



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

### ***Masterthesis***

#### ***De oprichting van een onderneming: solo of in team?***

#### **Hendrik Jacobs**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Stijn KELCHTERMANS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)

Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2020**  
**2021**



# **Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen**

master in de toegepaste economische  
wetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***De oprichting van een onderneming: solo of in team?***

#### **Hendrik Jacobs**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,  
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Stijn KELCHTERMANS



Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

## Woord vooraf

Ter afsluiting van mijn masteropleiding - innovatie en ondernemerschap - aan de Universiteit Hasselt schreef ik deze masterproef. In mijn thesis tracht ik te achterhalen welke achtergrondkenmerken een invloed hebben op de beslissing van de ondernemer om een bedrijf solo of in team te starten. Hierbij kwam het onderzoek tot zijn centrale onderzoeksvraag: *"Wat is de rol van ondernemers hun achtergrond op de - beslissing van een ondernemer - om een onderneming alleen of in teamverband te starten?"*.

Zonder de nodige hulp zou deze thesis echter nooit tot stand zijn gekomen. Graag zou ik via deze weg mijn dankbaarheid willen betuigen aan mijn promotor Prof. dr. Kelchtermans. Doorheen het onderzoek kreeg ik gericht advies over de aanpak van mijn thesis. Mijn gestelde vragen werden tijdig beantwoord met de nodige feedback, om dit onderzoek tot een goed einde te brengen. De wereldwijde pandemie zorgde ervoor dat fysieke samenkomsten niet konden doorgaan. De overlegmomenten werden om die reden georganiseerd via Google Meets. Dit maakte het vooralsnog mogelijk om vragen te stellen, waarvoor dank.

## Abstract

De belangstelling voor het ondernemen kent de laatste jaren een toename. Hackathons, pitch-events, gratis coaching en andere activiteiten zijn zeer aanwezig in de actualiteit. Naar aanleiding van dit fenomeen werd een onderzoek verricht, inzake de oprichting van een onderneming. Meer bepaald het al dan niet in - team of individueel - een onderneming te starten. Op grond van een Crunchbase dataset zal de impact van achtergrondkenmerken van de ondernemers onderzocht worden, op de beslissing om alleen of in team te ondernemen.

Allereerst zal literatuur geraadpleegd worden om vervolgens de wetenschappelijke resultaten die steek houden met het onderwerp te implementeren. De relatie tussen de achtergrondkenmerken en deze beslissing werd tot heden niet opgenomen in wetenschappelijk onderzoek. Vanuit dit standpunt gaat het onderzoek verder op cijfers die zijn voortgekomen uit een empirisch onderzoek. Op basis van gevonden literatuur zijn verbanden gelegd tussen achtergrondkenmerken van ondernemers en hun relatie met de beslissing om een bedrijf te starten om alzo hypothesen op te stellen. In totaal werden drie hypothesen, al dan niet bevestigd op basis van logistische regressies.

Na grondig onderzoek konden twee van de drie hypothesen bevestigd worden. **Hypothese 1** werd als eerste bevestigd. Deze hypothese zegt dat mensen met een breder arsenaal aan vaardigheden meer geneigd zijn om individueel een bedrijf te starten. De variabele - het aantal jaren werkervaring - werd als maatstaf gebruikt om deze hypothese te toetsen. Zo had het aantal jaren werkervaring een statistische significantie van 1 procent. Vervolgens werd de derde hypothese bevestigd. **Hypothese 3** duidt aan dat hoe uitgebreider het netwerk van een individu is, des te meer men geneigd is om alleen van start te gaan. Deze hypothese werd geanalyseerd op basis van drie variabelen die als maatstaf werden gebruikt. Zo werden de variabelen, het totaal aantal volgers, het totaal aantal opleidingen en het totaal aantal ervaringen significant bevonden. Hoewel voor verschillende variabelen een significant effect werd aangetoond, dienen de resultaten met de nodige omzichtigheid geïnterpreteerd te worden. In het onderzoek werden de metingen niet zonder beperkingen vastgesteld. Tenslotte kunnen de inzichten van dit werk dienen als voetstuk voor een vervolgonderzoek.

## Inhoudstafel

<b>1. Onderzoeksplan</b> .....	<b>5</b>
1.1.    Probleemstelling.....	5
1.2.    Onderzoeksaanpak literatuurstudie.....	6
1.3.    Onderzoeksaanpak empirische studie.....	7
<b>2. Literatuurstudie</b> .....	<b>8</b>
2.1.    Oprichtende teams.....	8
2.2.    Solo-oprichters versus oprichtende teams.....	9
2.3.    Het belang van een netwerk.....	10
2.4.    The upper echelons theory.....	11
2.5.    Het input-bemiddelaar-resultaat raamwerk.....	12
2.6.    Theoretische grondslagen.....	14
2.6.1. Economisch perspectief.....	15
2.6.2. Netwerk perspectief.....	18
2.6.3. Interpersoonlijk perspectief.....	20
<b>3. Empirische studie</b> .....	<b>22</b>
3.1.    Steekproeftrekking.....	22
3.2.    Bespreking van de variabelen.....	23
3.2.1. Afhankelijke variabele.....	23
3.2.2. Onafhankelijke variabelen.....	23
3.2.3. Controlevariabelen.....	26
3.3.    Beschrijvende statistieken.....	29
<b>4. Resultaten</b> .....	<b>36</b>
<b>5. Conclusie</b> .....	<b>43</b>
<b>6. Appendix</b> .....	<b>48</b>
<b>7. Referenties</b> .....	<b>55</b>

# 1. Onderzoeksplan

## 1.1. Probleemstelling

De populariteit van het ondernemerschap kent de laatste jaren een opmars. Sinds 2014 stijgt jaarlijks het aantal ondernemers (FOD, 2019). Bovendien blijkt dat ondernemen steeds populairder is bij jongeren. Dit werd aangetoond aan de hand van cijfers uit het Rijksinstituut voor de Sociale Verzekeringen der Zelfstandigen (RSVZ). Volgens het Vlaams Agentschap voor Innoveren en Ondernemen is dit te wijten aan juridische statuten zoals onder andere het statuut van de student-zelfstandige. Zo blijkt dat het grootste deel van jonge starters mannen zijn (Vlaams Agentschap voor Innoveren en Ondernemen, 2019). Deze opmars van het ondernemend talent heeft een positieve invloed op het maatschappelijk welzijn. Nieuwe ondernemingen stimuleren innovatie, creëren banen en vergroten de concurrentie op de markt. Kortom de ondernemers spelen een cruciale rol in de economische ontwikkeling van een land (Acs & Audretsch, 1988; Baumol, 1996; Haltiwanger et al., 2013). Op grond van het belang van ondernemen spitst dit onderzoek zich toe op het starten van een onderneming. Meer bepaald wat de beslissing om een onderneming alleen of in teamverband te starten beïnvloed. Grotendeels worden ondernemingen in teamverband opgericht, eerder dan individueel. Zo blijkt dat 70 tot 75 % van de ondernemingen wereldwijd door teams worden opgericht (Collewaert et al., 2016; Wasserman, 2012). Hierbij is het van belang te weten wat het starten van een onderneming in teamverband juist inhoudt. Een oprichting in teamverband wordt gedefinieerd als *"twee of meerdere personen die een nieuw bedrijfsidee nastreven en gezamenlijk betrokken zijn in het daaropvolgende management en het eigendom delen"* (Lazar et al., 2020). Gezien de oprichting in teamverband een veel besproken onderwerp is, vormt het de basis voor veel studies. In het bijzonder wordt er gekeken naar de samenstelling bij het ontstaan van de firma, de verandering in de loop der jaren en hoe deze verandering een invloed heeft op de evolutie en groei van het bedrijf (DeSantola & Gulati, 2017; Klotz et al., 2013). Dergelijke studies hebben aangetoond hoe de samenstelling van een team in termen van de achtergronden van mensen en de onderlinge sociale verhoudingen een grote impact kunnen hebben op de firma. Het vermogen om kansen te identificeren, verkennend en ondernemend gedrag, ambidexteriteit (De spanning tussen exploratie en exploitatie), fondsenwerving, human resource waardering en strategische keuzes zijn aspecten die door deze achtergronden worden beïnvloed (Eesley et al., 2014; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Leung et al., 2017; Ruef, 2002). Dit brengt de masterproef tot zijn centrale onderzoeksvraag: *"Wat is de rol van ondernemers hun achtergrond op de beslissing van een ondernemer om een onderneming alleen of in teamverband te starten?"*.

Ondanks het belang van deze beslissing, wordt grotendeels de keuze om überhaupt met een team te starten genegeerd binnen de academische literatuur. De huidige literatuur richt zich eerder op de gevolgen van het vormen van een team dan op het proces zelf. Deze thesis zal qua invalshoek verschillen. Dit werk focust op achtergrondkenmerken die bepalend zijn bij de oprichting van een bedrijf. Verder wordt er gesuggereerd dat teams beter presteren dan solo-ondernemingen (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990). Het is daarom van belang om de oorsprong van de solo-versus-teamkeuze te achterhalen. Dit gegrond onder het licht van een recent onderzoek dat vraagtekens plaatst bij het teamvoordeel (Greenberg & Mollick, 2018).



## 1.2. Onderzoeksaanpak literatuurstudie

De literatuurstudie zal gebruikt worden om specifiek reeds gepubliceerde informatie te vergaren voor het onderzoek. Wegens de actualiteit van het onderzoek zal dit echter niet volstaan. Er is eveneens een empirische studie nodig die later besproken zal worden. De informatie vergaard uit de literatuurstudie zal voornamelijk dienen om de link te leggen tussen de achtergrond van de ondernemer en zijn beslissing om al dan niet in teamverband samen te werken. Dit zal aangetoond worden op basis van verschillende theorieën. Zo wordt de *Jack of all trades* theorie en het input-bemiddelaar-resultaat raamwerk opgenomen als basis voor dit onderzoek. Daarnaast zullen artikels gezocht worden die een duidelijk beeld schetsen over de impact van verschillende factoren op het besluit van de ondernemer. Ondernemerschap kan zich uiten op verschillende manieren. Zo kan een onderneming zich ontplooiën tot een familiebedrijf, een bedrijf dat zich richt op innovatie, een sociaal geëngageerde onderneming etc. Deze masterproef beperkt zich tot Belgische eigenaars van een innovatieve onderneming uit de Crunchbase databank en die via LinkedIn bruikbare data over hun achtergrond hebben verschaft.

In de literatuurstudie wordt gebruikt gemaakt van tertiaire bronnen. Dit betekent dat voornamelijk wetenschappelijke databanken geraadpleegd zullen worden. Hierbij zal voornamelijk het geïntegreerde zoekstelsel 'EBSCOhost' gebruikt worden. Dit stelsel biedt de mogelijkheid om verschillende belangrijke databanken te doorzoeken. Voorbeelden van deze databanken zijn: Business Source Complete, ERIC, Regional Business News, etc. Voor een breder overzicht van wetenschappelijke artikelen zullen eveneens Conhost en Google Scholar gebruikt worden. De bedoeling is om aan de hand van deze databanken kwaliteitsvolle artikels te vinden. Om de relevantie van bronnen te garanderen moeten bepaalde afbakeningingen gemaakt worden. Zo worden eerst recente bronnen en artikelen bekeken. Bronnen hebben namelijk het risico om hun relevantie te verliezen wanneer ze verouderd zijn. Enkel Nederlandstalige en Engelstalige bronnen worden gebruikt.

### 1.3. Onderzoeksaanpak empirische studie

Omdat er maar een beperkt aantal onderzoeken bekend zijn over de relatie tussen de achtergrond van de ondernemer en zijn beslissing omtrent teamvorming, zal ook een empirische studie worden uitgevoerd. Zo dient er achterhaald te worden of de achtergrond van ondernemers een cruciale rol speelt op de beslissing van een ondernemer om zijn onderneming alleen of in teamverband te starten.

Vooreerst wordt er gebruik gemaakt van een Crunchbase databank die door de promotor ter beschikking wordt gesteld. Dit type databank wordt meermaals gebruikt voor onderzoek naar economische en management doeleinden (Dalle et al., 2017). De dataset bevat gedetailleerde en up-to-date informatie over start-ups en hun oprichters wereldwijd. Hoewel Crunchbase rijk is aan informatie, moeten de gegevens voor bepaalde doeleinden systematisch worden gecodeerd. De namen van bijna 2.000 Belgische start-ups oprichters zijn vergeleken met de bedrijvengids van LinkedIn om de eerdere werk- en opleidingsgeschiedenis van individuen te achterhalen. LinkedIn is 's werelds grootste professionele sociale netwerk en is gebruikt voor hoogwaardig onderzoek (Chen & Thompson, 2016). Eerst is men begonnen met het harmoniseren van de namen van bedrijven en onderwijsinstellingen die worden genoemd in de profielen van de oprichters. Zo worden variabelen in de beroepservaring op individueel niveau geconstrueerd. Een variabele zoals functionele rollen is een voorbeeld hiervan. Voor opleidingsachtergronden wordt niet alleen de instelling van een oprichter geregistreerd, maar ook de combinaties van studiedomeinen. Hierbij is het belangrijk te vermelden dat deze data mogelijk niet volledig is. Het onderzoek is afhankelijk van data die Belgische ondernemers willen delen via het platform LinkedIn. Verder is het mogelijk dat de respondenten op LinkedIn voor eenzelfde term verschillende woorden gebruiken. Op die manier kan belangrijke informatie verloren gaan. Gedurende het onderzoek wordt om die reden veel tijd gespendeerd om deze fouten uit te filteren. Op deze wijze kan alzo voldoende bruikbare informatie gebruikt worden voor het onderzoek.

De databank bestaat uit Belgische ondernemingen waarvan de kernactiviteit focust op innovatie. Het plan is om via deze databank te achterhalen welke factoren het beslissingsproces beïnvloeden van de ondernemer. Dit gebeurt door een geschikte testvariabele te zoeken per hypothese. Door statistische analyse zullen de vooropgestelde hypothesen getoetst worden, om alzo duidelijke antwoorden te krijgen op de centrale onderzoeksvraag.

## 2. Literatuurstudie

### 2.1. Oprichtende teams

Naarmate het ondernemen wereldwijd meer aan belangstelling wint, wordt de vorming van nieuwe ondernemingen meer in onderzoek opgenomen. Hoewel onderzoek omtrent ondernemerschap vroeger voornamelijk gefocust was op de solo oprichter, ziet men hedendaags een duidelijke trend. De overgrote meerderheid van nieuwe ondernemingen wordt opgericht door teams (Cooper, Woo, & Dunkelberg, 1989; Kamm, Shuman, Seeger, & Nurick, 1990; Lechler, 2001; Reynolds & White, 1997; West, 2007). In de literatuur wordt een nieuw bedrijf gedefinieerd als een bedrijf dat in een vroeg stadia van ontwikkeling en groei zit. In het algemeen zijn dergelijke bedrijven bezig met het op de markt brengen van hun oorspronkelijke producten en diensten, het vormen van hun klantenbestand en het invoeren van organisatorische processen en procedures. Andere academici bepalen nieuwe firma's op basis van de leeftijd en/of de grootte van het bedrijf (Amason, Shrader, & Tompson, 2006; Zahra, Ireland, & Hitt, 2000). Daarnaast worden er verschillende termen gebruikt voor de aanduiding van de mensen achter het team. Zo spreekt men over oprichtende teams, ondernemersteams en startende teams. Eerdere definities van deze verwante termen waren voornamelijk gericht op de vraag of leden rechtstreeks in het bedrijf hebben geïnvesteerd.

Cooney (2005) beschrijft ondernemersteams als "*twee of meer individuen die een aanzienlijk financieel belang hebben en actief deelnemen aan de ontwikkeling van de onderneming*". Wanneer de focus op het financieel belang ligt, is het mogelijk dat leidinggevende posities die geen financieel belang hebben in het bedrijf worden genegeerd. Daarnaast omvat een kleine fractie van deze groep, enerzijds investeerders die geen enkele functionele rol vervullen binnen het bedrijf en anderzijds bestuursleden die niet actief betrokken zijn bij operaties en strategische beslissingen. Deze thesis focust zich daarom op oprichters die voornamelijk verantwoordelijk zijn voor de strategische besluitvorming en de lopende activiteiten van een nieuwe onderneming.

Er zijn verschillende redenen waarom de nieuwe ondernemingscontext een unieke en zinvolle omgeving biedt om teams te bestuderen. Ten eerste zijn er weinig vervangers voor leiderschap in nieuwe ondernemingen. Oprichtende teams moeten hun start-ups door de verschillende stadia van het ondernemersproces leiden (Ensley et al., 2006). Ten tweede is deze context kenmerkend voor zwakke sociale situaties waarin er weinig vaste normen zijn met betrekking tot gepast gedrag (Mischel, 1977). Starters creëren de initiële beleidsrichtlijnen en procedures van hun bedrijf, rekruteren de eerste werknemers en geven vorm aan de cultuur van de organisatie (Staw, 1991). Ten slotte is het aantoonbaar dat starters een grotere bestuurlijke discretie en een grotere speelruimte hebben dan de meeste teams (Hambrick & Abrahamson, 1995). Dit leidt ertoe dat hun gedrag een belangrijke invloed heeft op de ontwikkeling en groei van de organisatie. Bovendien is de zakelijke context waarmee oprichters worden geconfronteerd verschillend met die van topmanagers in gevestigde bedrijven en andere soorten teams die op lagere niveaus in organisaties opereren (Johnson, 2007).

