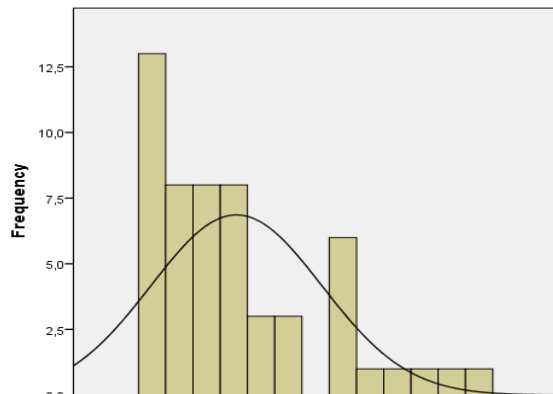
Bootstrapping-technieken die geschaard worden onder de categorie 'Minimaliseren van investeringen' scoren het hoogst onder de groep respondenten ( $M = 1,56$ ). Wellicht is het zo dat het minimaliseren van investeringen een categorie technieken omvat die door alle ondernemers (kans- dan wel noodzaakgedreven) wordt toegepast.

Daarnaast bestaat de categorie uit een breed scala aan items, zoals het gebruiken van routines om betaalprocedures te versnellen maar ook het inhuren van tijdelijk personeel.

Het zou daarom ook zo kunnen zijn dat de categorie daarom wellicht wat breed is en daarom 'voor elk wat wils'. Alle afzonderlijke technieken binnen de categorie scoren namelijk in een voor dit onderzoek relatief hoge range tussen 1,41 en 1,83. Het laagst scoort hierbij de techniek 'Gebruikt routines om de investeringen in de voorraad beperkt te houden', het hoogst scoort 'Onderhandelt met leveranciers over de betalingscondities'.

#### Categorie 4: Persoonlijke financiering door de ondernemer

FIGUUR 8: FREQUENTIEVERDELING CAT. 4 (N=54)



De categorie bootstrapping-technieken genaamd 'Persoonlijke financiering door de ondernemer' wordt door de respondenten relatief weinig toegepast ( $M = ,77$ ).

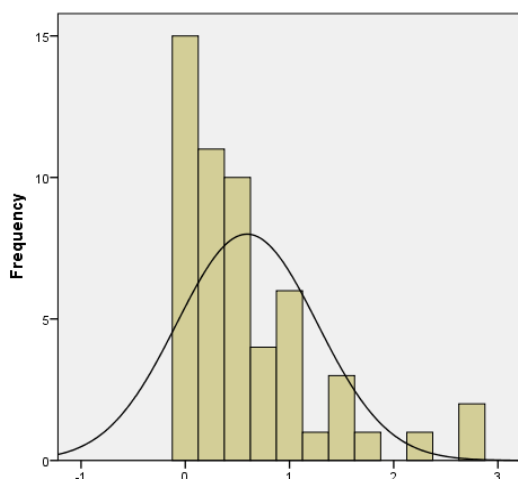
Een mogelijke reden hiervoor is wederom dat de ondernemers wellicht al te veel ervaring hebben en hun bedrijven dermate gegroeid dat zij hun persoonlijke financiën niet meer hoeven aan te wenden om de onderneming te financieren.

Deze score zou daarmee in lijn zijn met de bevindingen van Ebben & Johnson (2006), die stellen dat persoonlijke financiering door de ondernemer met de tijd afneemt, waardoor deze voor de groep relatief ervaren ondernemers laag uitpakt.

Opvallend is dat de familiegerelateerde items 'Leent geld van familie en vrienden' en 'Laat familie en vrienden meewerken voor een marktconform salaris' binnen deze categorie het laagst scoren, met een gemiddelde van ,52 respectievelijk ,54.

#### Categorie 5: Het delen van middelen met andere ondernemers

FIGUUR 9: FREQUENTIEVERDELING CAT. 5 (N=54)



De laatste categorie bootstrapping-technieken, 'Delen van middelen met andere ondernemingen', scoort het laagst van alle bootstrapping-categorieën ( $M = ,59$ ).

Ook deze categorie zou, evenals 'Persoonlijke financiering door de ondernemer' volgens Ebben & Johnson (2006) met de tijd in gebruik afnemen.

Dit is vermoedelijk ook de reden dat deze categorie technieken zo laag scoort bij de groep respondenten. Ondernemers die al langer bezig zijn, zullen daardoor minder geneigd dan wel genoodzaakt zijn om middelen als bijvoorbeeld machines en apparatuur maar ook kantoorruimte met andere ondernemers te delen.

Dit komt ook uit de scores van de individuele items naar voren. De twee items die letterlijk te maken hebben met het lenen en delen, 'Leent apparatuur / machines van andere ondernemers' en 'Deelt apparatuur / machines met andere ondernemers', scoren allebei laag met gemiddelden van ,52 respectievelijk ,54.

Nog lager scoort het item 'Ruilt goederen / diensten in plaats van ze te verkopen' met een gemiddelde van ,37. Het hoogst scoort het item 'Koopt gezamenlijk in met collega-ondernemers' ( $M = ,98$ ).

## 4.2 PARTIËLE CORRELATIEMATRIX

Gezien het relatief lage aantal respondenten is gekozen om een partiële correlatiematrix op te stellen om zo te achterhalen of de onafhankelijke variabelen inzake kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap de afhankelijke variabelen inzake bootstrapping beïnvloeden. Er is in dit geval niet gekozen voor het uitvoeren van een regressieanalyse vanwege een tweetal redenen. De eerste reden is dat het uiteindelijk aantal respondenten te klein is. Daardoor zou vanwege relatief zwaar wegende scores van afzonderlijke respondenten een vertekening van de richting van de regressielijn kunnen ontstaan, waardoor inzake de verbanden een scheefgetrokken beeld kan ontstaan. Vervolgens is het zo dat uit verkennende analyses bleek dat, om een indicatief verband vast te kunnen stellen, de groep respondenten zou moeten worden onderverdeeld naar aantal jaren ervaring. Hierdoor ontstaan nog kleinere deelgroepen, waardoor de eerstgenoemde reden nog zwaarder weegt. Daarnaast is daarmee over de linie van de gehele groep respondenten geen lineair verband zichtbaar. Omdat in het geval van een kleine dataset het adagium 'hou het simpel' sterk meeweegt, is uiteindelijk gekozen om een partiële correlatieanalyse uit te voeren op de data.

De correlaties in de tabel zijn gecorrigeerd voor de invloed van de controlevariabelen 'Aantal jaren ervaring als ondernemer' en 'Opleidingsniveau'.

**TABEL 6: PARTIËLE CORRELATIEMATRIX KANS/NOODZAAK EN BOOTSTRAPPING (N=54)**

	KO (n = 54)	NO (n = 54)	KO < 15 jr. (n = 29)	NO < 15 jr. (n = 29)	KO < 10 jr. (n = 19)	NO < 10 jr. (n = 19)
Categorie 1: Uitstellen betalingen	-,104	-,078	-,343	,029	-,301	,194
Categorie 2: Minimaliseren vorderingen	,259 <sup>^</sup>	-,134	,271	-,062	,151	-,134
Categorie 3: Minimaliseren investeringen	,044	-,088	-,456*	,037	-,495*	,272
Categorie 4: Persoonlijke financiering	-,021	,072	-,498*	,300	-,564*	,589*
<i>Categorie 4a: Inbreng eigen middelen</i>	-,098	,057	-,505*	,266	-,527*	,538*
<i>Categorie 4b: Familie en vrienden</i>	,096	,078	-,402	,304	-,523*	,591*
Categorie 5: Delen van middelen	,035	,104	-,393 <sup>^</sup>	,365 <sup>^</sup>	-,535	,619**
Bootstrapping Totaal	,075	-,044	-,422*	,190	-,528*	,463 <sup>^</sup>

*\*\*p<.01, \*p<.05, ^p<.10, KO = Kansgedreven ondernemerschap, NO = Noodzaakgedreven ondernemerschap, < 15 jr. = ondernemers met minder dan 15 jaar ervaring, < 10 jr. = ondernemers met minder dan 10 jaar ervaring. De partiële correlatie is gecorrigeerd voor invloed van de controlevariabelen 'Aantal jaren ervaring als ondernemer' en 'Opleidingsniveau'.*

De vijf categorieën bootstrapping-technieken en bootstrapping als geheel zijn steeds tegenover zowel kans- als noodzaakgedrevenheid gezet. In de derde en vierde kolom is geselecteerd op ondernemers die minder dan 15 jaar ervaring hebben (n=29). In de vijfde en zesde kolom is hetzelfde gedaan, alleen dan voor ondernemers die minder dan 10 jaar ervaring hebben (n=19). Deze selectie is gemaakt om te bezien of de 'recentheid' van de motivatie om te gaan ondernemen invloed heeft op de sterkte van de gemeten verbanden.

Omdat er voor categorie 4 (Persoonlijke financiering door de ondernemer) twee hypothesen zijn opgesteld, is de categorie in zijn geheel gemeten en zijn er tevens deelmetingen verricht voor items 1 en 3 gezamenlijk ('Gebruikt privé krediet of creditcard voor zakelijke aankopen' en 'Geeft zichzelf tijdelijk geen arbeidsbeloning') en items 2 en 4 ('Leent geld van familie en vrienden' en 'Laat familie en vrienden meewerken voor een niet-marktconform salaris'). De

groepering van deze paren benadert de indeling in 'Inbreng eigen middelen' en '(Financiering door) familie en vrienden' het best.

Per hypothese zal nu worden gezien in hoeverre deze ondersteund wordt door de resultaten van de analyse.

*Hypothese 1: Noodzaakgedreven ondernemers maken in meerdere mate gebruik van bootstrapping-technieken in de ondernemingsfinanciën.*

De eerste hypothese, inzake bootstrapping in het algemeen, wordt niet eenduidig bevestigd. Uit de resultaten voor alle ondernemers samen komt geen éénduidige bevestiging naar voren. Hier lijkt sprake van geen tot zeer weinig invloed van kans- of noodzaakgedreven motivatie met bootstrapping. Als we echter kijken naar de resultaten voor ondernemers met minder dan 15 en minder dan 10 jaar ervaring, wordt wel een verband geïmpliceerd. De uitkomsten voor deze groepen respondenten wijzen uit dat kansgedreven ondernemers in mindere mate gebruik maken van bootstrapping-technieken. Er is dus een indicatie dat de motivatie een grotere rol speelt naarmate het korter geleden is dat gestart is met ondernemen. Echter is het zo dat weliswaar kan worden vastgesteld dat kansgedreven ondernemers minder gebruik maken van bootstrapping in het algemeen, voor de gehele groep respondenten kan niet worden aangetoond dat noodzaakgedreven ondernemers meer gebruik maken van bootstrapping. Voor ondernemers met minder dan 10 jaar ervaring is het verband in beide gevallen (negatief in het geval van kansgedreven ondernemerschap en positief in het geval van noodzaakgedreven ondernemerschap) echter wel significant (met 95%, respectievelijk 90% betrouwbaarheidsinterval). Toch kan hypothese 1 niet zonder meer worden aangenomen.

*Hypothese 2: Noodzaakgedreven ondernemers zullen in meerdere mate gebruik maken van het uitstellen van betalingen dan kansgedreven ondernemers.*

Voor de groepen respondenten met minder dan 15 jaar en minder dan 10 jaar ervaring is met betrekking tot kansgedreven ondernemerschap een duidelijk negatief, doch niet significant verband te vinden met de categorie technieken 'Uitstellen van betalingen'. Voor noodzaakgedreven ondernemerschap is er op zijn best een miniem positief verband zichtbaar, eveneens voor de groepen respondenten met minder dan 15, respectievelijk 10 jaar ervaring. Hoewel in ieder geval kan worden gesteld dat kansgedreven ondernemers (< 15 en < 10 jaar) minder gebruik maken van de categorie technieken 'Uitstellen van betalingen', kan niet expliciet aangetoond worden dat noodzaakgedreven ondernemers überhaupt hun toevlucht nemen tot dergelijke bootstrapping-technieken. Hierdoor is er te weinig grond om de hypothese te bevestigen, welke dus wordt verworpen.

*Hypothese 3: Kansgedreven ondernemers maken in meerdere mate gebruik van het minimaliseren van vorderingen dan noodzaakgedreven ondernemers.*

In tegenstelling tot de eerdere hypothesen, is bij de gehele groep ondernemers voor wat betreft de categorie 'minimaliseren van vorderingen' al wel een verschil zichtbaar in verband van kans- of noodzaakgedreven ondernemerschap met deze technieken.

Hoewel nergens sprake is van een significant verband, correleert kansgedreven ondernemerschap sterker met deze categorie technieken dan noodzaakgedreven ondernemerschap. Dit effect neemt af naarmate de ervaring in aantal jaren afneemt.

Er is voor de categorie technieken 'Minimaliseren van vorderingen' daarmee wel een omgekeerde trend zichtbaar ten opzichte van andere categorieën. Opvallend genoeg is dit ook de enige categorie waarover wordt gesteld dat kansgedreven ondernemerschap er een sterker positief verband mee zou hebben. Doordat over de gehele linie de trend zichtbaar is dat kansgedreven ondernemerschap een sterker positief verband houdt met deze categorie bootstrapping-technieken, lijkt er een indicatief bewijs voor hypothese 3. Aangezien deze verbanden echter over de gehele linie niet significant zijn, kan hypothese 3 in het geval van dit onderzoek niet worden aangenomen.

*Hypothese 4: Noodzaakgedreven ondernemers zullen in meerdere mate gebruik maken van het minimaliseren van investeringen.*

Voor de categorie technieken 'Minimaliseren van investeringen' is over het geheel genomen een sterker positief verband met noodzaakgedreven ondernemerschap zichtbaar. Dit neemt echter de vorm aan van een significant negatief verband met kansgedreven ondernemerschap voor ondernemers met minder dan 15 jaar ervaring en met minder dan 10 jaar ervaring ( $p < .05$ ). Voor ondernemers met minder dan 10 jaar ervaring wordt daarnaast een relatief sterker positief verband met noodzaakgedreven ondernemerschap zichtbaar.