## 2.2. Solo-oprichters versus oprichtende teams

Een veelvoorkomende assumptie is dat bedrijven die gevormd zijn in teamverband beter presteren dan bedrijven met één oprichter. De samenstelling van het startend team is de belangrijkste beslissing binnen de besluitvorming van nieuwe organisaties. Bovendien blijkt uit de literatuur dat de oprichting keuze in die mate speelt dat het invloed uitoefent gedurende de rest van de organisatie levensduur. Verder blijkt deze keuze zijn invloed te uiten op de bedrijfsstrategie, het voortbestaan en de ontwikkeling van de firma (Stinchcombe, 1965; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Sorensen & Stuart, 2000; Baron, Hannan, & Burton, 2001; Shane & Stuart, 2002; Beckman & Burton, 2008; Fern, Cardinal, & O'Neil, 2011; Agarwal, Braguinsky, & Ohyama, 2017). Hoewel ondernemers initieel werden gezien als individuen met uitzonderlijke verdiensten, is de wetenschappelijke literatuur de laatste jaren steeds meer gericht op het oprichten van teams (Kamm, Shuman, Seeger, & Nurick, 1990). Deze verandering is te wijten aan drie hoofdoorzaken.

Ten eerste bieden teams een vruchtbare voedingsbodem voor de studie van de sociale processen die nieuwe ondernemingen beïnvloeden. Dit is een onderwerp van algemene en wijdverspreide interesse zowel in ondernemerschap als in sociale wetenschappen (Brüderl & Preisendörfer, 1998; Renzulli, Aldrich, & Moody, 2000; Audia & Rider, 2005). De studie van oprichters in teamverband is daarom van meer theoretisch belang dan de studie van individuele oprichters. In verschillende belangrijke onderzoeken van oprichtende teams dienen solo-ondernemingen meestal als controlevariabele. Zo kunnen wetenschappers de belangrijkste factoren over teamvorming, strategie en prestaties achterhalen (Ruef, 2002; Ruef, Aldrich, & Carter, 2003; Eesley, Hsu, & Roberts, 2014). Ten tweede zijn er sterke theoretische redenen die aangeven dat teams beter presteren dan solo-oprichters. Het starten van een bedrijf vereist een portfolio van vaardigheden en middelen waarover weinig individuen beschikken (Klotz, Hmieleski, Bradley, & Busenitz, 2013; Levine, Bernard, & Nagel, 2017). Bij de uitbreiding van het team kunnen verschillende individuen een groter aantal aan tastbare middelen samenbrengen voor het starten van een bedrijf. Vanuit dit perspectief is de waarde van verschillende oprichters additief of zelfs synergetisch, wat suggereert dat solo-oprichters over het algemeen slechter zouden moeten presteren (Lechler, 2001).

Ten slotte zijn er verrassend weinig pogingen gedaan om voorgaande studies te herbekijken. Ter illustratie werd in de literatuur door Eisenhardt en Schoonhoven (1990) de vergelijking tussen teams en individuen beargumenteerd. Het onderzoek toonde aan dat een grotere omvang van het oprichtende team leidde tot meer succes voor start-ups. Deze analyse maakte echter gebruik van vergelijkingen tussen grote teams en kleine teams. Kortom, ging het onderzoek niet direct in op resultaten voor solo-oprichters. Deze masterproef bestudeert daarentegen de achtergrond van ondernemers op zowel team als individueel niveau. Dit is een onderbelicht aspect waar voorgaand onderzoek weinig rekening mee hield.

### 2.3. Het belang van een netwerk

De opvatting dat teams superieur zijn aan individuen heeft ook zijn implicaties in de praktijk. Zo hebben solo-oprichters een kleinere kans om zich te beroepen op venture capital. Dit denkpatroon zit zo verweven bij befaamde durfkapitalisten dat men solo-oprichters benoemt als een gevaar voor start-ups (Greenberg & Mollick, 2018). Verder waarschuwen acceleratoren, zoals TechStars dat het onwaarschijnlijk is dat solo-oprichters worden opgenomen in hun programma's. Deze problematiek stimuleert een verschuiving binnen het gedragspatroon van solo-oprichters om opzoek te gaan naar medevennoten. Dit heeft de creatie van netwerkplatformen zoals CoFounder Labs in de hand gewerkt. Het platform dient als basis om oprichters te matchen met het uitgangspunt dat het beter is om samen te werken met een vreemde dan een bedrijf alleen op te richten.

Vreemd genoeg is er geen recent onderzoek dat deze redenering uitsluit. Greenberg en Mollick (2018) kwamen met resultaten naar buiten die aantoonde dat solo-oprichters beter presteren dan teams. Het bleek dat bedrijven met één oprichter enerzijds een langere levensduur hebben dan bedrijven die gevormd zijn in teamverband. Anderzijds bleek dat solo bedrijven gemiddeld meer omzet genereerden dan startende teams. Hoewel dit tegenstrijdig bewijs levert, geeft dit niet volledige uitsluiting. Wanneer kennis en middelen als twee exclusieve factoren worden beschouwd voor het succes van een start-up dan zouden teams altijd beter moeten presteren dan solo-oprichters (Greenberg & Mollick, 2018).

Wanneer de bovenstaande visie wordt onderworpen aan een ander perspectief is het duidelijk dat deze visie de sociale dimensies negeert van start-ups. Oprichters besteden aanzienlijk veel tijd aan het samenwerken onder omstandigheden van risico, ambiguïteit of onzekerheid. Meningsverschillen, stress en conflicten zijn onvermijdelijk tijdens het opstartproces. Zo ontstaan er vragen over hoe zowel kansen als uitdagingen worden aangepakt (Stinchcombe, 1965; Aldrich & Yang, 2012). Dergelijke verschillen kunnen leiden tot een afleiding van de organisatieontwikkeling. Hierdoor is het verre van duidelijk of een team de voorkeur heeft op een solo-oprichter. De solo versus team beslissing blijft de hoofdfocus van deze thesis. Verdergaand zal deze masterproef zich toespitsen op verschillende achtergrondkenmerken die de beslissing beïnvloeden.

#### 2.4. The upper echelons theory

Vooraleer verschillende sleutelkenmerken aan bod komen, dient aangekaart te worden dat deze theorie wordt geassocieerd met grotere bedrijven. Dit zijn bedrijven waarin meerdere managementniveaus aanwezig zijn. Hoewel er binnen een start-up geen meerdere managementniveaus voor komen, zal de theorie toch een theoretische achtergrond bieden op basis van het input-bemiddelaar-resultaat raamwerk. Dit raamwerk bouwt verder vanuit de bevindingen van *the Upper Echelons theory*. Verschillende achtergrondkenmerken in deze thesis worden gebaseerd op de inputs van dit IMO-raamwerk om later de empirische studie aan te vullen. Met andere woorden vormt het raamwerk de brug tussen *the Upper Echelons Theory* en de drie perspectieven die later worden besproken. Zowel een economisch, interpersoonlijk als een netwerk perspectief dragen bij tot de beslissing van de ondernemer in dit onderzoek. In een voorgaande studie werd *The upper Echelons* benadering gebruikt als startpunt voor onderzoek naar nieuw opgerichte ondernemingen (Klotz, Hmieleski, Bradley, & Busenitz, 2013). Hierbij maakte het onderzoek gebruik van een combinatie van de upper echelons theorie met een input-bemiddelaar-resultaat raamwerk om zo organisatorisch en ondernemend gedrag te verduidelijken.

Over de laatste twee decennia heeft *the upper echelons theory* gediend als een primaire lens voor onderzoek dat gericht is op nieuwe bedrijfsfunctionering en prestaties (Klotz, Hmieleski, Bradley, & Busenitz, 2013). Deze managementtheorie stelt dat organisatorische resultaten gedeeltelijk worden voorspeld door de achtergrondkenmerken van het management van het hoogste managementteam (Hambrick & Manson, 1984). Hieruit wordt afgeleid dat de achtergrondkenmerken van de beslissingsnemers een invloed hebben op organisatorische resultaten. Vervolgens maakt deze thesis een directe verbinding met de achtergrondkenmerken van ondernemers en hun beslissing om een bedrijf te starten. Academici actief in verschillende speelvelden hebben de verschillende karakteristieken van topmanagers onderworpen aan onderzoek. De hoofdvraag die in dergelijk onderzoek wordt gesteld, blijft terugkomen. *Waarom handelen organisaties op de manier dat ze handelen?* Organisatorische resultaten zowel op vlak van strategie als effectiviteit worden beschouwd als reflecties van de waardes en cognitieve denkpatronen van spelers met een machtspositie binnen de organisatie. Deze theorie werd abstract benaderd, maar niet empirisch bewezen (Hambrick & Manson, 1984). Praktisch werd in de paper van Hambrick en Manson (1984) dit besproken met het voorbeeld van een algemeen directeur (CEO) zijn achtergrond op operationeel niveau in contrast met zijn neiging om een kosten efficiënte strategie aan te nemen. Daarnaast werd er aandacht besteed aan de lange termijn dienst van de algemeen directeur in een bepaalde sector en zijn neiging om te diversifiëren van deze sector. Dit perspectief bracht drie belangrijke voordelen met zich mee. Voor academische doeleinden kon het een groter voordeel bieden om voorspellingen te doen van organisatorische uitkomsten dan voorgaande theorieën. Dit geeft aan dat achtergrondkenmerken kunnen dienen als voorspellende factor. Verder wordt de verhouding tussen het lange termijn management en het korte termijn management duidelijker in kaart gebracht. Ten slotte dient het model goed voor de voorspelling van concurrentiële zetten (Hambrick & Manson, 1984). Deze theorie werd opgenomen in de thesis om het voorspellend karakter van achtergrondkenmerken aan te tonen. Deze kenmerken worden later in het empirische gedeelte aangehaald.

## 2.5. Het input-bemiddelaar-resultaat raamwerk (het IMO-raamwerk)

Deze masterproef bestudeert de achtergrond van ondernemers op zowel team als individueel niveau. Op grond van deze achtergrondkenmerken zal men de invloed trachten te achterhalen op de beslissing om alleen of in team een bedrijf te starten. Dit is een onderbelicht aspect waar voorgaand onderzoek weinig rekening mee hield. De achtergrond van een ondernemer kan veelzijdig zijn. De kadering van deze achtergronden is daarom belangrijk voor de selectie binnen deze masterproef. In voorgaande literatuur werd strategisch management grotendeels onderzocht op basis van secundaire data (Hambrick, 2007). Deze onderzoeksmethode bracht enkele beperkingen met zich mee. Vervolgens werd het onderwerp bemiddelingsmechanismes op team-niveau nader onderzocht. Doorgaans vereist deze vaststelling het verzamelen en analyseren van primaire gegevens. Dergelijk onderzoek is nog in de premature fase waardoor men vrij weinig weet over het functioneren van een oprichtend team (Hmieleski, Cole, & Baron, 2012; Souitaris & Maestro, 2010).

In tegenstelling tot organisatiegedrag worden teamprocessen langer bestudeerd met behulp van het IMO-model (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008; McGrath, 1964). Dit raamwerk tracht de prestaties van een groep en andere resultaten op teamniveau (O) te begrijpen. Deze resultaten zullen het gevolg blijken van de input (I) en bemiddelaars (M) binnen het bedrijf. Dit perspectief heeft aanzienlijke kennis opgeleverd over teamdynamieken en prestaties die meer toelichting hebben verschaft dan de *Upper Echelons Theory*. Het meest opvallende is dat de theorie de neiging heeft om samenwerkingsmechanismen over het hoofd te zien, die de input van leidinggevende teams verbindt met organisatorische resultaten. Met andere woorden, heeft de *Upper Echelons Theory* weinig resultaten opgeleverd om het relationeel verband tussen de input van leidinggevend en bedrijfsprestaties verder uit te leggen (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004). Deze thesis zal zich hoofdzakelijk focussen op de inputs. Op die manier zullen achtergrondkenmerken sneller herkend worden. Daarnaast zijn er tientallen jaren besteed aan het bestuderen van de complexiteit van de enorme middenweg die team-input verbindt met team-resultaten. Vanwege de veelomvattende aard van het vastleggen, categoriseren en het leveren van uitgebreid empirische bewijs kan er vastgesteld worden dat het IMO-raamwerk kan dienen als een theoretische grondslag waarop verder onderzoek berust.

Deze thesis zal de inputs in dit model achterhalen om raakvlakken te vinden in de databank waarop dit onderzoek is gebaseerd. Initiële input zoals demografische kenmerken, samenstelling en sociale connecties houden verband met de ontwikkeling en prestaties van ondernemingen. Dit werd besproken in voorgaand onderzoek naar individuele eigenschappen van succesvolle ondernemers (Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch, 2011). Onderzoekers trachten de essentiële ingrediënten te identificeren voor het bouwen van een effectief oprichtend team. Er lijkt echter geen enkele reeks factoren te zijn, die consequent de effectiviteit van teams voorspelt (Hmieleski & Ensley, 2007). Daarentegen zijn er een aantal meer genuanceerde bevindingen die naar voren zijn gekomen met betrekking tot het belang van bepaalde inputs. Eerdere ervaringen van teamleden hebben het grootste deel van de aandacht gekregen wanneer inputs werden bestudeerd. Het effect van deze ervaring, geconceptualiseerd als het opleidingsniveau, de specialisatie en de functionele achtergrond van teamleden (Amason et al., 2006), evenals eerdere aansluiting bij een gelijkaardig bedrijf (Beckman, 2006), opleidingsprestige (Lester, Certo, Dalton, Dalton, & Cannella, 2006), en eerder

succes met betrekking tot bedrijfsresultaten was een integraal onderdeel van voorgaande studies. In het algemeen worden ondernemingen opgericht door teams die bestaan uit vrienden, familieleden of collega's. Vaak delen de leden een vergelijkbare achtergrond en ervaring. Er is in de meeste gevallen sprake van een overlap in menselijk en sociaal kapitaal (Klotz, Hmieleski, Bradley, & Busenitz, 2013). De literatuur geeft duidelijk aan dat sociaal kapitaal een positieve invloed heeft op ondernemend gedrag. Dit maakt dat individuen met een uitgebreider portfolio aan menselijk en sociaal kapitaal een sterkere stimulans hebben om ondernemend gedrag te vertonen. Ook een gedeelde ervaring brengt voordelen met zich mee. Zo kan het team snel in staat zijn om uniforme, strategische beslissingen te nemen. Wat voordelig kan zijn voor de effectieve prestaties van start-ups in turbulente industriële omgevingen (Baum & Wally, 2003; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Kor, 2003). Intuïtief kan men ervan uitgaan dat mensen meer geneigd zijn met mensen samen te werken die een gedeelde ervaring hebben, aangezien personen in een dergelijke situatie sneller tot een akkoord komen.

Vervolgens kwam het functioneel aspect van ervaringen aan bod. Een functionele ervaring die werd afgestemd op de concurrentiestrategie van een nieuwe onderneming, bleek een goede werking te hebben op het bedrijf. McGee, Dowling en Megginson (1995) vonden dat de bedrijfsprestaties het hoogst waren wanneer de functionele ervaring van leden in lijn lag met hun concurrentiestrategie. Hier werd het voorbeeld van marketing ervaring aangehaald. In dit geval konden leden optimaal instaan voor de uitvoering van een markt differentiatiestrategie. Voortbouwend op dit werk ontdekten Shrader en Siegel (2007) dat de functionele ervaring van een team (d.w.z. ervaring in de branche, marketing ervaring, financiële ervaring of start-up ervaring) verband hield met verschillende soorten strategieën die ze kozen om na te streven. Hoewel hun bevindingen geen significantie aantoonde, suggereerden hun resultaten dat de bedrijfsprestaties het hoogst waren voor teams die strategieën volgden die het meest overeenkwamen met hun eerdere ervaring. Kortom, het is belangrijk dat de functionele achtergrond van de ondernemer overeenkomt met de sector waarin het bedrijf actief is. De concurrentiestrategie is namelijk afhankelijk van de sector waarin men speelt. Dit geeft voordelen naargelang de werking, gedurende het opstartproces van de onderneming.

Bovenstaande inputs kunnen worden uitgebreid met een directe meting van teamkenmerken zoals persoonlijkheid, algemeen mentaal vermogen en zelfevaluaties (Mathieu et al., 2008). Toekomstig onderzoek moet achterhalen of de effecten van specifieke individuele kenmerken overeenkomstig zijn met het teamniveau (Klein & Kozlowski, 2000). Deze thesis focust zich enkel op individuele kenmerken omdat deze enkel een invloed hebben op de beslissing van de ondernemer. Kenmerken op teamniveau hebben geen betrekking op deze beslissing aangezien het bedrijf reeds opgericht is. Eerder onderzoek heeft bijvoorbeeld het belang aangetoond van bepaalde persoonlijkheidskenmerken met betrekking tot de identificatie en benutting van ondernemerskansen op individueel niveau (Ciavarella, Buchholtz, Riordan, Gatewood, & Stokes, 2004; Rauch & Frese, 2007). Extraversie kan bijvoorbeeld het identificeren van kansen voor ondernemers vergemakkelijken, omdat extraverte mensen waarschijnlijk toegang hebben tot een groter aantal informatie-inputs dan introverte mensen. Hoewel persoonlijkheidskenmerken een invloed kunnen hebben op de keuze om een bedrijf solo of in team te starten, zal het niet worden opgenomen in de



empirische studie. De bijbehorende databank van dit onderzoek houdt geen rekening met persoonlijkheidskenmerken. Kortom, leert het IMO-raamwerk ons dat de functionele achtergrond, sociale connecties, eerdere ervaringen en educatie mogelijke achtergrondkenmerken zijn om op te nemen in de empirie.

## 2.6. Theoretische grondslagen

Wanneer de context van een oprichtend team nader wordt onderzocht, valt er nog veel te leren over hoe deze teams in de eerste plaats worden gevormd. Bestaande literatuur richt zich op kenmerken van bestaande teams. Hieruit volgt dat de oorsprong van de oprichting zelfs wordt verwaarloosd (Lazar et al., 2020). Zo lijdt hedendaagse literatuur aan belangrijke tekortkomingen. Zo is onderzoek naar de vorming van oprichtingsteams doorgaans uitgevoerd binnen gesloten categorieën. Oftewel bekijkt onderzoek dit concept vanuit een overwegend economische visie (Agarwal et al., 2017; Eesley et al., 2014; Beckman & Burton, 2008). Oftewel wordt het benaderd vanuit een psychologisch perspectief waarin een interpersoonlijke aantrekkingskracht een grote rol speelt (Forbes et al., 2006; Ruef et al., 2003).