Hoewel dus zichtbaar is dat kansgedreven ondernemerschap negatief correleert met 'Minimaliseren van investeringen', is niet perse een overduidelijk positief verband tussen noodzaakgedreven ondernemerschap en het gebruik van deze categorie technieken zichtbaar. Voor de groep ondernemers met minder dan 10 jaar ervaring is dit echter wel zo en kan de hypothese alleen voor die categorie ondernemers bevestigd worden. Echter kan dit voor de gehele groep respondenten alsmede de groep respondenten met minder dan 15 jaar ervaring niet. Het bewijs blijft derhalve indirect en niet eenduidig over de gehele linie.

*Hypothese 5a: Kansgedreven ondernemers maken in meerdere mate gebruik van persoonlijke financiering middels de inbreng van eigen middelen in de onderneming.*

De deelcategorie 'Inbreng van eigen middelen' is door herindeling van twee van de vier items onder de totale categorie 'Persoonlijke financiering door de ondernemer' verkregen. De items 'Gebruikt privé krediet of creditcard voor zakelijke aankopen' en 'Geeft zichzelf tijdelijk geen arbeidsbeloning' benaderen deze deelcategorie het meest.

De resultaten wijzen echter meer naar noodzaakgedreven ondernemerschap als een sterker verband houdend met deze deelcategorie. Ook bij deze (deel-)categorie is voor de gehele groep ondernemers geen sterk verband met één van de twee vormen ondernemerschapsmotivatie zichtbaar. Echter is dit voor ondernemers met minder dan 15 jaar ervaring wel duidelijker zichtbaar, met een significant negatief verband tussen kansgedreven ondernemerschap en 'Inbreng van eigen middelen' ( $p < .05$ ). Voor ondernemers met minder dan 10 jaar ervaring is het negatieve, respectievelijk positieve verband zelfs in het geval van beide soorten ondernemerschapsmotivatie significant.

Hypothese 5a kan daarom stellig worden verworpen.

*Hypothese 5b: Noodzaakgedreven ondernemers maken in meerdere mate gebruik van financiering door familie en vrienden dan kansgedreven ondernemers.*

De twee items 'Leent geld van familie en vrienden' en 'Laat familie en vrienden meewerken voor een niet-marktconform salaris' zijn gezamenlijk geselecteerd om de deelcategorie 'Financiering door familie en vrienden' te vormen. De verwachting hierbij was dat noodzaakgedreven ondernemers sterk gebruik zouden maken van deze technieken. Voor de gehele groep respondenten is geen duidelijk verband zichtbaar. Echter heeft noodzaakgedreven ondernemerschap voor de groep respondenten met < 15 jaar en < 10 jaar ervaring wel een duidelijk positief verband met de deelcategorie 'Financiering door familie en vrienden'. In het geval van de laatste categorie zijn deze verbanden in beide gevallen significant ( $p < .05$ ). Hiermee is hypothese 5b voor deze laatste categorie, dus slechts ten dele bevestigd.

*Hypothese 6: Noodzaakgedreven ondernemers delen op grotere schaal middelen met andere ondernemingen dan kansgedreven ondernemers.*

De bevindingen voor de categorie 'Delen van middelen met andere ondernemingen' volgen hetzelfde patroon als de bevindingen voor de overige categorieën. Dat wil zeggen dat voor de gehele groep respondenten geen duidelijk sterker verband zichtbaar is met één van beide vormen ondernemerschapsmotivatie. Als echter wordt gekeken naar de groep ondernemers met minder dan 15 en met minder dan 10 jaar ervaring, wordt het verband tussen kansgedreven ondernemerschap en 'Delen van middelen met andere ondernemers' duidelijk negatief. Voor de groep met minder dan 15 jaar ervaring zijn zowel het negatieve verband tussen kansgedreven ondernemers en de bootstrapping-categorie alsmede het positieve verband tussen noodzaakgedreven ondernemers en diezelfde bootstrapping-categorie significant ( $p < .10$ ). Het verband tussen noodzaakgedreven ondernemerschap en de categorie wordt zelfs significant positief ( $p < .01$ ) bij ondernemers met minder dan 10 jaar ervaring. Hypothese 6 kan daarmee gedeeltelijk en derhalve indicatief worden bevestigd vanwege de verbanden tussen de groepen ondernemers met relatief minder ervaring en de betreffende categorie bootstrapping-technieken. Omdat dit voor de gehele groep respondenten niet mogelijk is, blijft het verband indicatief en kan de hypothese niet volledig bevestigd worden.



## 5. DISCUSSIE

Het fenomeen bootstrapping lijkt onder ondernemers in het midden- en kleinbedrijf een gebruikelijke wijze om de financiering van de bedrijfsvoering rond te krijgen (o.a. Winborg & Landström, 2000; Cassar, 2004; Ebben & Johnson, 2006; Jones & Jayawarna, 2010; Vanacker et al., 2011; Neely & Van Auken, 2012). Over de determinanten die aan het gebruik van bootstrapping ten grondslag liggen, is echter minder bekend.

Wat wel bekend is, is dat de motivatie van ondernemers om te starten met hun eigen bedrijf, afhangt van de omstandigheden. Deze omstandigheden maken dat een ondernemer uit het oogpunt van het verzilveren van een kans, dan wel uit noodzaak zijn of haar eigen bedrijf start. Dit 'Opportunity' dan wel 'Necessity-based entrepreneurship' is voor deze studie omgedoopt tot kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap (Reynolds et al., 2003; Acs et al., 2005; Bhola et al., 2006; Uhlaner & Thurik, 2007; Achleitner et al., 2011).

Heeft een kans- en noodzaakgedreven motivatie die ten grondslag ligt aan de beslissing om te gaan ondernemen invloed op de wijze waarop diverse bootstrapping-technieken worden toegepast in de onderneming? Heeft de kans- en noodzaakgedreven ondernemerschapsmotivatie meer effect op de ene categorie bootstrapping-technieken dan de andere? Welke soort ondernemers is überhaupt eerder geneigd om te gaan bootstrappen? Om deze vragen te beantwoorden, zijn een zestal hypothesen opgesteld.

Per hypothese is bekeken of er een verband is tussen de kans- dan wel noodzaakgedreven motivatie van de ondernemer en zijn of haar gebruik en toepassing van bootstrapping-technieken. Vervolgens is per hypothese getoetst of kans- dan wel noodzaakgedreven ondernemerschap een sterker verband heeft met de toepassing van de betreffende categorie bootstrapping-technieken.

De eerste hypothese (H1) veronderstelde een sterker verband tussen noodzaakgedreven ondernemerschap en de toepassing van bootstrapping-technieken in het algemeen. Deze hypothese kon niet zonder meer worden bevestigd, aangezien alleen een indicatief verband zichtbaar was voor ondernemers die minder dan 15 respectievelijk 10 jaar ervaring hebben. Voor de gehele groep ondernemers kon er geen duidelijk verband worden vastgesteld. Het verschil tussen de resultaten uit de groep van ondernemers met minder dan 15 en 10 jaar ervaring en de gehele groep wijst erop dat hoe langer ondernemers bezig zijn, hoe minder de motivatie waarmee ze ondernemer zijn geworden er toe doet.

Kennelijk maakt het voor wat betreft het gebruik van bootstrapping na verloop van tijd niet meer uit of een ondernemer is begonnen omdat hij of zij een kans wilde verzilveren of omdat hij of zij daartoe gedwongen is door de omstandigheden. Andersom is hiermee wel aangetoond dat er een indicatie is dat de motivatie er wel toe doet bij het gebruik van bootstrapping door een ondernemer die minder ervaring heeft. Dit maakt de indicatieve bevinding relevanter, gezien de duidelijke relatie tussen bootstrapping en beginnende ondernemers. Met name de eerste bronnen als bijvoorbeeld Bhide (1992), die bootstrapping voor het eerst benoemt en uitsluitend beschrijft als verzameling methoden voor beginnende ondernemers en Freear et al. (1995) benoemen deze relatie duidelijk. Ook de meer praktisch georiënteerde bronnen als Godin (2004) en Cornwall (2010) spitsen bootstrapping ook met name toe op de beginnende ondernemer.

Naast de hierboven beschreven invloed van de kans- en noodzaakgedreven motivatie als algeheel concept op bootstrapping, is voor de twee afzonderlijke vormen te zien dat



noodzaakgedreven ondernemerschap een positieve invloed op het gebruik van bootstrapping in het algemeen heeft. Kansgedreven ondernemerschap lijkt daarentegen een negatief verband met het gebruik van bootstrapping te hebben, hoewel dit gezien het uitblijven van significante verbanden slechts in indicatieve zin is. Dit kan worden verklaard doordat noodzaakgedreven ondernemers over het algemeen uit een nadelige positie starten en daardoor minder aantrekkelijk zijn voor externe financiers, waardoor ze meer hun toevlucht moeten zoeken tot bootstrapping om de ondernemingsfinanciën rond te krijgen.

De tweede hypothese (H2) veronderstelde een sterker verband tussen noodzaakgedreven ondernemerschap en het gebruik van de categorie bootstrapping-technieken 'Uitstel van betalingen' dan tussen kansgedreven ondernemerschap en diezelfde categorie. Deze hypothese werd verworpen vanwege het feit dat kansgedreven ondernemerschap voor wat betreft de groepen respondenten met minder dan 15 en minder dan 10 jaar ervaring weliswaar een uitgesproken negatief verband had met de betreffende categorie bootstrapping-technieken, maar er nauwelijks een zinnig verband met noodzaakgedreven ondernemerschap te bespeuren viel. Hierdoor kon niet aangetoond worden dat noodzaakgedreven ondernemers überhaupt hun toevlucht nemen tot de betreffende categorie bootstrapping-technieken.

Dat kansgedreven ondernemerschap een negatief verband heeft met 'Uitstel van betalingen', is te verklaren uit de over het algemeen sterkere achtergrond van deze groep ondernemers, waardoor deze minder snel de behoefte heeft om dergelijke technieken toe te passen (Bhola et al., 2006). Dat er geen duidelijk verband, laat staan een positief verband met noodzaakgedreven ondernemerschap kon worden gevonden, is ook te verklaren.

Het uitstellen van betalingen wordt beschouwd als een op onderdelen minder ethische vorm van bootstrapping (Cornwall, 2010). Ondernemers passen deze techniek, als de onderneming de startfase overleeft en doorgroeit, steeds minder toe (Ebben & Johnson, 2006). Omdat noodzaakgedreven ondernemers uit een slechtere startpositie beginnen, zullen er minder noodzaakgedreven ondernemers in de groep respondenten zitten die dit stadium bereikt hebben, laat staan de bewuste categorie technieken nog steeds toepassen.

Hypothese 3 (H3) veronderstelde een sterker verband tussen kansgedreven ondernemerschap en de categorie bootstrapping-technieken 'Minimaliseren van vorderingen'. Kansgedreven ondernemerschap bleek inderdaad sterker positief te correleren met 'Minimaliseren van vorderingen' dan noodzaakgedreven ondernemerschap. Echter kon vanwege de ambigue uitkomsten voor de gehele groep respondenten slechts een indicatief verband worden uitgesproken. Noodzaakgedreven ondernemerschap bleek zoals verwacht licht negatief te correleren met deze categorie bootstrapping-technieken.

In tegenstelling tot de verbanden zoals bij andere categorieën bootstrapping-technieken waargenomen, bleek het positief verband tussen kansgedrevenheid en 'Minimaliseren van vorderingen' iets sterker te worden voor de groep ondernemers met minder dan 15 jaar ervaring, maar weer iets af te zwakken voor de groep ondernemers met minder dan 10 jaar ervaring. Een verklaring hiervoor is dat ondernemers het minimaliseren van vorderingen meer toepassen naarmate het bedrijf langer bestaat (Ebben & Johnson, 2006). Tevens passen ondernemers uit kansrijke omgevingen deze categorie bootstrapping-technieken meer toe (Carter & Van Auken, 2005), hetgeen het sterkere positieve verband met kansgedreven ondernemerschap verklaart. Ondernemers die relatief korter bezig zijn met hun bedrijf, zouden verhoudingsgewijs minder gebruik moeten maken van deze categorie technieken, aangezien zij minder 'leverage' hebben ten opzichte van hun debiteuren.

Dit zou verklaren dat er voor de groep ondernemers met minder dan 10 jaar ervaring een minder sterk positief verband is tussen kansgedreven ondernemerschap en 'Minimaliseren van vorderingen'.

De vierde hypothese (H4) veronderstelde een sterker verband tussen noodzaakgedreven ondernemerschap en de categorie bootstrapping-technieken 'Minimaliseren van investeringen' dan tussen kansgedreven ondernemerschap en diezelfde categorie. Deze hypothese kon, vanwege het uitblijven van duidelijke verbanden voor de gehele groep ondernemers, niet in zijn algemeen worden bevestigd. Echter was met name voor ondernemers met minder dan 15, respectievelijk 10 jaar ervaring een negatief verband tussen kansgedrevenheid en 'Minimaliseren van investeringen' zichtbaar, in het laatste geval zelfs significant ( $p < .05$ ). Voor de groep ondernemers met minder dan 10 jaar ervaring kon de hypothese worden bevestigd. Een verklaring voor het sterkere negatieve verband tussen kansgedrevenheid en het minimaliseren van investeringen is dat deze groep ondernemers meer op groei is gericht en daardoor minder bezuinigt op het doen van investeringen in het bedrijf (Achleitner et al, 2011). Noodzaakgedreven ondernemers hebben deze keuze in mindere mate vanwege hun achtergestelde positie en zullen daardoor eerder geneigd zijn deze categorie technieken toe te passen.

Door de in hoofdstuk 2 uitgesproken, verwachte ambigue relatie tussen kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap en het gebruik van de categorie bootstrapping-technieken 'Persoonlijke financiering door de ondernemer', zijn voor deze categorie twee deelhypothesen opgesteld en getoetst.