Deze perspectieven impliceren telkens andere sleutel criteria waarop potentiële (mede)oprichters worden geselecteerd. Zaken zoals de mate waarin ze meer en aanvullende middelen voor de onderneming kunnen inbrengen, gedragingen die kunnen passen bij de andere medeoprichters, vergelijkbare waarden, motivaties of andere kenmerken worden besproken in deze perspectieven. Sommige wetenschappers verwijzen ook naar een derde perspectief. Dit is een visie dat zich bezighoudt met het sociologisch aspect van de mens, namelijk de rol van netwerken (Aldrich & Kim, 2007). Het belang van een netwerk is echter niet uitdrukkelijk beschreven in de andere twee perspectieven. Zo kan netwerken een strategie zijn om middelen te vergaren waarbij meer verre netwerken betrokken zijn (Economische visie). Terwijl een interpersoonlijke aanpak vraagt voor dichter verbonden netwerken waar teamleden vergelijkbare kenmerken bezitten (Interpersoonlijke visie).

### 2.6.1. Economisch perspectief

Hoewel er binnen de literatuur weinig pogingen zijn gedaan om de economische afkomst van een ondernemer te koppelen aan zijn beslissing om een onderneming op te richten, zijn er verschillende factoren die in relatie staan met ondernemen. In de literatuur werd opgemerkt dat ondernemers meestal afkomstig zijn van een bescheiden financiële afkomst en enkel een opleiding ontvangen van secundaire graad. Een ander extreem resultaat waren professioneel gemanagede bedrijven en familiebedrijven die afkomstig waren van de meer traditionele, hogere klasse. Deze bedrijven worden in de meeste gevallen overgedragen van generatie tot generatie waardoor de focus op de beslissing om alleen of in teamverband een bedrijf te starten verwaterd (Klotz et al., 2013).

De financiële positie speelt een bepalende factor voor het opstartingsproces van een bedrijf. Een onderneming vergt nu eenmaal veel financiële middelen. Niet elk individu kan zich hierop beroepen. Dit maakt dat de thuissituatie een rol speelt in het ondernemend gedrag. Specifiek kan de aanwezigheid van een ouder, die fungeert als rolmodel een grote rol spelen in ondernemend gedrag. Zo blijkt dat er een significant positief verband bestaat tussen de aanwezigheid van vaderlijke rolmodellen en de kans om als zelfstandige te werken. Daarentegen blijkt het effect van de moeder onbeduidend (Chlosta, Klein, Patzelt & Dormann, 2010). Deze studie besprak niet de beslissing om alleen of in teamverband een firma te starten. In de literatuur kwam men vaak tot het uitgangspunt dat een territoriale ruimte moet beschikken over bepaalde middelen om ondernemerschap te kunnen stimuleren. De omgeving moet beschikken over een positief financieel, institutioneel of cultureel draagvlak. Zo is de ruimte vatbaar voor de mobilisatie van lokale actoren om banen en welvaart te creëren (Barba-Sánchez & Atienza-Sahuquillo, 2017). Voorwaarden zoals menselijke hulpbronnen en financiële beschikbaarheid, kunnen de omgeving dragelijk maken om over te gaan tot ondernemen. Vervolgens benadrukten deze voorwaarden de noodzaak om een bepaald zakelijk inzicht te bezitten. Enkel professionele en zakelijke kwalificaties zijn niet voldoende. Een gunstige aanleg voor ondernemerschap in combinatie met bovenstaande kwalificaties zijn vereist voor succesvol ondernemerschap (Barba-Sánchez & Atienza-Sahuquillo, 2017).

Het fenomeen ondernemerschap is bijzonder belangrijk om de beslissing van de ondernemer te achterhalen. Vandaar dat het economisch kader onderworpen wordt aan een grondig onderzoek. Deze thesis gaat ervan uit dat antwoorden op de centrale onderzoeksvraag gaan gevonden worden in een analyse van de economische omgeving. Men verwacht dat deze analyse inzichten en stimulansen vindt voor ondernemend gedrag. Kortom, zal de beslissing om een onderneming solo of in team op te richten grotendeels uit een economische visie afgeleid worden.

Een ondernemer krijgt voortdurend te maken met verschillende problematieken. Wanneer een kleine brasserie als voorbeeld wordt genomen, ziet men snel dat het kookgedeelte enkel een klein onderdeel uitmaakt van het restaurant. Zaken zoals personeelsbeleid, keukenvaardigheden, decoratie, financiering, voedselleveranciers en marketing zullen de aandacht van de zaakvoerder opeisen. Dit fenomeen wordt beschreven in de *jack of all trades* theorie (Lazear, 2004). Edward P. Lazear beschreef in zijn onderzoek het belang van een algemene skillset tijdens het ondernemen. Hierin werd benadrukt dat men niet noodzakelijk expert moet zijn in een specifiek vakgebied. De hoofdgedachten focust op een divers, noodzakelijk arsenaal aan vaardigheden waar men beschikt over een voldoende mate aan kennis. Bovendien is het mogelijk voor individuen met een beperkte skillset om dit aan te leren. De theorie voorspelt dat een generalist de rol zal innemen van een ondernemer, terwijl iemand die gespecialiseerd is, zal werken onder iemand anders. De meeste ondernemers zijn niet-technische mensen die bedrijven in niet-technische gebieden vormen. Het innovatief aspect bij ondernemers ligt meer in het vormen van een leefbaar businessmodel. Dit heeft betrekking op bijvoorbeeld het strategisch bepalen van een locatie voor het bedrijf (Lazear, 2004). Een andere belangrijke bevinding is het feit dat het bezit van enkel basisvaardigheden kan worden versterkt door middel van human capital. Iemand die zich specialiseert verdiept zich meestal in één of twee vaardigheden. Deze keuze hangt af van de voordelen die de persoon eruit haalt. Het heeft geen zin om vaardigheden uit te breiden, wanneer men deze niet gebruikt op professioneel niveau. Wanneer de ondernemer in overweging wordt genomen is dit een ander verhaal. Vanuit de literatuur spreekt men van investeringsopportunities. Investeren kan gezien worden als een financiële of tijdsinvestering. Een ondernemer zal investeren in verschillende vaardigheden in acht nemend dat de vaardigheden een gelijk niveau qua ontwikkeling moet behalen. Daarnaast zal een ondernemer zich eerst focussen op vaardigheden waar de persoon zwak op scoort. In het algemeen heeft een ondernemer een meer gebalanceerde investeringsstrategie dan een gemiddeld individu. Bovenstaande bevindingen stroken met de bedrijfstakken en beroepen binnen de bouw-, retail- en professionele dienstverlening sector (Lazear, 2004).

Lazear (2004) benadrukte het belang van een algemene skillset tijdens het ondernemen. Men hoeft niet noodzakelijk een expert te zijn in een specifiek vakgebied. De theorie voorspelt dat een generalist de rol zal innemen van een ondernemer, terwijl iemand die gespecialiseerd is, zal werken onder iemand anders. Daarom zal de eerste hypothese gebaseerd zijn op de breedte van vaardigheden. De hypothese wordt als volgt geformuleerd:

H1: Mensen met een breder arsenaal aan vaardigheden zijn meer waarschijnlijk om individueel een bedrijf te starten.

Verder geeft de educatie van een persoon in zekere zin zijn kennis weer. De besluitvorming van vele keuzes zijn vaak gebaseerd op de educatie (het opleidingsniveau) die een persoon heeft gehad. Zo zal de hoeveelheid educatie die een persoon heeft gehad positief gecorreleerd zijn met innovatie. Er zijn ook vermoedens dat MBA's zijn opgeleid om op korte termijn prestaties te behalen ten koste van innovatie en vermogensopbouw. Hierbij moet vermeld worden dat MBA's waarschijnlijk niet even innovatief en risicobereid zijn als oprichters van een bedrijf (Hambrick & Manson, 1984). De analysetechnieken binnen een MBA-programma zijn zo ontworpen om grote risico's te vermijden. Een tegenstrijdige visie is dat educatie enkel als een mechanisme dient om individuen te koppelen aan jobs (Hambrick & Manson, 1984). Intuïtief kan men stellen dat MBA -opleidingen typisch vrij breed zijn georganiseerd. Met andere woorden leren mensen over diverse aspecten van bedrijfsvoering. Dit zou het gemakkelijker moeten maken om solo een bedrijf te starten. Anderzijds richten MBA opleidingen zich ook grotendeels op management. Op het vlak van technische expertise (Software ontwikkeling, R&D kennis etc.) ontbreekt het aan een grondige bijdrage waardoor iemand met een MBA -diploma toch snel een partner nodig heeft. Hieruit kan men afleiden dat men eerder zou geneigd zijn in team te starten. Deze bevinding is mogelijk sectorspecifiek. Niet in elke sector is een technische kennis vereist voor de uitwerking van een onderneming. Rekening houdend met het feit dat de gebruikte databank bestaat uit grotendeels innovatieve ondernemingen is de kans groot dat deze redenering van toepassing is. Natuurlijk zijn dit twee tegenstrijdige argumenten, wat de link tussen MBA en de beslissing om solo of in team te starten bemoeilijkt. Mits de opname van deze variabele kan een empirische studie uitsluitsel geven over welk argument domineert.

Op basis van deze argumenten kan een tweede hypothese geformuleerd worden. Enerzijds gaat men ervan uit dat een MBA -opleiding de nodige kennis biedt op het vlak van bedrijfsvoering. Anderzijds veronderstelt men dat een persoon met enkel een MBA of andere management opleiding een gebrek heeft aan technische expertise. Dit geeft de indicatie dat opleidingen zowel op management als wetenschappelijk niveau noodzakelijk zijn om alleen een bedrijf op te richten. Hieruit volgt de volgende hypothese:

H2: Mensen die een management opleiding combineren met een wetenschappelijke opleiding zijn meer waarschijnlijk om solo een onderneming op te starten.

### 2.6.2. Netwerk perspectief

Ook het netwerk van een ondernemer is een tastbaar element dat gebruikt kan worden als bouwsteen binnen een hypothese. In de literatuur is er veel te vinden omtrent de rol van een netwerk en zijn impact op ondernemend gedrag. Zo constateerden Rauf en Mitra (2011) dat netwerken cruciaal zijn voor zowel financiële als niet-financiële redenen. Netwerkrelaties met familie en vrienden hebben een grote impact op ondernemingsactiviteiten en worden vaak beschouwd als een primaire bron van hulp en ondersteuning voor de groei van een bedrijf (Chlosta, Klein, Patzelt & Dormann, 2010). Ook Basu (1998) stelt dat ondernemersactiviteiten kunnen beïnvloed worden door culturele factoren zoals opleiding, vaardigheden, familieachtergrond en sociaal netwerkgedrag. Dit strookt met de bevindingen van Metcalf et al. (1996). Vele studies zijn het eens over het belang van de verwevenheid met een netwerk. Deze verwevenheid werd door Granovetter (1985) en Uzzi (1997) beschreven in een nieuw perspectief. De implementatie van dit perspectief heeft ertoe geleid dat onderzoekers zich meer hebben geconcentreerd op de rol van sociale relaties bij de vormgeving van ondernemersactiviteiten. In het bovenstaand aangehaald onderzoek naar ondernemers behandelde men vragen over hoe sociale netwerken de ondernemersactiviteiten vormgeven en of zelfstandigen noodzakelijkerwijs hulp nodig hebben van verwantschap of andere netwerken om hun ondernemingsactiviteiten te starten en uit te voeren. Hoewel in het besluit de noodzakelijkheid van netwerken niet werd aangetoond, heeft de studie bijgedragen om een diepgaandere kijk te nemen op het belang van een netwerk. Wanneer het gaat over een sociale context spreekt men in de literatuur over individuele en institutionele actoren die continu met elkaar interacties aangaan. Hieruit wordt een netwerk van relaties gevormd.

Een andere kijk wordt aangehaald door Kristiansen (2004) die netwerken ziet als een reeks formele en informele banden tussen de centrale actor en andere actoren in een kennissenkring. Hier stelt men vast dat een netwerk fungeert als een kanaal waardoor ondernemers de nodige middelen verkrijgen voor het opstarten van een bedrijf. De impact van een netwerk hangt af van hoe de ondernemer de leden van het netwerk selecteert en deze gebruikt ten voordele van een startend bedrijf (Chlosta, Klein, Patzelt & Dormann, 2010). Met dit in het achterhoofd kan men stellen dat een netwerk weldegelijk een positief effect heeft op de vorming van bedrijven. Helaas moet het netwerk juist ingezet worden om een impact te creëren. De beslissing om solo of in team een bedrijf op te starten wordt niet benaderd in de opgezochte literatuur. Er is veel aandacht besteed aan netwerken en de relatie met ondernemen. Dit heeft ertoe geleid om het netwerk van de ondernemer op te nemen in één van de hypotheses.

Naast educatie speelt het netwerk van de ondernemer een rol in de keuze om solo of in team van start te gaan. Het blijkt dat een brede toegankelijkheid aan connecties bijzonder belangrijk is voor het identificeren van nieuwe ondernemingskansen, omdat dergelijke relaties veel informatie samenbrengen (Klotz et al., 2013). Wanneer relaties creatief worden ingezet, heeft het een positieve invloed op de ondernemingszin van een groep (Baron, 2006; Ozgen & Baron, 2007). Daarnaast zijn diepgaande banden met goede vrienden en familieleden die over relevante kennis van bedrijfsvoering beschikken, het belangrijkste wanneer een bedrijf wordt gelanceerd (Zolin, Kuckertz, & Kautonen, 2011). Tijdens deze fase maken diepe persoonlijke relaties met vertrouwde individuen een belangrijk verschil om de turbulente ontwikkelingsfase van een bedrijf door te komen. Zo bieden relaties de mogelijkheid om zakelijk advies, financiële middelen en kritieke arbeidsbehoeften te voorzien. De cashflow kan gestabiliseerd worden en een functionele set van medewerkers kan aangeboden worden. Bovendien ontdekten Brinckmann en Hoegl (2011) dat het sociaal kapitaal nog belangrijker was voor de prestaties van nieuwe ondernemingen dan hun aanvankelijke samenwerkingscapaciteiten. Hun studie toonde met name aan dat netwerkkoppelingen met belangrijke hulpbronnen van cruciaal belang zijn. Deze vaststelling strookt met de bevindingen van Vissa en Chacar (2009). Met andere woorden is de uitgebreidheid aan connecties een enorme sterkte bij de opstart van een onderneming. Op grond van bovenstaande literatuur wordt de derde hypothese geformuleerd als:

H3: Hoe meer uitgebreid het netwerk van een individu, hoe meer geneigd men is om alleen een bedrijf op te richten.

### 2.6.3. Interpersoonlijk perspectief

Het interpersoonlijk perspectief concentreert zich op de onderliggende verhoudingen tussen mensen. De psychologie onderscheidt zich van andere gedragswetenschappen, doordat de nadruk op het gedrag van de individuele persoon wordt gelegd. Het gedrag zelf wordt op zijn beurt beïnvloed door de manier waarop men kijkt naar de externe wereld. Verder zal het gedrag een weerspiegeling zijn van de manier waarop het individu zijn keuze maakt om te ondernemen. Shaver en Scott (1992) onderzochten de mogelijkheid dat relatief duurzame eigenschappen van een persoon de ondernemersactiviteit kunnen beïnvloeden. In dit onderzoek zullen dergelijke variabelen gezocht worden, die gekoppeld kunnen worden aan de beslissing van de ondernemer om een onderneming solo of in team te starten. In onderzoek werd vastgesteld dat besluitvorming binnen organisaties grotendeels het resultaat was van gedragsmatige factoren. De rationaliteit, veelzijdige en tegenstrijdige doelstellingen, risicobereidheid en verschillen in ambities zijn mogelijke factoren die een invloed hebben op de beslissing van de ondernemer. Intuïtief kan men stellen dat ondernemers die verschillen op het gebied van risicobereidheid en ambities moeilijkheden ondervinden om samen een bedrijf te starten. Wanneer strategische keuzes algemeen benaderd worden, is er een duidelijk gedragsmatig component aanwezig. Dit in tegenstelling tot operationele keuzes die een meer analytische component in zich hebben. De strategiebepaling van een bedrijf is een cruciaal punt bij de opstart van een onderneming (Hambrick & Manson, 1984). Op deze manier wordt de beslissing van de ondernemer om een bedrijf alleen of in teamverband op te richten benaderd vanuit een interpersoonlijk perspectief.

Eenzijds kan een psychologische benadering de focus leggen op de persoon zelf. Anderzijds kan men zich richten op de context van de oprichting. Verdergaand op de context stelt Gergen (1982) de psychologische opvatting dat alle sociale betekenissen worden onderhandeld binnen de interpersoonlijke context. Dit heeft ook betrekking op de creatie van nieuwe ondernemingen. In de psychologie is het niet voldoende om stimulansen zoals het aantal verlofdagen of aantrekkingskracht van marktkansen te achterhalen om zelfstandig een bedrijf te starten. In plaats daarvan tracht men te achterhalen welk persoonlijk profiel in staat is een onderneming te starten, of waarom niet iedereen in staat is marktkansen op te sporen. De recente geschiedenis van de ondernemerschapsliteratuur is gelimiteerd, in de zin dat de psychologische benadering onvoldoende vertegenwoordigd is, door studies naar de persoonlijkheid van de ondernemer. Lewin (1951) kwam tot het besluit dat het gedrag enkel kan worden afgeleid mits een combinatie van variabelen afgeleid van de persoon en zijn omgeving. Geen van beide vormt op zichzelf een voldoende verklaring voor het observerend gedrag van het individu (Shaver & Scott, 1992). Het onderzoek ging niet verder in op de beslissing om alleen of in teamverband een bedrijf op te richten.