Deelhypothese 5a (H5a) veronderstelde een sterker verband tussen kansgedreven ondernemerschap en de inbreng van eigen middelen in de onderneming. Deze deelhypothese kon stellig worden verworpen, aangezien er over de gehele linie een sterker positief verband zichtbaar was tussen noodzaakgedrevenheid en de betreffende categorie bootstrapping-technieken, alsmede een sterk negatief verband tussen kansgedrevenheid en diezelfde categorie. Een verklaring is dat de daadwerkelijke inbreng van eigen middelen voorafgaand aan het starten van de onderneming plaatsvindt, terwijl het laagdrempelig gebruik van persoonlijke middelen gedurende het ondernemen (net zoals bij bootstrapping als geheel) juist duidt op een gebrek aan het verkrijgen van financiën en daardoor een grotere mate van noodzaakgedrevenheid.

Deelhypothese 5b (H5b) veronderstelde een sterker verband tussen noodzaakgedreven ondernemerschap en 'Financiering door familie en vrienden', verbeeld door de twee items 'Leent geld van familie en vrienden' en 'Laat familie en vrienden meewerken voor een niet-marktconform salaris'. Voor de groep respondenten met minder dan 15 en minder dan 10 jaar ervaring kon een indicatief verband worden aangetoond. Een verklaring hiervoor is dat noodzaakgedreven ondernemers meer leunen op laagdrempeliger financiering door familie en vrienden, aangezien zij vanwege de lagere financiële aantrekkelijkheid minder snel in aanmerking komen voor andere vormen van financiering.

Tenslotte veronderstelde hypothese 6 (H6) een sterker verband tussen noodzaakgedreven ondernemerschap en de categorie bootstrapping-technieken 'Delen van middelen met andere ondernemingen'. Voor de groep ondernemers met minder dan 15 jaar en 10 jaar ervaring kon hiervoor een indicatief verband worden aangetoond. De hypothese als geheel kon niet worden bevestigd.

Voor deze groepen ondernemers was er namelijk een sterk negatief verband zichtbaar tussen kansgedreven ondernemerschap en de betreffende categorie bootstrapping-technieken, terwijl er tegelijkertijd een sterk positief verband zichtbaar was tussen noodzaakgedreven ondernemerschap en de categorie. Een verklaring hiervoor is dat noodzaakgedreven ondernemers, die minder middelen tot hun beschikking hebben, hun toevlucht zoeken tot relatief laagdrempeliger bootstrapping-methoden als het lenen van of ruilen met andere ondernemers, daarbij mogelijk gefaciliteerd door bijvoorbeeld incubatiecentra en soortgelijke projecten. Daarnaast wordt het delen van middelen met andere ondernemingen naarmate het bedrijf groeit een steeds minder gebruikt middel (Ebben & Johnson, 2006). Dit verklaart dat er voor wat betreft de gehele groep ondernemers geen duidelijke verbanden zichtbaar zijn, terwijl dit voor de groepen met minder dan 15 en minder dan 10 jaar ervaring wel het geval is.

## 5.1 IMPLICATIES

Iets meer dan 20 jaar na het artikel van Bhide (1992) en 13 jaar na de studie van Winborg en Landström (2000) is er nog weinig onderzoek gedaan naar bootstrapping als op zichzelf staand fenomeen. In het bijzonder is over de determinanten voor het gebruik van bootstrapping-technieken nog steeds weinig bekend.

Deze studie heeft uitgewezen dat er een indicatief verband is tussen kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap en het gebruik van bootstrapping in de onderneming. Over het algemeen kan gesteld worden dat noodzaakgedreven ondernemers eerder hun toevlucht zullen nemen tot het gebruik van bootstrapping dan kansgedreven ondernemers, met uitzondering van de bootstrapping-technieken behorend tot de categorie 'Minimaliseren van vorderingen'.

De eerste implicatie is dat de resultaten van dit onderzoek helpen om onderscheid te maken tussen diverse groepen ondernemers, in plaats van ze als één geheel te bezien en te bespreken. Dit geeft te denken over de samenstelling (naar motivatie) van de groepen ondernemers die voorheen in bootstrapping-onderzoeken zijn benaderd. Aangezien noodzaakgedreven ondernemers in sterkere mate bootstrappen, kan dit wellicht ook betekenen dat deze oververtegenwoordigd zijn in het onderzoek van Winborg & Landström (2000) en de studies die naar aanleiding van dit onderzoek zijn gepleegd (bijvoorbeeld Harrison et al., 2004; Carter & Van Auken, 2005; Ebben & Johnson, 2006; Ebben, 2009; Winborg, 2009). Indien dit het geval is, geven deze onderzoeken dan een goed beeld van het gebruik van bootstrapping onder alle ondernemers, dus zowel met een kans- als noodzaakgedreven motivatie?

Of betekent dit dat bootstrapping wellicht geen fenomeen is wat door alle ondernemers wordt toegepast, maar slechts door de ondernemers die omwille van hun motivatie tot ondernemen met een nadelige startpositie beginnen en zo genooddaakt zijn te bootstrappen om de financiën rond te krijgen?

Dat er een verband, hoewel indicatief, is tussen de motivatie van de ondernemer en het gebruik van bootstrapping, kan daarnaast een voorspellende werking genereren voor de kwaliteit en vorm van het financieel management door de ondernemer.

Dit kan financiële instellingen en andere investeerders helpen om bijvoorbeeld een kredietaanvraag van een ondernemer middels vaststelling van diens motivatie gericht te behandelen. Ook kan men de vorm van de financiering beter aan de behoefte van de ondernemer aanpassen. Tevens kan het gericht toepassen van bootstrapping-technieken door

ondernemers de kredietbehoefte en afhankelijkheid van de externe financier verminderen, zonder de onderneming te schaden.

Voor met name noodzaakgedreven ondernemers kan de voorspellende waarde van hun motivatie op het gebruik van bootstrapping worden toegepast om deze groep ondernemers gerichte coachingstrajecten aan te bieden. Deze coachingstrajecten zouden gericht kunnen zijn op het aanleren van nuttige bootstrapping-technieken, maar ook het waarschuwen voor de valkuilen die bootstrapping-technieken met zich meebrengen. Denk hierbij aan het onder de aandacht brengen van de ethische aspecten van bijvoorbeeld het uitstellen van betalingen, wat voor de goodwill van een bedrijf vaak meer kwaad dan goed kan doen (Cornwall, 2010). Ook voor kansgedreven ondernemers kan coaching van pas komen. Aangezien deze ondernemers minder gebruik maken van bootstrapping-technieken, kan het nuttig zijn om ze wel bewust te maken van het bestaan van bootstrapping en het nut ervan naast de aangetrokken financiering van buitenaf. Met name is het zaak om deze groep ondernemers het nut van bootstrapping-technieken gerelateerd aan het minimaliseren van vorderingen bij te brengen, een bootstrapping-techniek waarmee kansgedreven ondernemerschap een sterkere band heeft.

## 5.2 BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN

Dit onderzoek heeft een aantal beperkingen, welke hier zullen worden behandeld. Daarnaast zijn er naar aanleiding van deze studie ook een aantal aanbevelingen te doen.