Verdergaand in de zoektocht naar persoonlijke variabelen, is er een belangrijke constatacie gedaan. Wanneer men het gedrag rechtstreeks wilt gebruiken als analyse-eenheid, is het belangrijk de oorsprong van dit gedrag te kaderen. Een kadering kan gebaseerd zijn op de situatie waarin een ondernemer zich bevindt. Woodworth (1938) beschreef de relatie tussen de omgeving en de persoon door op te merken dat de omgeving de bron was van prikkels, die gedrag van het individu uitlokt. Deze opvatting werd neergeschreven als een stimulus-respons verbinding. Bovenstaande bevindingen geven een aantal aannames over de psychologische kenmerken van ondernemers. Veel persoonlijke kenmerken zijn binnen de literatuur ondoeltreffend gemeten (Shaver & Scott, 1992). Deze ondoeltreffende meting kwam vaak tot stand doordat men de neiging had zich op bijna alles te concentreren, behalve op het individu zelf. Wanneer men doeltreffend de beslissing van ondernemers wilt achterhalen, moet het onderzoek zich focussen op de persoon die een onderneming creëert. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat de koppeling van psychologische kenmerken aan deze databank geen opgave is.



### 3. Empirische studie

#### 3.1. Steekproeftrekking

Het kwantitatief onderzoek van deze thesis tracht door middel van een regressieanalyse te achterhalen of de achtergrondkenmerken van de ondernemer een effect hebben op de beslissing om een bedrijf solo of in team te starten.

Het onderzoek is gebaseerd op data uit Crunchbase. Dit is een dataset die steeds vaker wordt gebruikt in economie- en management onderzoek. De data bestaat uit gedetailleerde en up-to-date informatie, over start-ups en hun oprichters wereldwijd. Daarentegen zal deze thesis zich enkel ontfermen over de Belgische start-ups. De namen van de oprichters van bijna 2000 start-ups zijn vergeleken met LinkedIn. Deze vergelijking werd gemaakt om de eerdere werk- en opleidingsgeschiedenis van individuen na te gaan. LinkedIn is het grootste professioneel sociale netwerk dat online te vinden is. Hoogwaardig onderzoek maakt vaak gebruik van dit sociale netwerk (Ge et al., 2016; Chen & Thompson, 2016). In totaliteit bestaat de gebruikte databank uit data van 902 ondernemers. Later zal het aantal observaties per variabele ingekort worden door een gebrek aan data. Belangrijk hierbij te vermelden is, dat de dataset is samengesteld in het jaar 2019. Verder is er nog een grote tekortkoming in deze data. Het feit dat de data zeer afhankelijk is van de behoefte van de ondernemer om zijn gegevens te delen op LinkedIn, is een beperking. Hierbij is het mogelijk dat een ondernemer niet alle informatie online beschikbaar stelt. Ook de wil om verschillende connecties aan te gaan op LinkedIn speelt een grote rol in dit onderzoek, aangezien een onafhankelijke variabele hieraan gelinkt is.

Voor de Crunchbase data bestond de eerste stap uit het vergelijken van de namen van de bedrijfseigenaars met de onderwijsinstellingen die werden vermeld op de profielen van oprichters. Dit was noodzakelijk om de opleidingsachtergrond van ondernemers te achterhalen. Vervolgens werden ervaringsvariabelen op individueel niveau geconstrueerd. Voor de opleidingsachtergrond wordt niet alleen de instelling geregistreerd. Ook werd telkens het studiedomein vermeld dat gekoppeld is aan het diploma. Hierbij is het cruciaal te vermelden dat de tijdsinformatie in de profielen het mogelijk maakt studie- en werkcohorten te bepalen. Zo kan niet alleen bepaald worden of medeoprichters een gedeeld verleden hebben op het gebied van werk of universitaire voorkeuren, maar ook of ze deel uitmaakten van dezelfde cohorten. De belangrijkste variabelen in de analyse omvatten de professionele en educatieve achtergrond van de medeoprichters. In sommige gevallen zijn de sectoren van eerdere tewerkstelling eveneens vermeld. Deze laatste wordt niet onderzocht in de empirische studie. Daarentegen zijn de functionele rollen en de onderwijsinstellingen die de ondernemers hebben doorlopen in hun carrière van groot belang voor het onderzoek. Deze indicatoren laten toe de hypothesen te testen. Zo wordt het aantal jaren werkervaring en behaalde diploma's gebruikt als onafhankelijke variabelen. Daarnaast neemt de thesis de netwerk grootte van een oprichter mee in rekening. Omdat dit van invloed kan zijn op de beslissing tot teamvorming, wordt het netwerk opgenomen als onafhankelijke variabele.

## 3.2. Bespreking van de variabelen

### 3.2.1. Afhankelijke variabele

Om na te gaan wat de beslissing om alleen of in team een onderneming te starten drijft, wordt een alleenstaande ondernemer vergeleken met een ondernemer die een onderneming opricht met medeoprichters. Grotendeels worden ondernemingen in teamverband opgericht, eerder dan individueel. Zo blijkt dat 70 tot 75 % van de ondernemingen wereldwijd door teams worden opgericht (Collewaert et al., 2016; Wasserman, 2012). De afhankelijke variabele - *Team (=1)* - wordt gebruikt met solo (waarde 0) of team (waarde 1). Deze variabele is manueel opgesteld door de namen van de oprichters, te vergelijken met de bedrijfsnamen. Wanneer één bedrijfsnaam gekoppeld kon worden aan meerdere namen van ondernemers verscheen er een 1 bij elk van de medeoprichters. Wanneer de bedrijfsnaam eenmalig verscheen in de databank kreeg de ondernemer een nul als resultaat. De variabele werd gecodeerd op basis van de volledige dataset van 902 observaties.

### 3.2.2. Onafhankelijke variabelen

Als onafhankelijke variabelen worden in dit onderzoek vijf verschillende variabelen opgenomen. Allereerst wordt voor de eerste hypothese - *het aantal jaren werkervaring* - opgenomen als de eerste onafhankelijke variabele. Het aantal jaren werkervaring geeft een indicatie in hoeverre de vaardigheden van een ondernemer zich hebben kunnen ontwikkelen, aangezien men zich langer heeft blootgesteld aan de arbeidsmarkt. Verder blijft dit een benaderende variabele, aangezien de volledige tijdsduur van de werkervaring niet volledig hetzelfde is als de vaardigheden zelf. De jack of all trades theorie geeft aan dat een generalist de rol zal innemen van een ondernemer, terwijl iemand die gespecialiseerd is, zal werken onder iemand anders (Lazear, 2004). Deze redenering benadrukt het belang van diverse vaardigheden. In dit onderzoek gaan we ervan uit dat een grotere actieve tijdsduur op de markt, gepaard gaat met een groei in het persoonlijk arsenaal in vaardigheden. Zo blijkt dat oprichters met een voorgaande ervaring een lagere faalkans hebben bij de oprichting van nieuwe bedrijven. Verder blijkt dat bedrijven waarvan de oprichters een voorgaande ervaring hebben opgebouwd, hoger scoren op het gebied bedrijfsprestaties (Furlan, 2019). Deze variabele werd als volgt bepaald. De dataset bevat het start- en eindjaar per werkervaring. Dit gaf de mogelijkheid om het totaal aantal jaren werkervaring te achterhalen. De precieze codering staat vermeld in de appendix. Verder zal de gedetailleerde uitwerking van de verschillende gecodeerde variabelen terug te vinden zijn in de appendix. De manier en de wil om vaardigheden te ontwikkelen verschilt per persoon. Zo kunnen personen die vele jaren ervaring hebben, zich minder genoodzaakt zien om vaardigheden bij te leren. Ongeacht deze ruwe benadering geeft het toch de grootte van de mogelijkheid weer, om zichzelf te kunnen ontwikkelen en diverse vaardigheden aan te leren. Hier wordt er verondersteld dat de lengte van werkervaring in jaren positief gecorreleerd is met de diversiteit aan vaardigheden. Deze variabele werd gevonden voor de 902 ondernemers in de dataset.

Om de tweede hypothese te testen is de onafhankelijke variabele - *management en wetenschappelijke opleiding (=1)* - opgenomen. Deze variabele is gekozen vanuit de veronderstelling dat een management opleiding noodzakelijk zou zijn voor een kennis qua bedrijfsvoering. Daarnaast zal een wetenschappelijke opleiding de nodige vakkennis bieden die noodzakelijk is binnen een bepaalde sector. Beide zouden het juiste evenwicht bieden om een ondernemende rol in te nemen. Er zijn steeds meer aanwijzingen dat de sociale en organisatorische context van universiteiten een positieve impact heeft op ondernemend gedrag. Naar schatting investeren universiteiten in Duitsland meer dan 75 miljoen euro aan maatregelen ter ondersteuning van ondernemerschap. Zo heeft EXIST (Een groot ondersteuningsprogramma van het Duitse federale ministerie voor Economische Zaken en Energie) als doelstelling een cultuur van ondernemerschap tot stand te brengen in universitair onderwijs. Daarnaast streeft de organisatie voor het bevorderen van een gunstig klimaat voor studenten, afgestudeerden en academici (Bergmann, Geissler, Hundt & Grave, 2018). Hoewel meerdere studies de relatie tussen management opleidingen en effectief ondernemend gedrag onderzoeken, blijft de invloed van management opleidingen op de beslissing om solo te beginnen onbeantwoord (Chen, Hsiao, Chang, Chou, Chen & Shen, 2013). Mits de opname van deze variabele kan een empirische studie uitsluitsel geven over dit onderwerp. Via codering zijn we nagegaan of een ondernemer zowel een management- als een wetenschappelijke opleiding heeft behaald. De dataset bevat alle opleidingen, gecategoriseerd in Excel die de oprichters online zichtbaar hebben staan. Deze resultaten werden afgetoetst op een management- en wetenschappelijk niveau zodat een dummy variabele kon worden opgesteld. Zo werd er ter illustratie een 1 toegevoegd, wanneer een ondernemer een MBA en een master in chemie behaalde. Vervolgens moet men rekening houden met het feit dat sommige ondernemers hun opleidingen niet openbaar stellen op LinkedIn. Dit is een tekortkoming die zeker vermeld moet worden. Ongeacht deze beperking zal deze variabele als een goede maatstaf dienen. Deze onafhankelijke variabele kon voor de hele sample bepaald worden.

Voor de derde hypothese werden drie onafhankelijke variabelen opgenomen. Het netwerk zal in de empirische studie opgenomen worden als *het aantal volgers* op het LinkedIn profiel van de ondernemer, *het totaal aantal ervaringen* en *het totaal aantal opleidingen*. Het belang van een netwerk tijdens de opstart van een onderneming werd in de literatuur meermaals aangetoond. Zo blijkt dat een brede toegankelijkheid aan connecties bijzonder belangrijk is voor het identificeren van nieuwe ondernemingskansen, omdat dergelijke relaties veel informatie samenbrengen (Baron & Tang, 2009). Daarnaast zijn diepgaande banden met goede vrienden en familieleden die over relevante kennis van bedrijfsvoering beschikken, het belangrijkste wanneer een bedrijf wordt gelanceerd (Zolin, Kuckertz, & Kautonen, 2011). Zo bieden relaties de mogelijkheid om zakelijk advies, financiële middelen en kritieke arbeidsbehoeften te voorzien. Bovendien ontdekten Brinckmann en Hoegl (2011) dat het sociaal kapitaal nog belangrijker was voor de prestaties van nieuwe ondernemingen dan hun aanvankelijke samenwerkingscapaciteiten. Hun studie toonde met name aan dat netwerkkoppelingen met belangrijke hulpbronnen van cruciaal belang zijn.

Een volger op LinkedIn kan gedefinieerd worden als iemand die de gedeelde items en updates ziet op de LinkedIn-homepagina van de ondernemer. De ondernemer kan zo zijn gewenste informatie delen met zijn netwerk. LinkedIn kan op deze manier als handige tool dienen om te communiceren met de buitenwereld. Wanneer het aantal volgers wordt achterhaald in de databank, moet men ervan bewust zijn dat het huidige netwerk van de ondernemer zal worden weergegeven. Dit zal een beperking zijn in het onderzoek, aangezien niet het aantal volgers in het begin van de opstart kan achterhaald worden.

In het onderzoek werd het aantal volgers gebruikt in plaats van het aantal connecties op LinkedIn, omdat deze laatste gelimiteerd is tot 500 eenheden. Wanneer een persoon meer dan 500 contacten heeft, kan men niet zien wat de precieze netwerk grootte is. Deze maatstaf voldoet aangezien het aantal volgers een indicatie geeft van het aantal mensen die de persoon enigszins interessant vinden. Ook zullen de berichten van de ondernemer zichtbaar zijn voor alle volgers. Anderzijds werd door mijzelf tijdens het opmaken van de dataset waargenomen dat de meeste volgers van een persoon ook een connectie zijn. Ongeacht deze vaststelling blijft dit een tekortkoming dat zeker vermeld dient te worden, aangezien een connectie en een volger niet hetzelfde zijn. Een volger wijst op éénrichtingsverkeer, terwijl een connectie wijst op tweerichtingsverkeer in termen van interesse. Een andere tekortkoming is het feit dat het aantal volgers niet hetzelfde aantal weergeeft als het aantal op het moment van de oprichting van de onderneming. De opgenomen variabele is het aantal volgers in het jaar 2021. Ongeacht de tekortkoming geeft het toch een redelijke benadering van het netwerk van de ondernemer. Het aantal volgers werd manueel verzameld en genoteerd in de databank. Het aantal volgers kon bepaald worden voor 851 ondernemers. Een andere mogelijkheid was de opname van het aantal connecties van de ondernemer. In dit geval moest de waarde 500 gebruikt worden, om aan te geven dat iemands netwerk bestond uit 500 of meer contacten, aangezien we weten dat de waarde 500 betekent 500 of meer in LinkedIn. Zo konden we in de empirische analyse een robuustheidstest opnemen waarin het aantal varianten van de analyse werd gerapporteerd. Een dergelijke variant kan dan gemodelleerd worden, waarin de waarde van het aantal connecties werd afgetopt op waarde 500. Deze methodiek werd niet opgenomen in de thesis, aangezien het verzamelen van deze data manueel gebeurt. Dit is een tijdsintensief proces dat wegens tijdsgebrek niet kon worden toegepast.

Er werd geconstateerd dat het aantal volgers een zeer benaderende variabele is. Op grond van deze vaststelling werden nogmaals twee extra variabelen toegevoegd. Zo werden de variabelen het totaal aantal ervaringen en het totaal aantal opleidingen opgenomen in het onderzoek. Met ervaringen worden de verschillende functies bedoeld die vermeld staan op het LinkedIn profiel van de ondernemer. De inname van verschillende functies kan zowel binnen één of meerdere bedrijven plaatsvinden. Zo kan een ondernemer voor de opstart van zijn bedrijf gewerkt hebben in een bedrijf waar de persoon ervaringen heeft opgedaan in meerdere afdelingen van hetzelfde bedrijf.

Vervolgens staat het totaal aantal opleidingen voor de verschillende opleidingen die de ondernemer in zijn leven gestart is. Beide variabelen werden extra toegevoegd, aangezien een nieuwe ervaring of opleiding ervoor zorgt dat het individu in een nieuwe omgeving terecht komt. Deze nieuwe omgeving zal het individu in staat stellen om nieuwe mensen te leren kennen. Hier is de tekortkoming dat een mogelijke nieuwe opleiding of ervaring in hetzelfde bedrijf of overheidsinstituut plaatsvindt. Dit is alsnog geen probleem aangezien een nieuwe setting, zoals een nieuwe afdeling of faculteit de persoon nog altijd in staat stelt om nieuwe mensen te leren kennen. Beide variabelen waren reeds opgenomen in de databank. Zo werden de twee variabelen achterhaald voor 902 ondernemers. In het algemeen kan de steekproefgrootte per onafhankelijke variabele verschillen. Hier zijn verschillende redenen voor. Handmatig gezochte data kan bijvoorbeeld beperkt blijken, doordat sommige ondernemers niet meer actief zijn op LinkedIn. In dit geval zullen sommige waardes blanco blijven staan.

### 3.2.3. Controlevariabelen

Voor de analyse in SPSS worden in totaliteit vijf verschillende controlevariabelen toegevoegd. Deze variabelen dienen om andere factoren die een invloed hebben op de beslissing om een onderneming alleen of in teamverband op te richten uit te sluiten. Allereerst werd de variabele - *mannelijke oprichter (=1)* - toegevoegd. Op basis van deze dummy variabele gaat men na of het geslacht een invloed heeft op de beslissing van de ondernemer. Intuïtief gaat men er vanuit dat mannen vanaf hun jeugd meer gestimuleerd worden om ondernemend gedrag te vertonen. Terwijl vrouwen meer beschermd worden opgevoed. In de literatuur wordt faalangst als voornaamste argument aangehaald, als reden voor de vrouw om niet een eigen bedrijf te starten. Deze redenering is van belang voor de verklaring van de kloof in ondernemerschap op basis van het geslacht. Zo werd vastgesteld dat in westerse geïndustrialiseerde landen mannen gemiddeld twee keer meer actief zijn in ondernemerschap dan vrouwen (Wagner, 2006). Op basis van deze redenering gaat deze thesis ervan uit dat vrouwen sneller geneigd zijn om in team een bedrijf op te starten. De data gekoppeld aan deze variabele waren reeds beschikbaar in de dataset. Normalerwijs is men ervan uitgegaan dat de cijfers die het geslacht van de ondernemers aangeven kloppen. De variabele wordt gebruikt met geslacht vrouw (waarde 0) of geslacht man (waarde 1). Het geslacht van de oprichter kon voor de hele sample bepaald worden.