De eerste beperking is de gehanteerde vragenlijst, welke voor het bootstrapping-gedeelte vrijwel geheel gebaseerd is op het onderzoek van Winborg en Landström (2000). De reden hiervoor is de beperkte omvang van de bootstrapping-literatuur en het feit dat veel studies op het genoemde onderzoek voortborduren, waardoor dezelfde vragenlijst naar voren komt. De items op deze vragenlijst zijn gegroepeerd in bootstrapping-categorieën naar aanleiding van de door Winborg & Landström (2000) uitgevoerde clusteranalyse. De afzonderlijke items in elke bootstrapping-categorie lopen echter nogal uiteen. Zo bevinden de items 'Stelt de afdracht van BTW bewust zo lang mogelijk uit' en 'Koopt apparatuur / machines op afbetaling' zich in dezelfde bootstrapping-categorie, terwijl ze wellicht twee verschillende eigenschappen meten. Met andere woorden: zijn deze items te verenigen in één schaal dan wel categorie?

Hier aan gerelateerd is ook de tweede beperking: de lage interne consistentie op de bootstrapping-schalen. Ondanks dat voor elke categorie bootstrapping-technieken steeds de volledige breedte van het spectrum is meegenomen door alle items op de schaal mee te nemen, kan het wellicht zo zijn dat deze items op papier weliswaar één schaal meten maar, zoals reeds gesteld, in de praktijk als andere soort techniek of methode door de respondent worden geïnterpreteerd. Dit werpt de vraag op of dit ook het geval is in de andere studies die gebruik hebben gemaakt van de bootstrapping-technieken zoals door Winborg en Landström (2000) zijn geïdentificeerd en gecategoriseerd. Carter en Van Auken (2005) gebruiken bijvoorbeeld ook de categorieën zoals door Winborg en Landström (2000) ingedeeld. Echter meten zij de correlatiecoëfficiënten tussen de afzonderlijk gemeten bootstrapping technieken en hun onafhankelijke variabele en vergelijken deze per categorie onderling om te bezien in hoeverre de categorieën kloppen. Zij meten dus geen Cronbach's alpha van combinaties van verschillende items, maar passen de categorieën op basis van de overeenstemming van de correlaties wel toe. Ebben en Johnson (2006) passen opnieuw een factoranalyse toe op de gehele verzameling bootstrapping-technieken. Hieruit komt naar voren dat items in twee door Winborg en

Landström benoemde afzonderlijke categorieën ('Delay payments' ofwel 'Uitstel van betalingen' en 'Owner-related' ofwel 'Persoonlijke financiering door de ondernemer') op dezelfde factor laden en derhalve hetzelfde lijken te meten. Jones en Jayawarna (2010) meten de  $\alpha$  wel voor de vier in hun onderzoek gebruikte categorieën bootstrapping-technieken ('Payment related bootstrap' ofwel 'Uitstellen van betalingen', 'Owner related bootstrap' ofwel 'Persoonlijke financiering door de ondernemer' en 'Joint utilisation' ofwel 'Delen van middelen met andere ondernemers'). Voor 'Payment related bootstrap' en 'owner related bootstrap' vinden zij een  $\alpha$  van .73 respectievelijk .82. Voor 'Joint utilisation' vinden zij een  $\alpha$  van .68. Zij hanteren echter als 'high reliability' een Cronbach's  $\alpha > .60$  (p. 139). Neely en Van Auken (2012) gebruiken de door Winborg en Landström (2000) geïdentificeerde bootstrapping-technieken als losse items. In eerdere literatuur is voor een deel zichtbaar dat de categorieën zoals door Winborg en Landström gehanteerd dus niet altijd even helder te definiëren zijn.

De reden dat de interne consistentie van de gecategoriseerde bootstrapping-items in deze studie vrij laag is zou, naast de niet altijd even duidelijke scheidslijn tussen de afzonderlijke bootstrapping-categorieën, andere redenen kunnen hebben. Zo zijn de individuele items uit het Engels vertaald om gebruikt te kunnen worden in de survey (zie bijlage 1). Hierdoor zouden nuanceverschillen kunnen zijn ontstaan, welke invloed hebben gehad op de interpretatie door de ondernemer. De categorisering op zich door Winborg en Landström (2000) is wellicht ook niet één op één te verplaatsen van hun populatie naar de populatie van deze studie, vanwege de verschillende achtergronden van de onderzochte ondernemers.

De volgende beperking is dat de populatie welke in dit onderzoek centraal staat wellicht niet geschikt voor generalisatie. De achtergrond van de lokale Rabobank waar de survey is uitgezet, Rabobank Altena, is die van met name de agrarische sector en vrachtvaart. Hierdoor kunnen ondernemers met deze achtergrond oververtegenwoordigd zijn in de groep respondenten. Het benaderen van ondernemers die al bij een bank zijn aangesloten heeft daarnaast zijn weerslag op het gebruik van bootstrapping onder deze populatie. De literatuur stelt immers dat ondernemers tot bootstrapping worden gedwongen als ze juist beperkt toegang hebben tot externe financiering (o.a. Bhide, 1992; Winborg & Landström, 2000; Harrison et al., 2004; Carter & Van Auken, 2005; Ebben & Johnson, 2006; Neely & Van Auken, 2012). Aan de andere kant zegt het feit dat de ondernemer klant is bij de bank natuurlijk niets over de hoeveelheid en het soort producten dat hij of zij afneemt. Een klant kan immers ook slechts een zakelijke rekening hebben.

Daarbovenop geeft het uitzetten van de survey onder willekeurige ondernemers bij een lokale Rabobank wel een beeld van het gehalte kans- dan wel noodzaakgedreven ondernemers onder de totale populatie bij een gemiddelde bank, in plaats van een groep ondernemers die allemaal juist geen externe financiering kunnen verzilveren.

De volgende beperking is de beperkte omvang van het deel van de steekproef dat relatief weinig ervaring had met ondernemen. In totaal konden 54 bruikbare surveys worden gebruikt voor de data-analyse. Het meten van de rol van de ondernemerschapsmotivatie op het gebruik van de bootstrapping-technieken bleek uitsluitend bij ondernemers met minder jaren ervaring goed te meten. Pas onder de 15 jaar ( $n=29$ ) en onder de 10 jaar ( $n=19$ ) ervaring kwamen indicatieve verbanden naar voren. Zoals eerder gezegd wordt bootstrapping in de literatuur vaak expliciet gekoppeld aan start-ups in plaats van volwassen bedrijven en wordt daarnaast gesteld dat het gebruik van bootstrapping afneemt naarmate het bedrijf groeit (Bhide, 1992; Freear et al., 1995; Harrison et al., 2004; Ebben, 2009; Vanacker et al. 2011). Wellicht is de steekproef derhalve niet

optimaal geschikt gebleken om specifiek het gebruik van bootstrapping onder een doelgroep te meten, zeker niet in relatie tot de motivatie waarmee het bedrijf ooit begonnen is.