Vervolgens werd de tweede controlevariabele opgenomen. *Leeftijd* geeft de ouderdom van de ondernemer aan, op het moment van de opname van de dataset. De databank is samengesteld in het jaar 2019 wat betekent dat de leeftijd in het jaar 2019 wordt gebruikt voor de analyse. Deze variabele is opgenomen met de assumptie dat, hoe hoger de biologische leeftijd van de ondernemer, hoe rijper de persoon is om alleen een bedrijf te starten. In de literatuur werd aangetoond dat de start-ups van nieuwe succesvolle ondernemers in de Verenigde Staten voor het grootste deel niet werden opgericht door jongvolwassenen. Zo werd vastgesteld dat de gemiddelde leeftijd bij de oprichting van de snelst groeiende nieuwe bedrijven 45 jaar bedroeg. Deze bevindingen waren gelijkaardig wanneer het onderzoek zich focuste op hoogtechnologische sectoren (Azoulay, P., Jones, B. F., Kim, J. D., & Miranda, 2020). Hieruit wordt afgeleid dat hoe ouder een persoon is, hoe meer die persoon geneigd is om alleen een onderneming te starten. Anderzijds geeft leeftijd aan dat hoe ouder iemand wordt, hoe minder iemands fysieke en mentale uithoudingsvermogen is. Ook zal men minder bekwaam zijn om nieuwe ideeën te begrijpen en nieuwe gedragingen aan te leren (Hambrick & Manson, 1984). Deze redenering geeft aan dat leeftijd een mogelijke factor kan zijn die invloed uitoefent op de beslissing van de oprichter. Door het feit dat de exacte biologische leeftijd niet beschikbaar is, zijn we ervan uitgegaan dat de ondernemers in de databank startten met hun eerste werkervaring of eerste opleiding op achttienjarige leeftijd. Via deze redenering hebben we het jaar 2019 afgetrokken van ofwel het startjaar van de eerste werkervaring of de eerste opleiding. Vervolgens werd dit verschil opgeteld met achttien jaar. Op deze manier werd de ouderdom van de ondernemer berekend. We zijn ons ervan bewust dat dit een tekortkoming is. In sommige gevallen zal een persoon niet begonnen zijn aan een opleiding op achttienjarige leeftijd. Een mogelijke onderliggende redenering is, dat een persoon eerst een sabbat jaar neemt alvorens naar het hoger onderwijs te gaan. Ongeacht deze tekortkoming zal het toch een redelijke benadering zijn, aangezien het resultaat intuïtief hoogstens vijf jaar zal verschillen met de werkelijke leeftijd. De leeftijd in het jaar 2019 werd gevonden voor 866 ondernemers.

Ook de dummy variabele - *universiteit (=1)* - is opgenomen als controlevariabele. De variabele wordt gebruikt met een professionele opleiding (waarde 0) of universitaire opleiding (waarde 1). Hierbij is men ervan uitgegaan dat het verwerven van een universitair diploma ook invloed kan hebben op de beslissing van de ondernemer. Een universitaire opleiding kan enerzijds de kennis van een persoon vergroten. Anderzijds geeft een dergelijke opleiding, mogelijke inzichten die van pas komen in de opstart van een bedrijf. Zo werd door Davidsson en Honig (2003) bevestigd dat opleidingen omtrent ondernemerschap de kans vergroten om ondernemend actief te zijn. Verder is het zeer moeilijk voor start-ups om investeerders te overtuigen. De bedrijven die hier in slagen hebben een grotere kans om groei sneller te realiseren. Vervolgens werd aangetoond dat oprichters met een universitaire opleiding meer waarschijnlijk zijn om investeringen binnen te halen. Vanuit deze redenering gaan we ervan uit dat mensen met een universitair diploma eerder geneigd zijn om alleen een onderneming te starten (Ratzinger, Amess, Greenman, & Mosey, 2017). Voor iedere ondernemer werd bepaald of minstens één onderwijsinstelling waar hij/zij studeerde (met een maximum van 5) een universiteit was. Er is in deze redenering geen rekening gehouden met het feit of men afstudeert. Enkel is er gekeken naar het feit of men wel degelijk heeft deelgenomen aan een opleiding in een universitaire instelling. Deze dummy variabele werd gevonden voor 901 ondernemers in België.

Ook werd de dummyvariabele - *doctoraat (=1)* - toegevoegd als controlevariabele. Doctoraat (=1) werd opgenomen vanuit de assumptie dat een dergelijke opleiding de beslissing van de ondernemer om alleen of in team een bedrijf te starten zou kunnen beïnvloeden. Doctoraat studenten worden in de literatuur als een aparte groep beschouwd binnen het hoger onderwijs. Een doctoraat vormt een aanzienlijk deel van de activiteit van de meeste universiteiten, waarbij doctoraat studenten een groot deel van het universitair onderzoek verrichten. Bovendien is aangetoond dat onderzoekers met industriële samenwerkingsverbanden meer doctoraat studenten konden begeleiden dan andere onderwijsgroepen. Hierdoor komen doctoraat studenten steeds vaker in contact met de industrie. Deze relevante groep studenten heeft het potentieel om een brug te slaan tussen universiteiten en het bedrijfsleven. Dit kan vervolgens gekanaliseerd worden voor kennisoverdracht. Daarnaast wordt verwacht dat het hoger onderwijs stimulansen biedt voor de ontwikkeling van generalistische competenties (Bienkowska, Klofsten & Rasmussen, 2016). Lazear (2004) benadrukte het belang van een algemene skillset tijdens het ondernemen. Zo werd voorspelt dat een generalist de rol zal innemen van een ondernemer. Gedurende een doctoraat heeft de persoon in kwestie zich verdiept in een bepaald onderzoeksdomein. Dit brengt een bepaalde expertise met zich mee, die men kan toepassen in de opstart van een bedrijf. Vanuit deze redenering gaan we ervan uit dat mensen met een doctoraat meer geneigd zijn om alleen een onderneming te starten. De resultaten zijn bekomen door middel van codering. De uitwerking hiervan is nogmaals terug te vinden in de appendix. Ik heb gebruik gemaakt van verschillende trefwoorden om een doctoraat te definiëren. Hierdoor heeft het onderzoek verschillende trefwoorden gebruikt om te achterhalen of de ondernemer een doctoraat heeft behaald. Deze variabele kon bepaald worden voor de gehele steekproef.

Ten slotte werd de dummyvariabele - *serie ondernemer (=1)* - toegevoegd als controlevariabele. Deze variabele geeft aan of ondernemers gedurende hun levensjaren meerdere ondernemingen hebben opgericht. Dit type van ondernemers is potentieel een zeer aparte groep. Deze groep heeft veel ervaring bij het oprichten van een onderneming. Zo kunnen ondernemers naar aanleiding van eerdere positieve of negatieve ervaringen tijdens oprichtingen in - team of solo - verband in de toekomst opteren voor een andere manier van opstart. Daarnaast zal deze groep mensen een betere kennis hebben over de werking van een bedrijf, dat in hun voordeel kan spelen om alleen een bedrijf op te richten. Tegelijkertijd hebben zulke ondernemers de mogelijkheid om een breed netwerk uit te bouwen, wat maakt dat ze sneller geneigd kunnen zijn om alleen van start te gaan. In de literatuur werd verondersteld dat ondernemers met voorgaande ondernemingsprojecten sneller geneigd zijn om nieuwe ondernemingen te starten, dan mensen zonder ondernemende achtergrond. Zo zullen serie ondernemers sneller instaat zijn om opportuniteiten te constateren, informatie te verzamelen en om belangrijke informatie te onderscheiden van minder relevante informatie (Li & K. Dutta, 2018). Deze bevinding leidt tot de veronderstelling dat serie ondernemers eerder geneigd zijn om solo van start te gaan. Deze variabele is gebaseerd op de identificatiecode die per ondernemer verschillend is. Deze code is terug te vinden in de databank. Om deze dummy variabele te achterhalen, werden alle cijfers van de code die meermaals voorkwamen handmatig aangeduid met een 1.

### 3.3. Beschrijvende statistieken

Onderstaande tabellen geven de beschrijvende statistiek weer van de 902 observaties. De afhankelijke variabele, de bijbehorende onafhankelijke variabelen en de controlevariabelen worden telkens weergegeven. De waarden zijn terug te vinden in de onderstaande tabellen die geplaatst zijn boven de bijbehorende paragraaf.

**Tabel 1** Beschrijvende statistiek

Variabelen	Geldig	Missend	Gemiddelde	Std. Afwijking	Min.	Max.
Team (=1)	902	0	0.50	0.500	0	1
Mannelijke oprichter (=1)	902	0	0.93	0.253	0	1
Totaal aantal volgers	851	51	3666.60	27300.751	1	775602
Leeftijd	866	36	32.74	9.656	18	71
Totaal aantal opleidingen	902	0	2.66	1.804	0	16
Totaal aantal ervaringen	902	0	7.61	4.469	0	25
Universiteit (=1)	901	1	0.76	0.425	0	1
Doctoraat (=1)	902	0	0.11	0.307	0	1
Aantal jaren werkervaring	902	0	13.05	10.114	0	62
Man. & wet. opleiding (=1)	902	0	0.03	0.179	0	1
Serie ondernemer (=1)	902	0	0.21	0.410	0	1

**Tabel 2** Legende

Variabelen	Uitleg
Man. & wet. opleiding (=1)	Management en wetenschappelijke opleiding (=1)

Na een grondige analyse van de data, krijgen we een beter overzicht van de steekproef. Zaken zoals de volledigheid van de data, steekproefgemiddeldes, de standaardafwijking (Spreiding rondom het gemiddelde), de minima en maxima komen hier aan bod. Uit de beschrijvende statistiek blijkt dat de afhankelijke variabele kon bepaald worden voor alle 902 ondernemers. Voor de variabele die het geslacht aangeeft, bleek dit ook zo te zijn. Ook stellen we vast dat er evenveel solo ondernemers als ondernemers uit een opgericht team voorkomen in deze steekproef. Dit is een bevinding die in het voordeel spreekt van het onderzoek. Beide onderzoeksgroepen (Solo en team) zullen in gelijke hoeveelheid vertegenwoordigd worden, waardoor iedere groep met voldoende observaties wordt onderzocht. Verder werd vastgesteld dat de grote meerderheid van de steekproef mannelijk is. Dit bleek uit het gemiddelde dat 0,93 bedraagt.



Vervolgens bleek dat voor de variabele totaal aantal volgers er 51 observaties niet beschikbaar waren in de dataset. Daarnaast heeft deze steekproef een gemiddeld totaal aantal volgers van ongeveer 3666 volgers. Zo stellen we vast dat het aantal volgers van de ondernemers zeer uiteenlopend is. Dit is duidelijk aangezien de standaardafwijking 27300,751 bedraagt. Verder varieert het aantal volgers van 0 tot een maximum van 775602 volgers. Ook ontbraken er observaties voor de variabele leeftijd. Zo waren er 36 ondernemers waarvan de leeftijd niet gekend is. Verder werd vastgesteld dat de gemiddelde leeftijd van de opgenomen ondernemers in deze steekproef ongeveer 32 jaar bedraagt. Wanneer we keken naar de standaardafwijking werd duidelijk dat de gemiddelde leeftijd van de ondernemers ongeveer met 10 jaar van andere leeftijden kan verschillen. Deze steekproef bestaat uit ondernemers waarvan de leeftijd varieert tussen 18 en 71 jaar. Daarnaast kwamen we tot de bevinding dat bepaalde ondernemers in hun carrière maximaal 16 opleidingen zijn gestart. Verder wees de analyse uit dat de ondernemers in de steekproef een gemiddeld aantal opleidingen was gestart van ongeveer 2 opleidingen. Vervolgens kwam de variabele het totaal aantal ervaringen aan bod. Hier kwamen we tot het besluit dat het gemiddelde van het aantal ervaringen van deze steekproef ongeveer 7 ervaringen bedraagt. Verder bedroeg de standaardafwijking 4,469. Dit maakt dat uitschieters ongeveer 4 ervaringen verschillen met het gemiddelde in de steekproef. In de databank werd er een maximum van 25 ervaringen behaald door een bepaalde ondernemer. Vervolgens werd voor de variabelen universiteit (=1) en doctoraat (=1) niks bijzonders vastgesteld, buiten het feit dat de meeste ondernemers uit de steekproef een universitaire opleiding zijn gestart. Daarentegen was een kleine groep in de steekproef aan een doctoraat begonnen.

Ten slotte werd het aantal jaren werkervaring geanalyseerd. Deze variabele was volledig in zijn observaties. Daarnaast bleek dat de ondernemers in de steekproef een gemiddelde hadden van ongeveer 13 jaren werkervaring. Ook werd de standaardafwijking geschat op 10,114. Zo bleek uit de steekproef dat het aantal jaren werkervaring kan oplopen tot 62 jaar voor een bepaalde ondernemer. In onze laatste bevinding werd vastgesteld dat serie ondernemers behoren tot een kleine groep binnen onze steekproef. Zo bedroeg het gemiddelde 0,21.

**Tabel 3** Onderlinge Correlaties

Variabelen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Variabele 1	1.000										
Variabele 2	0.015	1.000									
Variabele 3	-0.053	0.001	1.000								
Variabele 4	-0.077*	0.039	0.001	1.000							
Variabele 5	-0.025	-0.071*	0.025	-0.239**	1.000						
Variabele 6	-0.105**	0.014	0.082*	0.079*	0.326**	1.000					
Variabele 7	-0.007	-0.007	-0.049	0.059*	0.394**	0.232**	1.000				
Variabele 8	0.021	-0.050	-0.018	0.000	0.171**	-0.057*	0.183**	1.000			
Variabele 9	-0.164**	0.086	0.059*	0.315**	0.098**	0.528**	0.146**	-0.037	1.000		
Variabele 10	0.039	-0.096**	-0.005	-0.064*	0.042	-0.052	0.089**	-0.043	-0.083*	1.000	
Variabele 11	-0.112**	0.099**	-0.005	0.041	0.009	0.308**	0.080*	-0.038	0.202**	-0.097**	1.000

\*\*P < 0.01, \*P < 0.1

**Tabel 4** Legende

Variabelen	Uitleg
Variabele 1	Team (=1)
Variabele 2	Mannelijke oprichter (=1)
Variabele 3	Totaal aantal volgers
Variabele 4	Leeftijd
Variabele 5	Totaal aantal opleidingen
Variabele 6	Totaal aantal ervaringen
Variabele 7	Universiteit (=1)
Variabele 8	Doctoraat (=1)
Variabele 9	Aantal jaren werkervaring
Variabele 10	Management en wetenschappelijke opleiding (=1)
Variabele 11	Serie ondernemer (=1)

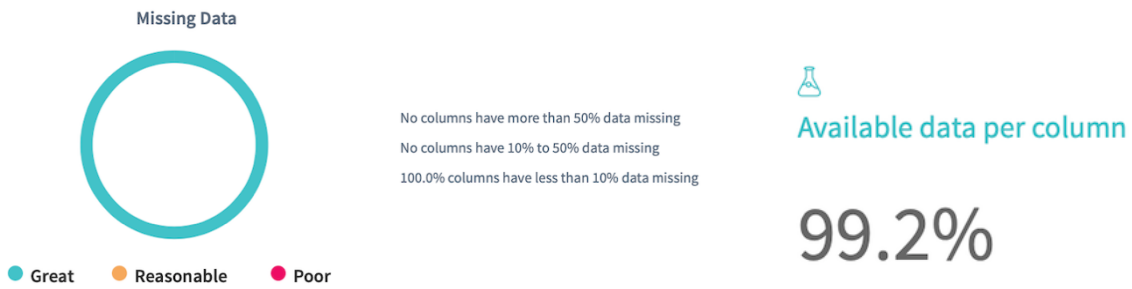
In dit onderdeel van de empirie worden de onderlinge correlaties tussen de verschillende variabelen besproken. Hier zal niet enkel de focus gelegd worden op de afhankelijke variabele. Dit is van belang om een onvertekend statistisch significant effect te vinden in de latere regressieanalyses. Wanneer bepaalde variabelen sterk met elkaar correleren, is het moeilijker om de statistische significantie tussen de afhankelijke variabele en de andere variabelen te bevestigen. Zo zal er enkel aandacht worden geschonken aan de correlaties die significant zijn bevonden op een significantieniveau van 1 procent. Significanties zullen in de bovenstaande tabel benoemd worden op een significantieniveau van 1 en 10 procent. Er werd vastgesteld dat de correlaties tussen de verschillende variabelen onderling in het algemeen laag zijn. Met uitzondering op de correlatie tussen de variabele, het totaal aantal ervaringen en de variabele het aantal jaren werkervaring. Deze correlatie bedraagt 0,528 op een significantieniveau van 1 procent. Vandaar dat we opteren de regressieanalyse op te splitsen tussen twee analyses. Enerzijds een analyse gebaseerd op het aantal jaren werkervaring. Anderzijds een analyse gebaseerd op het totaal aantal ervaringen.

**Tabel 5** Onafhankelijke steekproef T-test

Variabelen	Gemiddelde Solo	Gemiddelde Team
Mannelijke oprichter (=1)	0.93	0.94
Totaal aantal volgers	5097.05	2226.03
Leeftijd	33.49	32.01
Totaal aantal opleidingen	2.70	2.61
Totaal aantal ervaringen	8.08	7.14
Universiteit (=1)	0.77	0.76
Doctoraat (=1)	0.10	0.11
Aantal jaren werkervaring	14.69	11.37
Man. & wet. opleiding (=1)	0.03	0.04
Serie ondernemer (=1)	0.26	0.17

Bovenstaande tabel geeft de gemiddeldes weer van de variabelen, zowel voor de ondernemers die solo als in team van start gaan. Belangrijk in deze analyse is het onderscheid tussen deze beide groepen (Solo vs team). Zo werd vastgesteld dat er geen aanzienlijke verschillen zijn tussen solo ondernemers en ondernemers die in team een bedrijf starten. Wanneer het gaat om geslacht zien we dat beide groepen voor het grootste deel worden vertegenwoordigd door mannen. Verder verschilt de gemiddelde leeftijd per groep met 1 jaar. Solo ondernemers zijn gemiddeld 33 jaar oud. Terwijl ondernemers in team een gemiddelde leeftijd hebben van 32 jaar. Het grootste verschil tussen de gemiddeldes is te zien in het aantal volgers. Zo hebben solo ondernemers een gemiddeld aantal van 5097 volgers. Dit is aanzienlijk meer dan het gemiddeld aantal van 2226 volgers binnen teams. Wanneer we naar de variabele doctoraat kijken, werd vastgesteld dat beide groepen ongeveer gelijk hierop scoorden. Beide groepen bestonden uit ondernemers waar weinige een doctoraat behaalden. De variabele management en wetenschappelijke opleiding (=1) kwam nagenoeg dezelfde bevindingen uit als de variabele doctoraat (=1). Enerzijds was deze variabele gelijkwaardig verdeeld in beide groepen. Anderzijds scoorde de variabele in vele gevallen 0 in beide groepen. Vervolgens werd vastgesteld dat het gemiddeld aantal opleidingen voor beide groepen ongeveer 2 opleidingen bedraagt. In tegenstelling tot doctoraat werd vastgesteld dat veel ondernemers een universitaire opleiding zijn gestart. Beide groepen hadden een gelijkaardig aantal ondernemers die aan een universiteit zijn gestart.

Ten slotte werd geconstateerd dat een solo ondernemer een gemiddeld aantal van 8 ervaringen heeft. Voor een ondernemer in een team bedroeg dit gemiddelde 7 ervaringen. Ook had de solo ondernemer gemiddeld meer aantal jaren werkervaring dan een ondernemer in een team. Zo had een solo ondernemer een gemiddelde van ongeveer 14 jaren werkervaring en een ondernemer in team een gemiddelde van ongeveer 11 jaren werkervaring. We kunnen besluiten dat een solo ondernemer gemiddeld gezien hoger scoort op het gebied van volgers, leeftijd, aantal ervaringen, voorafgaande ondernemingsactiviteit en aantal jaren werkervaring.

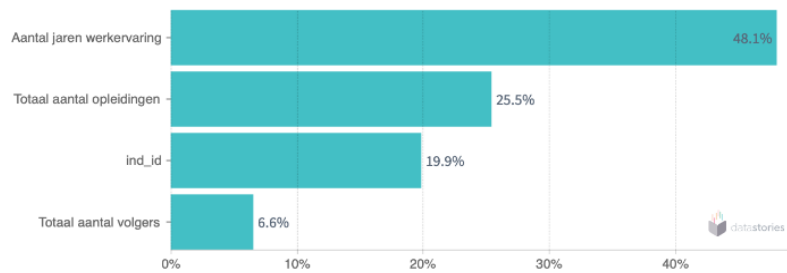


**Tabel 6:** Global Data Health

Na de analyse in SPSS worden de resultaten nogmaals geanalyseerd met de gespecialiseerde tooling van DataStories. Deze software maakt gebruik van het zo genoemde RAINBOW Ensemble Algoritme. Dit is een verzameling van algoritmes die achtereenvolgens worden uitgevoerd. Hieruit zullen verschillende modellen worden opgesteld waar een algoritme vervolgens de meest juiste resultaten selecteert. Uiteindelijk zal het beste resultaat worden weerhouden. Er werd telkens een afbeelding genomen van de meest relevante resultaten op het storyboard. Deze bevindingen dienen als cross-referentie van de SPSS resultaten.

Allereerst werd aangetoond dat de gebruikte dataset bestond uit een redelijke kwaliteit. Enerzijds scoorde de gebruikte databank goed op het gebied van ontbrekende informatie. Zo had iedere kolom minder dan 10 procent aan ontbrekende data. Vervolgens werd het gemiddelde percentage aan beschikbare data per kolom weergegeven. Dit percentage bedraagt 99,2 procent.

These 4 features together impact the KPI. Knowing their values allows predicting the KPI with the accuracy reported above. Explore their effects on the KPI in the What-ifs slide.



**Tabel 7:** KPI Drivers

Vervolgens werd geconstateerd dat drie opgenomen variabelen voldeden om een voorspelling te realiseren op de vraag of iemand alleen of in teamverband een bedrijf zou starten. In deze analyse staat KPI voor de variabele team (=1). Het algoritme maakt gebruik van 47937 modellen om dit resultaat te bekomen. De voorspelling blijkt accuraat te zijn voor 60,4 procent. Hoewel de geobserveerde accuraatheid zeer laag is, blijft dit toch een opmerkelijke bevinding waar later onderzoek op voort kan gaan. De tooling van DataStories ging als volgt te werk. Tijdens het proces van het selecteren van de minimale set attributen (De gegevenskolommen), werden de attributen geselecteerd met de beste voorspellende nauwkeurigheid. Het programma heeft 47937 modellen gemaakt en uitgedaagd voor een paar honderd interacties. De helft van de reken-inspanning werd besteed aan nauwgezette kruisvalidaties om ervoor te zorgen dat overmaatse waarden werden vermeden. Verder werd de voorspellingskracht van de modellen gemaximaliseerd voor de gegeven data. Nadat het algoritme alle drijvers (Van de variabele team (=1)) had ontdekt, bracht het een laatste analyse toe van 100 modellen op de resterende drijvers. Deze laatste analyse bracht het aantal jaren werkervaring, het totaal aantal opleidingen en het totaal aantal volgers als drijvers naar voren. De variabelen, het aantal jaren werkervaring en het totaal aantal volgers werden later in de regressie-analyses significant bevonden. Ook de variabele, het totaal aantal opleidingen werd significant bevonden. Dit effect was enkel significant in model 2 van analyse 2.

## 4. Resultaten

In dit onderdeel worden de resultaten van het onderzoek systematisch besproken. We voeren regressie- analyses uit waarbij team (=1) de plaats van de afhankelijke variabele (Y) inneemt. Er wordt geopteerd voor een logit model aangezien de afhankelijke variabele binair (0/1) is. De vooropgestelde hypothesen zullen op basis van dit model al dan niet bevestigd worden.

Logistische analyse 1: met de variabele, aantal jaren ervaring

De volledige regressievergelijking ziet er als volgt uit:

$$\text{logit}(P(Y = 1 | x_1, \dots, x_k)) = \beta_0 + \beta_1 * \text{TOTAAL AANTAL VOLGERS} + \beta_2 * \text{SERIE ONDERNEMER} + \beta_3 * \text{TOTAAL AANTAL OPLEIDINGEN} + \beta_4 * \text{AANTAL JAREN WERKERVARING} + \beta_5 * \text{MANAGEMENT EN WETENSCHAPPELIJKE OPLEIDING} + \beta_6 * \text{MANNELIJKE OPRICHTER} + \beta_7 * \text{LEEFTIJD} + \beta_8 * \text{UNIVERSITEIT} + \beta_9 * \text{DOCTORAAT} + u_i$$

**Tabel 8** Logit analyse 1

Variabelen	Model 1	Model 2 (H1)	Model 3 (H2)	Model 4 (H3)
Universiteit (=1)	1.138 (0.455)	1.105 (0.572)	1.115 (0.539)	1.017 (0.931)
Doctoraat (=1)	0.890 (0.602)	0.944 (0.796)	0.936 (0.768)	0.989 (0.964)
Mannelijke oprichter (=1)	0.730 (0.250)	0.669 (0.145)	0.661 (0.135)	0.676 (0.175)
Serie ondernemer (=1)	1.745*** (<0.001)	1.513** (0.017)	1.502** (0.019)	1.523** (0.019)
Leeftijd	0.985** (0.030)	0.996 (0.563)	0.996 (0.577)	0.993 (0.397)
Aantal jaren werkervaring		0.963*** (<0.001)	0.963*** (<0.001)	0.966*** (<0.001)
Man. & wet. opleiding (=1)			0.822 (0.617)	0.732 (0.441)
Totaal aantal volgers				1.000* (0.054)
Totaal aantal opleidingen				0.955 (0.315)
Totaal aantal observaties	865	865	865	841
Log likelihood	1180.881	1156.962	1156.710	1115.959

\*\*\*P < 0.01, \*\*P < 0.05, \*P < 0.1, P-waarde tussen haakjes, Exp(B) zonder haakjes

Op grond van de vaststelling dat de variabele het totaal aantal ervaringen een sterk positieve correlatie heeft met de variabele het aantal jaren werkervaring, zullen twee aparte analyses uitgevoerd worden. Wanneer bepaalde variabelen sterk met elkaar correleren, is het moeilijker om de statistische significantie tussen de afhankelijke variabele en de andere variabelen te bevestigen. Deze redenering heeft ertoe geleid om enerzijds een analyse uit te voeren met het totaal aantal ervaringen en anderzijds een analyse te baseren op het aantal jaren werkervaring. De resultaten zullen gerapporteerd worden in termen van hun effect op de odds ratio om in team te starten. Deze waarden moeten geïnterpreteerd worden ten opzichte van waarde 1. Waarden kleiner dan 1 wijzen op een negatief effect op de odds ratio en groter dan 1 wijst op een positief effect op de odds ratio. De eerste analyse werd uitgevoerd aan de hand van vier regressies. Deze houden in, een regressie met enkel de controlevariabelen (model 1), een regressie met de variabele aantal jaren werkervaring (model 2), die is opgesteld in functie van de eerste hypothese, een regressie met de variabele management en wetenschappelijke opleiding (model 3), die hoofdzakelijk een antwoord zal bieden op onze tweede hypothese en een regressie met de variabelen totaal aantal volgers en totaal aantal opleidingen (model 4), die is opgesteld in functie van onze derde hypothese. Alle modellen zullen chronologisch worden besproken.

In **het eerste model** werden twee effecten significant bevonden. Allereerst zijn serie ondernemers meer geneigd om in team van start te gaan. Dit effect was significant op een significantieniveau van 1 procent. Daarnaast vinden we dat hoe ouder de ondernemer is, hoe meer deze persoon geneigd zal zijn om alleen van start te gaan, relatief ten opzichte van in team te starten. Dit effect werd significant bevonden op een significantieniveau van 5 procent. Volgende schattingen werden niet significant bevonden en hierdoor kunnen we dus geen verband aantonen met de kans om in team versus solo te starten: een universitair diploma, een doctoraat, en het geslacht. Daarnaast werd een variante regressie van model 1 getoetst. Zo werd dezelfde regressie geanalyseerd zonder de variabele doctoraat (=1) om te zien of de variabele universiteit (=1) wel significant werd. In deze regressie kwamen we dezelfde resultaten uit.

In **model 2** concluderen we dezelfde bevindingen voor de controle variabelen. Er wordt wel een verandering opgemerkt qua significantieniveaus. Zo verandert het effect van de variabele serie ondernemer (=1) in model 1 van significantieniveau 1 naar 5 procent. Daarnaast werd vastgesteld dat in model 2 de variabele leeftijd niet meer significant werd bevonden. Dit wijst erop dat de toevoeging van de variabele het aantal jaren werkervaring, zorgt dat de variabele leeftijd insignificant wordt. De correlatie tussen de variabelen, het aantal jaren werkervaring en de leeftijd was relatief hoog. Dit maakt het moeilijk om het effect van de biologische leeftijd te onderscheiden van het aantal jaren werkervaring. Om deze reden werd een regressie zoals model 2 geanalyseerd zonder de variabele leeftijd. Hier werd het aantal jaren werkervaring alweer significant bevonden op een significantieniveau van 1 procent. Deze resultatentabel is terug te vinden in de appendix (Zie tabel 11).



Het aantal jaren werkervaring werd toegevoegd om hypothese 1 te testen. Deze hypothese luidt: *mensen met een breder arsenaal aan vaardigheden zijn meer waarschijnlijk om individueel een bedrijf te starten*. Vervolgens geeft deze data aan dat mensen met meer aantal jaren werkervaring, meer waarschijnlijk zijn om alleen van start te gaan. Dit effect werd bewezen op een significantieniveau van 1 procent. Hieruit kunnen we besluiten dat hypothese 1 bevestigd is.

In **model 3** vertonen alle variabelen een gelijkaardig patroon als in model 2. Om hypothese 2 in dit model te toetsen, werd de variabele - management en wetenschappelijke opleiding (=1) - opgenomen. Deze hypothese luidt: *mensen die een management opleiding combineren met een wetenschappelijke opleiding zijn meer waarschijnlijk om solo een onderneming op te starten*. Dit effect werd niet significant bevonden. Op basis van deze vaststelling kan de hypothese niet bevestigd worden. Ook hier werd een variant van de regressie geanalyseerd. Zo werd model 3 geanalyseerd zonder de variabelen het aantal jaren werkervaring, universiteit (=1) en doctoraat (=1), om te zien of hypothese 2 alsnog bevestigd kon worden. De variabele management en wetenschappelijke opleiding (=1) bleek niet significant.

Ook **het vierde model** vertoonde gelijkaardige bevindingen voor alle variabelen. In dit model werden de variabelen het totaal aantal volgers en het totaal aantal opleidingen opgenomen in functie van de derde hypothese. De derde hypothese luidt: *hoe meer uitgebreid het netwerk van een individu, hoe meer geneigd men is om alleen een bedrijf op te richten*. De variabele, het totaal aantal volgers vertoont een zeer kleine effectgrootte. Dit maakt dat men het effect volledig intuïtief moet interpreteren. Op deze manier kon hypothese drie niet bevestigd worden. Het effect was significant op een significantieniveau van 10 procent. Verder werd een variante regressie uitgevoerd zonder de variabele, aantal jaren werkervaring en de variabele, management en wetenschappelijke opleiding (=1). De variabele totaal aantal volgers was significant op een significantieniveau van 5 procent. Ook in deze variante regressie kon hypothese 3 niet bevestigd worden. Daarnaast waren ook de variabelen serie ondernemer (=1) en leeftijd significant op een respectievelijk significantieniveau van 1 en 5 procent. Deze resultatentabel is terug te vinden in de appendix (Zie tabel 12).

Logistische analyse 2: met de variabele totaal aantal ervaringen

De volledige regressievergelijking ziet er als volgt uit:

$$\text{logit}(P(Y = 1 | x_1, \dots, x_k)) = \beta_0 + \beta_1 * \text{TOTAAL AANTAL VOLGERS} + \beta_2 * \text{TOTAAL AANTAL ERVARINGEN} + \beta_3 * \text{TOTAAL AANTAL OPLEIDINGEN} + \beta_4 * \text{SERIE ONDERNEMER} + \beta_5 * \text{DOCTORAAT} + \beta_6 * \text{MANNELIJKE OPRICHTER} + \beta_7 * \text{LEEFTIJD} + \beta_8 * \text{UNIVERSITEIT} + u_i$$

**Tabel 9** Logit analyse 2

Variabelen	Model 1 (H3)	Model 2 (H3)	Model 3 (H3)
Universiteit (=1)	1.067 (0.710)	1.017 (0.928)	0.985 (0.937)
Doctoraat (=1)	0.952 (0.827)	0.849 (0.468)	1.003 (0.990)
Mannelijke oprichter (=1)	0.742 (0.279)	0.753 (0.303)	0.725 (0.305)
Serie ondernemer (=1)	1.492** (0.024)	1.755*** (<0.001)	1.575** (0.013)
Leeftijd	0.986** (0.047)	0.981*** (0.009)	0.983** (0.030)
Totaal aantal ervaringen	0.948*** (0.002)		0.961** (0.034)
Totaal aantal opleidingen		0.921* (0.060)	0.958 (0.356)
Totaal aantal volgers			1.000* (0.076)
Totaal aantal observaties	865	865	841
Log likelihood	1171.368	1177.290	1131.251

\*\*\*P < 0.01, \*\*P < 0.05, \*P < 0.1, P-waarde tussen haakjes, Exp(B) zonder haakjes

In onze tweede analyse wordt de variabele, het aantal jaren werkervaring vervangen door de variabele, het totaal aantal ervaringen. Op deze manier zal deze analyse enkel hypothese drie kunnen benaderen.

In **model 1** werd de variabele, het totaal aantal ervaringen opgenomen in functie van de derde hypothese. De data geeft aan dat hoe meer ervaringen een individu heeft, hoe meer waarschijnlijk de persoon alleen van start gaat. Deze variabele was significant op een significantieniveau van 1 procent. Op basis van deze vaststelling kan de derde hypothese bevestigd worden. Verder waren de variabelen serie ondernemer (=1) en leeftijd significant bevonden op een significantieniveau van 5 procent. In **model 2** werd de variabele, het totaal aantal ervaringen vervangen door het totaal aantal opleidingen. Deze variabele werd significant bevonden op een significantieniveau van 10 procent. Zo kon de derde hypothese alweer bevestigd worden. Ook werd vastgesteld dat het significantieniveau van de variabele leeftijd en serie ondernemer (=1) veranderde van 5 naar 1 procent. In **model 3** waren de resultaten van de controlevariabelen gelijkaardig als model 1. Verder werd vastgesteld dat het significantieniveau van de variabele het totaal aantal ervaringen veranderde van 1 naar 5 procent (model 1 vs model 3). Daarnaast werd de variabele het totaal aantal opleidingen niet meer significant bevonden in model 3. Ten slotte werd de variabele, het totaal aantal volgers significant bevonden op significantieniveau 10 procent. Alweer vertoont het totaal aantal volgers een zeer kleine effectgrootte. Dit maakt dat men het effect volledig intuïtief moet interpreteren. Hypothese 3 kon op basis van de significantie van de variabele, het totaal aantal ervaringen bevestigd worden.