De sterkste aanbeveling is daarom dat een volgend onderzoek onder ondernemers met minder ervaring (maximaal 10 jaar gezien de gemeten verbanden) moeten worden gepleegd, zodat bij de gehele groep respondenten het verband tussen kans- of noodzaakgedreven ondernemerschap en bootstrapping goed kan worden gemeten. Daarnaast zou de te onderzoeken groep ondernemers het beste via bijvoorbeeld een onafhankelijk en universeel medium als de Kamer van Koophandel kunnen worden geselecteerd, zodat ondernemers van alle rangen en standen worden meegenomen in het onderzoek.



## 6. REFERENTIES

- Achleitner, A.-K., Braun, R., & Kohn, K. (2011). New venture financing in Germany: Effects of firm and owner characteristics. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 263-294.
- Acs, Z., Arenius, P., Hay, M., & Minniti, M. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor: 2004 Executive Report*. Babson Park, MA, USA / London, UK: Babson College / London Business School.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Berger, A., & Udell, G. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 613-673.
- Bhide, A. (1992). Bootstrap Finance: The Art of Start-ups. *Harvard Business Review*, 109-117.
- Bhola, R., Verheul, I., Thurik, R., & Grilo, I. (2006). *Explaining engagement levels of opportunity and necessity entrepreneurs*. Zoetermeer: EIM Business and Policy Research.
- Birley, S., & Westhead, P. (1994). A Taxonomy of Business Start-up Reasons and Their Impact on Firm Growth and Size. *Journal of Business Venturing*, 7-31.
- Block, J., & Sandner, P. (2007). Necessity and Opportunity Entrepreneurs and Their Duration in Self-employment: Evidence from German Micro Data. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 117-137.
- Block, J., & Wagner, M. (2010). Necessity and Opportunity Entrepreneurs in Germany: Characteristics and Earnings Differentials. *Schmalenbach Business Review*, 154-174.
- Carter, R., & Van Auken, H. (2005). Bootstrap Financing and Owners' Perceptions of their Business Constraints and Opportunities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 129-144.
- Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of Business Venturing*, 261-283.
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Cornwall, J. (2010). Chapter 9: Creating and Sustaining a Bootstrap Culture. In J. Cornwall, *Bootstrapping* (pp. 143-155). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Cortina, J. (1993). What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 98-104.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 301-331.



- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Ebben, J. (2009). Bootstrapping and the financial condition of small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 346-363.
- Ebben, J., & Johnson, A. (2006). Bootstrapping in small firms: An empirical analysis of change over time. *Journal of Business Venturing*, 851- 865.
- EIM. (2012). *Financieringsmonitor 2012-2: onderzoek naar de financiering van het Nederlandse bedrijfsleven*. Zoetermeer: EIM.
- Feti, A., & Dudele, A. (2012, May 1). Financial bootstrapping. *Motivation and usage of bootstrapping methods among SMEs in the tourism sector*. Jönköping, Sweden: Jönköping International Business School.
- Freear, J., Sohl, J., & Wetzel, W. (1995). Who bankrolls software entrepreneurs? *Who bankrolls software entrepreneurs? Paper at the Babson College Entrepreneurship Research Conference*. Londen: Babson College Entrepreneurship Research Conference.
- Freear, J., Sohl, J., & Wetzel, W. (2002). Angles on angels: Financing technology-based ventures - a historical perspective. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 275-287.
- Giacomin, O., Janssen, F., Guyot, J.-L., & Lohest, O. (2011, January 1). Opportunity and/or necessity entrepreneurship? *The impact of the socio-economic characteristics of entrepreneurs*. Munich, Bavaria, Germany: Munich University.
- Godin, S. (2004, November 15). The Bootstrapper's Bible. Stanford, Californië, Verenigde Staten.
- Harrison, R., Mason, C., & Girling, P. (2004). Financial Bootstrapping and Venture Development in the Software Industry. *Entrepreneurship and Regional Development*, 307-333.
- Hessels, J., Van Gelderen, M., & Thurik, R. (2008). Entrepreneurial aspirations, motivations and their drivers. *Small Business Economics*, 323-339.
- Jones, O., & Jayawarna, D. (2010). Resourcing New Businesses: Social Networks, Bootstrapping and Firm Performance. *Venture Capital*, 127-152.
- Lam, W. (2010). Funding gap, what funding gap? Financial Bootstrapping: Supply, demand and creation of entrepreneurial finance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 268-295.
- Neely, L., & Van Auken, H. (2012). An examination of small firm bootstrap financing and use of debt. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 1-12.
- Reynolds, P., Bygrave, W., & Autio, E. (2003). *GEM 2003 Global Report*. Babson Park, MA, USA: Babson College.
- Schultz, T. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 1-17.

- Sijtsma, K. (2009). On the use, the misuse and the very limited usefulness of Cronbach's alpha . *Psychometrika*, 107-120.
- Sternberg, R., & Wennekers, S. (2005). Determinants and Effects of New Business Creation Using Global Entrepreneurship Monitor Data. *Small Business Economics*, 193-203.
- Timmons, J. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the Twenty-first Century*. New York: McGraw Hill.
- Uhlaner, L., & Thurik, R. (2007). Postmaterialism influencing total entrepreneurial activity across nations. *Journal of Evolutionary Economics*, 161-185.
- Van Auken, H. (2005). Differences in the Usage of Bootstrap Financing among Technology-based versus Nontechnology-based Firms. *Journal of Small Business Management*, 93-103.
- Van Auken, H., & Neely, L. (1996). Evidence of bootstrap financing among small start-up firms. *Journal of Entrepreneurial & Small Business Finance*, 233-248.
- Vanacker, T., Manigart, S., Meuleman, M., & Sels, L. (2011). A Longitudinal Study on the Relationship between Financial Bootstrapping and New Venture Growth. *Entrepreneurship and Regional Development*, 681-705.
- Vanacker, T., Manigart, S., Meuleman, M., & Sels, L. (2011). *Bootstrapping as a Resource Dependent Management Strategy and its Association with Startup Growth*. Gent: Universiteit Gent Faculteit Economie en Bedrijfskunde.
- Verheul, I., Thurik, R., Hessels, J., & van der Zwan, P. (2010). *Factors Influencing the Entrepreneurial Engagement of Opportunity and Necessity Entrepreneurs*. Zoetermeer: EIM.
- Winborg, J. (2009). Use of Financial Bootstrapping in New Businesses: A Question of Last Resort? *Venture Capital*, 71-83.
- Winborg, J., & Landström, H. (2000). Financial Bootstrapping in Small Businesses; Examining Small Business Managers' Resource Acquisition Behaviors. *Journal of Business Venturing*, 235-254.

## BIJLAGE I: ITEMS

### Items inzake het gebruik van bootstrapping

#### *Categorie 1: Uitstellen van betalingen*

---

Apparatuur / machines leasen in plaats van kopen  
Betalingen bewust zo lang mogelijk uitstellen  
Bewust de afdracht van BTW uitstellen  
Apparatuur / machines op afbetaling kopen

---

*Gemeten op 5-punts Likert-schaal, 0 = 'geheel niet' tot 4 = 'in zeer grote mate'.  $\alpha = .58$ ,  $n = 54$*

#### *Categorie 2: Minimaliseren van vorderingen*

---

De zakenrelatie beëindigen met laat betalende klanten  
Gebruiken van een routine (bijv. procedures, standaard-werkinstructies) om de facturatie te versnellen  
Berekenen van rente aan laat betalende klanten  
Alle klanten dezelfde voorwaarden bieden

---

*Gemeten op 5-punts Likert-schaal, 0 = 'geheel niet' tot 4 = 'in zeer grote mate'.  $\alpha = .71$ ,  $n = 54$*

#### *Categorie 3: Minimaliseren van investeringen*

---

Gebruiken van routines (bijv. procedures, standaard-werkinstructies) om het in de voorraad geïnvesteerde vermogen beperkt te houden  
Onderhandelen over betalingscondities met leveranciers  
Tweedehands apparatuur / machines kopen in plaats van nieuwe  
Inhuren van tijdelijk personeel

---

*Gemeten op 5-punts Likert-schaal, 0 = 'geheel niet' tot 4 = 'in zeer grote mate'.  $\alpha = .54$ ,  $n = 54$*

#### *Categorie 4: Persoonlijke financiering door de ondernemer*

---

Uw privé krediet of creditcard gebruiken voor zakelijke aankopen  
Geld lenen van familie of vrienden  
Uzelf tijdelijk geen arbeidsbeloning geven  
Familieleden en vrienden laten meewerken voor een niet-marktconform salaris

---

*Gemeten op 5-punts Likert-schaal, 0 = 'geheel niet' tot 4 = 'in zeer grote mate'.  $\alpha = .66$ ,  $n = 54$*

#### *Categorie 5: Delen van middelen met andere ondernemers*

---

Lenen van apparatuur / machines van collega-ondernemers  
Delen van apparatuur / machines met andere ondernemers (gezamenlijk bezit)  
Met collega ondernemers gezamenlijk inkopen  
Ruilhandel in plaats van kopen en verkopen van goederen / diensten

---

*Gemeten op 5-punts Likert-schaal, 0 = 'geheel niet' tot 4 = 'in zeer grote mate'.  $\alpha = .65$ ,  $n = 54$*

## Items inzake kans- en noodzaakgedreven ondernemerschap

### *Kansgedreven ondernemerschap*

---

Is als ondernemer beter af dan in loondienst

Zag kansen om als ondernemer meer te verdienen dan in loondienst

Kon talenten en vaardigheden beter ontplooiën dan in loondienst

---

*Gemeten op 5-punts Likert-schaal, 0 = 'geheel mee oneens' tot 4 = 'geheel mee eens'.  $\alpha = .81$ ,  $n = 54$*

### *Noodzaakgedreven ondernemerschap*

---

Kon geen goede baan vinden in loondienst

Is tot ondernemen gedwongen door de omstandigheden

---

*Gemeten op 5-punts Likert-schaal, 0 = 'geheel mee oneens' tot 4 = 'geheel mee eens'.  $\alpha = .65$ ,  $n = 54$*

## Controlevariabelen

### *Controlevariabelen*

---

Hoogst genoten opleidingsniveau<sup>1</sup>

Aantal jaren actief als ondernemer<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> 1=lagere school, 2=middelbare school, 3=middelbaar beroepsonderwijs(MBO), 4=Hoger

Beroepsonderwijs(HBO), 5=Academisch Onderwijs. <sup>2</sup> Aantal jaren actief in hele jaren (cijfers).  $n = 54$

## BIJLAGE II: PARTIËLE CORRELATIES KANS- EN NOODZAAKGEDREVEN ONDERNEMERSCHAP MET AFZONDERLIJKE BOOTSTRAPPING-ITEMS

	KO (n = 54)	NO (n = 54)	KO < 15 (n = 29)	NO < 15 (n = 29)	KO < 10 (n = 19)	NO < 10 (n = 19)
Leaset apparatuur / machines in plaats van kopen	-,196	,190	-,371 <sup>^</sup>	,339	-,458 <sup>^</sup>	,442 <sup>^</sup>
Stelt betalingen bewust zo lang mogelijk uit	,101	-,237 <sup>^</sup>	-,069	-,232	,125	-,110
Stelt de afdracht van BTW bewust zo lang mogelijk uit	-,034	-,162	-,126	-,024	-,065	,024
Koopt apparatuur / machines op afbetaling	-,182	,035	-,450 <sup>*</sup>	,066	-,473 <sup>^</sup>	,214
Beëindigt de zakelijke relatie met te laat betalende klanten	,142	-,050	,095	,043	-,007	-,048
Gebruikt routines om de facturatie te versnellen	,222	-,160	,381 <sup>^</sup>	-,127	,350	-,198
Berekent rente aan te laat betalende klanten	,250 <sup>^</sup>	,075	,087	,087	,053	,032
Biedt alle klanten dezelfde voorwaarden aan	,158	-,195	,155	-,139	-,007	-,138
Gebruikt routines om de investeringen in de voorraad beperkt te houden	-,030	,004	-,560 <sup>**</sup>	,213	-,540 <sup>*</sup>	,438 <sup>^</sup>
Onderhandelt met leveranciers over betalingscondities	,036	-,222	-,051	-,235	,033	-,081
Koopt tweedehands apparatuur / machines in plaats van nieuwe	,157	-,040	-,102	-,005	-,143	,104
Huurt tijdelijk personeel in	-,040	,017	-,260	,064	-,351	,078
Gebruikt privé krediet of creditcard voor zakelijke aankopen	-,182	,137	-,467 <sup>*</sup>	,253	-,501 <sup>*</sup>	,520 <sup>*</sup>
Leent geld van familie en vrienden	-,200	,192	-,461 <sup>*</sup>	,460 <sup>*</sup>	-,493 <sup>*</sup>	,590 <sup>*</sup>
Geeft zichzelf tijdelijk geen arbeidsbeloning	,005	-,031	-,371 <sup>^</sup>	,189	-,366	,364
Laat vrienden en familie meewerken voor niet-marktconform salaris	,326 <sup>*</sup>	-,079	-,028	-,130	-,157	,085
Leent apparatuur / machines van collega-ondernemers	,165	,108	,123	,165	-,046	,193
Deelt apparatuur / machines met collega-ondernemers	-,010	,148	-,526 <sup>**</sup>	,342	-,560 <sup>*</sup>	,541 <sup>*</sup>
Koopt gezamenlijk in met collega-ondernemers	,046	-,140	-,127	,068	-,227	,218
Ruilt goederen / diensten in plaats van ze te (ver)kopen	-,095	,277 <sup>*</sup>	-,401 <sup>^</sup>	,367	-,474 <sup>^</sup>	,616 <sup>**</sup>

*\*\*p<.01, \*p<.05, ^p<.10, KO = Kansgedreven ondernemerschap, NO = Noodzaakgedreven ondernemerschap, < 15 = minder dan 15 jaar ervaring als ondernemer, < 10 = minder dan 10 jaar ervaring als ondernemer. Correlaties zijn gecorrigeerd voor invloed van controlevariabelen 'Hoogst genoten opleiding' en 'Aantal jaren ervaring als ondernemer'*