Extra analyse

Logistieke analyse 3: serie ondernemers versus niet-serie ondernemers

De volledige regressievergelijking ziet er als volgt uit:

$$\text{logit}(P(Y = 1 | x_1, \dots, x_k)) = \beta_0 + \beta_1 * \text{TOTAAL AANTAL VOLGERS} + \beta_2 * \text{TOTAAL AANTAL ERVARINGEN} + \beta_3 * \text{TOTAAL AANTAL OPLEIDINGEN} + \beta_4 * \text{AANTAL JAREN WERKERVERING} + \beta_5 * \text{MANAGEMENT EN WETENSCHAPPELIJKE OPLEIDING} + \beta_6 * \text{MANNELIJKE OPRICHTER} + \beta_7 * \text{LEEFTIJD} + \beta_8 * \text{UNIVERSITEIT} + \beta_9 * \text{DOCTORAAT} + u_i$$

**Tabel 10** Logit analyse 3

Variabelen	serie ondernemers	niet-serie ondernemers
Universiteit (=1)	1.018 (0.970)	1.094 (0.673)
Doctoraat (=1)	1.883 (0.343)	0.877 (0.613)
Mannelijke oprichter (=1)	0.000 (0.999)	0.714 (0.253)
Leeftijd	1.032 (0.152)	0.985 (0.102)
Aantal jaren werkervaring	0.941** (0.013)	0.974** (0.013)
Man. & wet. opleiding (=1)		0.735 (0.449)
Totaal aantal volgers	1.000 (0.867)	1.000 (0.126)
Totaal aantal opleidingen	1.064 (0.598)	0.956 (0.387)
Totaal aantal ervaringen	1.103** (0.025)	0.962 (0.126)
Totaal aantal observaties	182	659
Log likelihood	227.597	870.397

\*\*\*P < 0.01, \*\*P < 0.05, \*P < 0.1, P-waarde tussen haakjes, Exp(B) zonder haakjes

Naar aanleiding van het significant resultaat van de variabele serie ondernemer (=1) werd een extra analyse toegevoegd. In de vorige analyses werden zowel de serie ondernemers als de niet-serie ondernemers opgenomen in de steekproef. In deze analyse wordt er een onderscheid gemaakt tussen serie ondernemers en niet-serie ondernemers. Deze manier van aanpak werd gehanteerd vanuit de veronderstelling dat serie ondernemers potentieel een zeer aparte groep zijn. Deze groep heeft veel ervaring bij het oprichten van een onderneming. Zo kunnen ondernemers naar aanleiding van eerdere positieve of negatieve ervaringen tijdens oprichtingen in solo- of teamverband in de toekomst opteren voor een andere opstart.

Wanneer we serie ondernemers met niet-serie ondernemers vergelijken, kunnen we twee bevindingen concluderen. Enerzijds werd de variabele - aantal jaren werkervaring - significant bevonden voor beide groepen. De variabele was significant op een significantieniveau van 5 procent. Voor beide groepen geeft de data aan dat een individu met veel jaren werkervaring eerder geneigd is om alleen van start te gaan. Op basis van deze bevinding concluderen we dat de eerste hypothese bevestigd werd. Anderzijds werd vastgesteld dat de variabele, het totaal aantal ervaringen significant werd bevonden voor de groep serie ondernemers op een significantieniveau van 5 procent. Terwijl het totaal aantal ervaringen niet significant was voor de groep niet-serie ondernemers. De data geeft aan dat serie ondernemers met meer ervaringen eerder geneigd zijn om in team van start te gaan. Dit is een tegenstrijdige bevinding wanneer men dit vergelijkt met het resultaat van analyse 2. Uit analyse 2 blijkt dat ondernemers met meer ervaringen eerder geneigd zijn om alleen een bedrijf te starten. Ten slotte werd vastgesteld dat er geen serie ondernemers in deze steekproef waren opgenomen, die zowel een management als wetenschappelijke opleiding zijn gestart.

## 5. Conclusie

In deze thesis werd een analyse gemaakt van een groep ondernemers. In dit onderzoek werd nagegaan, in welke mate de achtergrondkenmerken van een ondernemer impact heeft op de beslissing om een bedrijf individueel of in teamverband te starten. De relatie tussen de achtergrondkenmerken en de genomen beslissing werd tot heden niet opgenomen in wetenschappelijk onderzoek. Vanuit dit standpunt gaat het onderzoek verder op cijfers die zijn voortgekomen uit een empirisch onderzoek. Om een hypothese op te stellen, werden op basis van geraadpleegde literatuur verbanden gezocht tussen de achtergrondkenmerken van de ondernemers en hun keuze om al dan niet individueel een onderneming op te starten. In totaal werden 3 hypothesen opgesteld.

**De eerste hypothese** vertelt ons dat mensen met een breder arsenaal aan vaardigheden meer geneigd zijn hun onderneming individueel op te richten. Hoewel iemands vaardigheden (en de diversiteit daarvan) niet precies gemeten konden worden, geeft de analyse op basis van het aantal jaar werkervaring (controleerend voor leeftijd) aan dat deze hypothese werd bevestigd (Analyse 1). De jack of all trades theorie geeft aan dat een generalist de rol zal innemen van een ondernemer, terwijl iemand die gespecialiseerd is, zal werken onder iemand anders (Lazear, 2004). Deze redenering benadrukt het belang van diverse vaardigheden. In het onderzoek werd verondersteld dat de lengte van een werkervaring in jaren positief gecorreleerd is met de diversiteit aan vaardigheden. Op deze manier geeft het aantal jaren werkervaring de indicatie, in hoeverre de vaardigheden van ondernemers zich hebben kunnen ontwikkelen. Met andere woorden konden ondernemers hun vaardigheden meer ontplooiën aangezien deze groep zich langer heeft blootgesteld aan de arbeidsmarkt. Uit de literatuur bleek dat oprichters met een voorgaande ervaring een lagere faalkans hebben bij de oprichting van bedrijven. Verder blijkt dat bedrijven waarvan de oprichters een voorgaande ervaring hebben opgebouwd, hoger scoren op het gebied bedrijfsprestaties (Furlan, 2019).

**De tweede hypothese** luidt dat ondernemers die een management opleiding combineren met een wetenschappelijke opleiding, meer waarschijnlijk zijn om solo een onderneming op te richten. De variabele management en wetenschappelijke opleiding (=1) werd niet significant bevonden. Deze variabele is gekozen vanuit de veronderstelling dat een management opleiding noodzakelijk zou zijn voor een kennis qua bedrijfsvoering. Daarnaast zal een wetenschappelijke opleiding de nodige vakkennis bieden die noodzakelijk is binnen een bepaalde sector. Beide zouden het juiste evenwicht bieden om een ondernemende rol in te nemen. In de literatuur zijn er steeds meer aanwijzingen dat de sociale en organisatorische context van universiteiten een positieve impact heeft op ondernemend gedrag. Naar schatting investeren universiteiten in Duitsland meer dan 75 miljoen euro aan maatregelen ter ondersteuning van ondernemerschap (Bergmann, Geissler, Hundt & Grave, 2018). Hoewel meerdere studies de relatie tussen management opleidingen en effectief ondernemend gedrag onderzoeken, blijft de invloed van management opleidingen op de beslissing om solo te beginnen onbeantwoord (Chen, Hsiao, Chang, Chou, Chen & Shen, 2013). Na de empirische studie kan men hierover nog steeds geen uitsluitsel geven. De variabele werd getest met een steekproef van 865 observaties. De tweede hypothese kon niet bevestigd worden.

Tenslotte komt **de derde hypothese** aan bod. Deze hypothese verklaart dat hoe uitgebreider het netwerk van een individu is, hoe meer men geneigd is om alleen van start te gaan. Er werden drie onafhankelijke variabelen opgenomen in functie van de derde hypothese, maar slechts één variabele kon de hypothese bevestigen op een significantieniveau van 1 procent. De variabele - het totaal aantal ervaringen - werd statistisch significant bevonden in analyse 2. Deze variabele werd toegevoegd aangezien een nieuwe ervaring ervoor zorgt dat het individu in een nieuwe omgeving terecht komt. Deze nieuwe omgeving zal het individu in staat stellen om nieuwe mensen te leren kennen. Het belang van een netwerk tijdens de opstart van een onderneming werd in de literatuur meermaals aangetoond. Zo blijkt dat een brede toegankelijkheid aan connecties bijzonder belangrijk is voor het identificeren van nieuwe ondernemingskansen, omdat dergelijke relaties veel informatie samenbrengen (Baron & Tang, 2009). Daarnaast zijn diepgaande banden met goede vrienden en familieleden die over relevante kennis van bedrijfsvoering beschikken, het belangrijkste wanneer een bedrijf wordt gelanceerd (Zolin, Kuckertz, & Kautonen, 2011). Zo bieden relaties de mogelijkheid om zakelijk advies, financiële middelen en kritieke arbeidsbehoeften te voorzien. Bovendien ontdekten Brinckmann en Hoegl (2011) dat het sociaal kapitaal nog belangrijker was voor de prestaties van nieuwe ondernemingen dan hun aanvankelijke samenwerkingscapaciteiten. Hun studie toonde met name aan dat netwerkkoppelingen met belangrijke hulpbronnen van cruciaal belang zijn. Ook werd de variabele - het totaal aantal volgers - significant bevonden in zowel analyse 1 als 2. Deze variabele had echter een zeer kleine effectgrootte. Dit maakt dat men het effect volledig intuïtief moest interpreteren. Hieruit besluiten we dat de derde hypothese bevestigd kan worden op basis van de variabele, het totaal aantal ervaringen.

Naast de hypotheses leverde het onderzoek nog **andere interessante inzichten**. Enerzijds geeft de analyse aan dat serie ondernemers meer geneigd zijn om in team van start te gaan. Zo kunnen ondernemers naar aanleiding van eerdere positieve ervaringen met medeoprichters in de toekomst opteren om dit over te doen. In de literatuur werd verondersteld dat ondernemers met voorgaande ondernemingsprojecten sneller geneigd zijn om nieuwe ondernemingen te starten, dan mensen zonder ondernemende achtergrond. Zo zullen serie ondernemers sneller instaat zijn om opportuniteiten te constateren, informatie te verzamelen en om belangrijke informatie te onderscheiden van minder relevante informatie (Li & K. Dutta, 2018). Deze bevinding leidt tot de veronderstelling dat serie ondernemers eerder geneigd zijn om solo van start te gaan. Het resultaat uit dit onderzoek spreekt deze veronderstelling tegen. De variabele - serie ondernemer - werd significant bevonden in analyse 1 en 2. Anderzijds geeft de data aan dat hoe ouder de ondernemer, hoe meer de persoon geneigd zal zijn om alleen van start te gaan. In de literatuur werd aangetoond dat de start-ups van nieuwe succesvolle ondernemers in de Verenigde Staten voor het grootste deel niet werden opgericht door jongvolwassenen. Zo werd vastgesteld dat de gemiddelde leeftijd bij de oprichting van de snelst groeiende nieuwe bedrijven 45 jaar bedroeg. Deze bevindingen waren gelijkaardig wanneer het onderzoek zich focuste op hoogtechnologische sectoren (Azoulay, P., Jones, B. F., Kim, J. D., & Miranda, 2020). De variabele leeftijd werd significant bevonden in model 1 van analyse 1 en in alle modellen van analyse 2.

Als **reflectie** op deze masterproef kan een advies worden geformuleerd. Hoewel een significant effect werd vastgesteld in de relatie tussen diverse vaardigheden en de beslissing om een bedrijf alleen op te richten, dienen de resultaten met de nodige omzichtigheid geïnterpreteerd te worden. Op basis van de teruggevonden cijfers kan er niet gesteld worden dat diverse vaardigheden voldoen om de beslissing van de ondernemer te bepalen. In het onderzoek werden de metingen niet zonder beperkingen vastgesteld. Deze redenering geldt ook voor de andere variabelen die significant waren bevonden. In dit onderzoek werd er niet gekeken naar de performantie van opgerichte bedrijven. Op grond van deze vaststelling kunnen er moeilijk aanbevelingen gedaan worden, aangezien het optimaal niveau om in team of alleen te starten niet in acht werd genomen. Als aanbeveling raden we aan om de prestaties van de bedrijven op te nemen in een vervolgonderzoek. Om te achterhalen op welke doelgroepen de resultaten van dit onderzoek van toepassing zijn, dient er gereflecteerd te worden over de dataset. Allereerst is dit onderzoek beperkt tot enkel Belgische ondernemers. Zo zijn we ons ervan bewust dat buitenlandse ondernemers mogelijk andere resultaten geven, door het feit dat landen kunnen verschillen qua mentaliteit en bedrijfscultuur. Verder werd er data verzameld van slechts 902 ondernemers, wat maakt dat de steekproef relatief klein is. Het feit dat niet alle informatie beschikbaar was, maakte dat sommige redeneringen niet nader onderzocht konden worden. Zo was de leeftijd op het moment van de oprichting niet traceerbaar en werd noodzakelijkerwijs gebruik gemaakt van een benaderende variabele. De variabele leeftijd is gebaseerd op de assumptie dat ondernemers op 18 jarige leeftijd zijn gestart aan een universiteit en dus is de kans op een meetfout reëel. Voor een volgend onderzoek zou de precieze leeftijd, op het moment van de oprichting als mogelijke onafhankelijke variabele kunnen genomen worden. Dit om na te gaan of ook oudere ondernemers meer waarschijnlijk een onderneming alleen opstarten.

In de bespreking van de variabelen werden per variabele reeds een aantal overige beperkingen aangehaald. Voortgaand op verder onderzoek zijn er nog enkele bemerkingen. Een gebrek aan data leidde tot het niet opnemen van enkele variabelen. Om het onderzoek verder uit te diepen en alzo de kwaliteit van het onderzoek te verbeteren, is het noodzakelijk een vervolgonderzoek in te zetten. Dit onderzoek kan geconcretiseerd worden door meer gedetailleerde onderzoeksvragen te stellen. Zo kan een kwalitatief onderzoek meer inzichten geven in de denkpatronen van serie ondernemers. Een verder onderzoek is ook in het belang voor beleidsmakers. Dit in het kader van werkgelegenheid. De nieuwe inzichten die uit het onderzoek voortvloeien, kunnen het ondernemerschap van de serie ondernemers begrijpen. Het beleid kan hierop geënt worden. Een beleid dat wetenschappelijk is onderbouwd, zorgt voor meer draagkracht in de besluitvorming. Beleidsmakers zijn geïnteresseerd hoe ze 'entrepreneurial ecosystems' kunnen uitbouwen. De praktische implicaties voor beleidsmakers en ondernemers zijn nog onvoldoende om concrete richtlijnen aan te geven. Doch kan dit onderzoek dienen als voetstuk voor een vervolgonderzoek. Volgende variabelen met bijhorende redeneringen worden onderaan beschreven om verdergaand onderzoek te ondersteunen. Daarnaast zal een mogelijke optie om de data te verkrijgen worden vermeld.



De leeftijd van een persoon vaststellen, bij de oprichting van een onderneming zou voor dit onderzoek een grote meerwaarde zijn. De leeftijd geeft een indicatie over iemands fysieke en mentale uithoudingsvermogen. De oudere ondernemer zal minder bekwaam zijn om nieuwe ideeën te begrijpen en nieuwe gedragingen aan te leren (Hambrick & Manson, 1984). Dit heeft een negatieve associatie met het vermogen om informatie te integreren, maar een positieve relatie met de neiging om meer informatie te zoeken, nauwkeuriger en langer besluiten te vormen. De vermindering in zowel het uithoudingsvermogen als het innovatief denkvermogen van een persoon die gepaard gaan met het biologisch ouder worden, zijn factoren die meespelen in het oprichten van een onderneming. Dit argument suggereert dat de invloed van de biologische leeftijd op de beslissing van de ondernemer niet lineair is. Dit wilt zeggen dat er pas vanaf een bepaalde leeftijd effect zal zijn. Met andere woorden zal men moeten werken met intervallen om enig effect aan te tonen. Op grond van deze assumptie kan men bekijken of er discontinue effecten zijn door een onderscheid te maken tussen leeftijdsgroepen. Een mogelijk voorstel is om met leeftijdsgroepen te werken in blokken van 10 jaar. Ter illustratie zal in dit geval de biologische leeftijd 20 met 30 in één interval vermeld worden. Intuïtief brengen bovenstaande veronderstellingen met zich mee dat oudere oprichters de voorkeur hebben om in teamverband een firma te starten. De noodzakelijke data voor deze variabele kan verkregen worden door zich te beroepen op publieke databanken. Een mogelijke optie is de nodige informatie te raadplegen bij de kruispuntbank van ondernemingen.

Naast de biologische leeftijd heeft de functionele achtergrond een grote invloed op de manier van probleemoplossend denken. Zo zijn leidinggevenden meer geneigd een probleem aan te pakken vanuit het perspectief van hun eigen ervaring. Dit leidt tot een positieve relatie tussen de graad in ervaring en de groei of winstgevendheid van de organisatie. Hieruit veronderstelt men dat een individu met meer ervaring capabeler is om een onderneming op te starten dan een persoon met minder ervaring (Hambrick & Manson, 1984). In het algemeen vergroot ervaring de ondernemerszin van oprichters. De ondernemerszin werd in studies beschouwt als het vermogen om kansen te ontdekken die anderen over het hoofd zien (Li & K. Dutta, 2018). Zo gaat men in dit onderzoek er intuïtief vanuit dat het aantal jaar werkervaring in een bepaalde sector een positieve relatie heeft met de keuze om alleen een bedrijf te starten. Met andere woorden gaat men ervan uit dat meer ervaring in dezelfde sector een positief effect heeft op probleemoplossend denken. Op die manier zal een ondernemer met meer ervaring beter in staat zijn moeilijke situaties aan te pakken.

De opname van de sectoren per bedrijf als variabele zou hier meer inzicht in bieden. Zo kan men achterhalen of een bepaalde sector invloed heeft op de beslissing van de ondernemer. Vanuit een ondernemersperspectief zijn oprichters klaar om kansen te identificeren die hun eerdere ervaring in een bepaalde sector weerspiegelen. Tang et al. (2012) ontdekten dat de voorkennis van een bepaalde sector de drie dimensies van ondernemersoplettendheid aanzienlijk vergroot. Deze dimensies bestonden uit het scannen en zoeken naar nieuwe informatie, het verbinden van voorheen ongelijksoortige informatie en het evalueren van nieuwe opportuniteiten. In de literatuur kwam men tot de bevinding dat oprichters met ervaring in een sector met een zeer onzekere ondernemersomgeving vaak beter in staat zijn om nieuwe kansen te identificeren en uit te werken. Verder werd vastgesteld dat academische spin-off ondernemingen met sector ervaring beter in staat zijn om de wetenschappelijke kennis te kaderen en te herzien tot een levensvatbare, zakelijke opportuniteit (Li & K. Dutta, 2018). Kortom, wordt verwacht dat een team met meer ervaring binnen een sector beter in staat zal zijn om nieuwe kansen te ontdekken, die misschien door anderen over het hoofd werden gezien. Mogelijks verschilt deze verwachting per sector. Dit zal verder onderzoek uitwijzen.

De noodzakelijke data zou men kunnen verkrijgen via een databank van Bel First. Elk bedrijf zou gekoppeld kunnen worden aan de bijbehorende sector. Op deze wijze kan men de gegevens vervolledigen.

## 6. Appendix

Onderstaande tabellen geven de resultaten weer van de variante regressies die zijn besproken in de analyses.

**Tabel 11** Logit analyse

Variabelen	Model 1 (H1)
Universiteit (=1)	0.902 (0.530)
Doctoraat (=1)	0.936 (0.767)
Mannelijke oprichter (=1)	0.736 (0.253)
Serie ondernemer (=1)	1.539** (0.012)
Aantal jaren werkervaring	0.968*** (<0.001)
Totaal aantal observaties	901
Log likelihood	1215.843

\*\*\*P < 0.01, \*\*P < 0.05, \*P < 0.1, P-waarde tussen haakjes , Exp(B) zonder haakjes

**Tabel 12** Logit analyse

---

Variabelen	Model 1 (H3)
Universiteit (=1)	0.990 (0.957)
Doctoraat (=1)	0.947 (0.816)
Mannelijke oprichter (=1)	0.747 (0.309)
Serie ondernemer (=1)	1.755*** (0.001)
Leeftijd	0.981** (0.013)
Totaal aantal volgers	1.000** (0.032)
Totaal aantal opleidingen	0.934 (0.122)
Totaal aantal observaties	841
Log likelihood	1135.776

---

\*\*\*P < 0.01, \*\*P < 0.05, \*P < 0.1, P-waarde tussen haakjes , Exp(B) zonder haakjes

In deze paragraaf zal de methodiek van de dataverzameling besproken worden. De beschikbare databank was niet volledig om alle variabelen rechtstreeks te toetsen. Hiervoor heeft het onderzoek gebruik gemaakt van verschillende coderingen om de vastgestelde variabelen te achterhalen.

Allereerst werd de controlevariabele *leeftijd* achterhaald. Via een IF-functie heeft men de ouderdom in het jaar 2019 bekomen. De functie werd geformuleerd als volgt:  $=IF(ISERROR(2019-IW2+18);2019-DG2+18;2019-IW2+18)$ . In deze formule is men ervan uitgegaan dat de oprichters zijn begonnen aan hun eerste opleiding of eerste werkervaring op achttienjarige leeftijd. Vervolgens heeft men het jaar 2019 afgetrokken van het beginjaar van de eerste opleiding of de eerste werkervaring. Dit verschil werd opgeteld met achttien jaar om de leeftijd te bekomen. Het jaar 2019 is gekozen omdat de dataset in dit jaar is samengesteld. Bijna alle variabelen zijn gelinkt aan dit jaar. Een mogelijke tekortkoming is dat bij de opstelling van de dataset niet alle eerst begonnen opleidingen of ervaringen werden gezet onder de voorbehouden kolom. Het is mogelijk dat een master na master is opgenomen als eerst opleiding. Dit kan in sommige gevallen voor een misrekening zorgen. Hoewel dit voor een beperking zorgt zal het intuïtief hoogstens vijf jaar verschillen met de werkelijke leeftijd aangezien de meeste opleidingen een termijn hebben van vijf jaar. Verder werd de formule zo opgesteld dat men eerst de vergelijking maakte met het startjaar van de eerste opleiding in kolom IW. Wanneer het startjaar van de eerste opleiding niet beschikbaar was, werd de vergelijking gemaakt met het startjaar van de eerste werkervaring in kolom DG. Onderstaande foto's zijn weergegeven ter illustratie.

Voornaam (oprichter)	Team (+1)	Mannelijke oprichter (+1)	Oprichter vermeld in KBO (+1)	Oprichter vermeld in Bel First (+1)	Leeftijd	IW	DG
Chris	0.1	0			36	1984	2004
Emiel	0.1					1981	2006
Mark	0.1	1	0	0	26	2004	2019
Doubi	1.1	0	0	0	60	1990	2019
Damy De	1.1	1			53	2011	2015
Arne	0.1	1	0	0	26	2011	2011
Merijn	0.1	0			27	2001	2016
Mark	0.1		0	0	26		
Maxime	0.1	0			19		
Andreas	0.1				27		2011
Frederic	1.1	0	0	0	39	1977	2011
Joost	1.1	1	0	0	39	1984	2019
Matthias	1.1	1	1	1	31	2011	2016
Edouard	1.1	0	0	0	28	2010	2015
Michael	0.1	1	0	0	33		2015
Thibaud	1.1	1			35		2011
Quentin	1.1				42		2011
Roman	0.1				25	2010	2018
Kristof	0.1	1	1	1	29	1998	2018
Gaëtan	1.1	1			18	1998	2017
Olivier	1.1	0	0	0	60	2006	2017
Alain	0.1				53	2009	2016
Jacques	0.1				58	2004	2016
Pierre	1.1	1	0	0	22	2002	2016
Anne	1.0	0	0	0	28	1995	2019
Kris	0.1	0	1	1	21		2018
Nicolas	0.1	1			29		2018
Olivier	1.1	1	0	0	37	2008	2011
						2019	2012
						1977	2017
						1984	2018
						1979	1990
						2015	2017
							2013
							2010

Tabel 13: Excel

Daarnaast werd *het aantal jaren werkervaring* gecodeerd. Dit verliep in twee stappen. Allereerst ging men individueel voor de eerst vijftien werkervaringen na wat het aantal jaren dienst is per ervaring. Dit werd bekomen door de volgende functie,  $=IF(OR(ISBLANK(DG2);ISBLANK(DH2));"";SUM(DH2-DG2))$ . Deze IF-functie werd zo opgesteld dat de formule het verschil nam van het eind- en startjaar van de werkervaring. Wanneer een specifiek jaartal niet beschikbaar was in de databank werd het aantal jaren dienst blanco gelaten. Het beginjaar van de werkervaring staat vermeld in kolom DG en het eindjaar in kolom DH. Vervolgens werd het aantal jaren werkervaring berekend door een optelsom van de bijbehorende kolommen. Per werkervaring werd het totaal aantal jaren dienst vermeld. Deze cellen werden met de volgende formule opgeteld,  $=SUM(DI2;DN2;DS2;DX2;EC2;EH2;EM2;ER2;EW2;FB2;FG2;FL2;FQ2;FV2;GA2)$ . Het verkregen cijfer was het totaal aantal jaren werkervaring in totaliteit. Onderstaande foto's dienen als illustratie. De afbeeldingen staan chronologisch gerangschikt.

✓ fx =IF(OR(ISBLANK(DG2);ISBLANK(DH2));"";SUM(DH2-DG2))

DF	DG	DH	DI	DJ
exp1_org	exp1_sy	exp1_ey	Tot. werkervaring 1	exp1_jt
CHR de Namur	2004			Head of departeme
3 MA GROUP	2006			Associé gérant
GoFastForward	2019			Ambassador Invest

**Tabel 14:** Excel (stap1)

√2 ✕ ✓ fx =IF(OR(ISBLANK(DL2);ISBLANK(DM2));"";SUM(DM2-DL2))

DK	DL	DM	DN	DO	DP	DQ	DR	DS	DT
exp2_org	exp2_sy	exp2_ey	Tot. werkervaring 2	exp2_jt	exp3_or	exp3_sy	exp3_ey	Tot. Werkervaring 3	exp3_jt
2-Observe SA	2010	2016	6	Co-owner of CHU de Liège	1996		2004		8 Oncologist
Cartoplast	2003	2006	3	Président-dir Alsace Créat	1998		2004		6 President
Traffic Today	2017			Founder, Inv A-players	2016				Entrepreneu

**Tabel 15:** Excel (stap1)

2 ✕ ✓ fx =SUM(DI2;DN2;DS2;DX2;EC2;EH2;EM2;ER2;EW2;FB2;FG2;FL2;FQ2;FV2;GA2)

K	L	M	N	O
Totaal aantal volgers	Totaal aantal ervaringen	Totaal aantal opleidingen	Aantal jaren werkervaring	Total (exp_edu)
726	3	1	14	4
	0	0	0	0
528	5	3	24	8
1291	9	1	13	10

**Tabel 16:** Excel (stap2)

Vervolgens werd de controlevariabele *doctoraat* toegevoegd. Deze dummy variabele geeft aan of de ondernemer een doctoraat heeft behaald of niet. Via codering heeft men dit resultaat bekomen. De codering verliep in drie stappen. Allereerst werd er gebruik gemaakt van zoektermen om data uit de kolommen te filteren. Zoektermen zoals *Doc*, *PhD*, *Ph.D.*, *Dr*, *Dr.*, *PhD.*, *Ph.D* en *Phd* werden opgenomen in verschillende functies. Dit was de eerste stap om de data te verkrijgen. De onderstaande functie werden gebruikt voor deze schifting.

```
=IFERROR(SEARCH("Doc";$A2);0),
=IFERROR(SEARCH("Ph.D.";TRIM($A2));0),
=IFERROR(SEARCH("Dr."; $A2);0),
=IFERROR(SEARCH("Dr"; $A2);0),
=IFERROR(SEARCH("Phd"; $A2);0),
=IFERROR(SEARCH("PhD"; $A2);0),
=IFERROR(SEARCH("PhD";TRIM($A2));0),
=IFERROR(SEARCH("PhD."; $A2);0),
=IFERROR(SEARCH("Ph.D"; $A2);0),
```

Deze codering zorgde ervoor dat wanneer een cel een trefwoord herkende er een 1 verscheen. Wanneer dit niet het geval was verscheen er een nul. In sommige functies werd *TRIM* vermeld. Dit zorgt ervoor dat trefwoorden geen fouten maken op het gebied van spaties. Bij het trefwoord *PhD* en *Ph.D.* werden veel termen niet geselecteerd door het missen van een spatie. Verdergaand maakte men gebruik van de functie, *=IF(SUM(B2:K2)>0;1;0)*. Dit was de tweede stap. Nadat er binnen een rij verschillende 1's verschenen, werd een overkoepelende kolom (*DOCTOR*) aangemaakt. Deze kolom gaf aan of een ondernemer wel degelijk een doctoraat heeft behaald. De functie gaf de opdracht aan Excel om de optelsom per rij te vergelijken. Wanneer de som een hoger cijfer heeft behaald dan nul zal een 1 worden toegevoegd. Vervolgens werd dit gedaan voor de eerste vijftien opleidingen in de databank. Deze resultaten werden toegevoegd in aparte kolommen, voor de kolom van de controlevariabele. Deze wordt geïllustreerd op de foto onderaan. Nadien werd als laatste stap de formule *=IF(OR(IL2>0;IM2>0;IN2>0;IO2>0;IP2>0); "1"; "0")* gebruikt om de kolommen te screenen op een 1. Wanneer één trefwoord werd herkend, in één van de kolommen werd een 1 toegevoegd in de kolom *Doctoraat (=1)*.

fx =IFERROR(SEARCH("Doc";\$A2);0)

	A	B	C	D	E	F
edu1_prg		edu1_prg_1	edu1_prg_2	edu1_prg_3	edu1_prg_4	edu1_prg_5
Doctor of Medicine, Medical oncology		1	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
ancien eleve, direction PME		0	0	0	0	0
Management Economie, Recht		0	0	0	0	0
baccalauréat en philosophie		0	0	0	0	0
Master in NeuroPsychology		0	0	0	0	0

**Tabel 17:** Excel (stap1)

fx =IF(SUM(B2:K2)>0;1;0)

	F	G	H	I	J	K	L
edu1_prg_5	edu1_prg_6	edu1_prg_6	edu1_prg_6	edu1_prg_6	edu1_prg_6	edu1_prg_6	DOCTOR
	0	0	0	0	0	0	1
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0

**Tabel 18:** Excel (stap2)

=IF(OR(IL2>0;IM2>0;IN2>0;IO2>0;IP2>0); "1"; "0")

IF	IG	IH	II	IJ	IK	IL	IM	IN	IO	IP	IQ
29_jt	exp30_or	exp30_sy	exp30_ey	exp30_jt	Universiteit (=1)	Doctor1	Doctor2	Doctor3	Doctor4	Doctor5	Doctoraat (=1)
					1	1	0	0	0	0	1
					0	0	0	0	0	0	0
					1	0	0	0	0	0	0
					0	0	0	0	0	0	0

**Tabel 19:** Excel (stap3)

Tenslotte werd de onafhankelijke variabele, *management en wetenschappelijke opleiding* gecodeerd. Deze codering onderging ook drie stappen. De eerste stap bestond uit het filteren van de data om te achterhalen of de oprichter een management of wetenschappelijke opleiding heeft behaald. Voor een management opleiding gebruikte men de trefwoorden *MBA, Business, Economics, Management, Economie, Finance, Handelsingenieur, Entreprise en Corporate*. Deze trefwoorden werden ingevuld in de onderstaande formule ter hoogte van de X.

=IFERROR(SEARCH("X";\$A2);0)

Ook een wetenschappelijke opleiding werd gescreend met dezelfde functie. Om een wetenschappelijke opleiding te achterhalen, werden de trefwoorden *Science, Physics, Psychology Biology, Medicine, Chemie, Medical, Neuro, Chemical en Engineering* gebruikt. Vervolgens werden voor beide opleidingen een aparte overkoepelende kolom aangemaakt. Deze kolommen gaven aan of een ondernemer wel degelijk een wetenschappelijke of management opleiding heeft behaald. De functie, =IF(SUM(K2:T2)>0;1;0), gaf de opdracht aan Excel om de optelsom per rij te vergelijken (stap 2). Wanneer de som een hoger cijfer heeft behaald dan nul zal een 1 worden toegevoegd. Deze optelsom bevat de eerste tien mogelijke opleidingen die de ondernemer heeft afgelegd. Als laatste stap werden de overkoepelende kolommen langs elkaar gezet en gescreend door een andere functie (Stap 3). Deze functie werd geschreven als =IF(AND(IR2>0;IS2>0); "1"; "0"). Wanneer beide kolommen een hoger cijfer dan nul als resultaat hebben zal een 1 worden toegevoegd aan de kolom, *management en wetenschappelijke opleiding*. Zo werd de onafhankelijke variabele gevormd. Onderstaande afbeeldingen dienen ter illustratie. De afbeeldingen staan chronologisch gerangschikt.



f<sub>x</sub> =IFERROR(SEARCH("MBA";\$A2);0)

G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
edu7_prg	edu8_prg	edu9_prg	edu10_prg	MBA	BUSINESS	ECONOMICS	MANAGEMENT	ECONOMIE	FINANCE	HANDELSINGI	CORPORATE	ENTREPRENEI	ENTREPRISE	MANAGEMENT
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	1	12	0	0	0	0	0	1
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Tabel 20:** Excel (stap1)

f<sub>x</sub> =IF(SUM(K2:T2)>0;1;0)

G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
edu7_prg	edu8_prg	edu9_prg	edu10_prg	MBA	BUSINESS	ECONOMICS	MANAGEMENT	ECONOMIE	FINANCE	HANDELSINGI	CORPORATE	ENTREPRENEI	ENTREPRISE	MANAGEMENT
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	1	12	0	0	0	0	0	1
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Tabel 21:** Excel (stap2)

f<sub>x</sub> =IF(AND(IR2>0;IS2>0); "1"; "0")

IR	IS	IT
MANAGEMENT	SCIENCE	Management en wetenschappelijke opleiding (=1)
0	1	0
0	0	0
0	0	0
1	0	0
0	0	0

**Tabel 22:** Excel (stap3)

## 7. Referenties

- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1988). Small-firm mobility. *Economics Letters*, 26(3), 281–284. [https://doi.org/10.1016/0165-1765\(88\)90149-8](https://doi.org/10.1016/0165-1765(88)90149-8)
- Agarwal, R., Braguinsky, S., & Ohyama, A. (2017). Centers of Gravity: The Effect of Shared Leadership and Stability in Top Management Teams on Firm Growth and Industry Evolution. *SSRN Electronic Journal*. Published. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3053883>
- Aldrich, H. E., & Kim, P. H. (2007). Small worlds, infinite possibilities? How social networks affect entrepreneurial team formation and search. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 147–165. <https://doi.org/10.1002/sej.8>
- Aldrich, H. E., & Yang, T. (2012). What Did Stinchcombe Really Mean? Designing Research to Test the Liability of Newness among New Ventures. *Entrepreneurship Research Journal*, 2(3). <https://doi.org/10.1515/2157-5665.1077>
- Amason, A. C., Shrader, R. C., & Tompson, G. H. (2006). Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 125–148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.008>
- Audia, P. G., & Rider, C. I. (2005). A Garage and an Idea: What More Does an Entrepreneur Need? *California Management Review*, 48(1), 6–28. <https://doi.org/10.2307/41166325>
- Azoulay, P., Jones, B. F., Kim, J. D., & Miranda, J. (2020). Age and High-Growth Entrepreneurship. *American Economic Review: Insights*, 2(1), 65–82. <https://doi.org/10.1257/aeri.20180582>
- Barba-Sánchez, V., & Atienza-Sahuquillo, C. (2017). Entrepreneurial motivation and self-employment: evidence from expectancy theory. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 1097–1115. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0441-z>
- Baron, J., Hannan, M., & Burton, M. (2001). Labor Pains: Change in Organizational Models and Employee Turnover in Young, High-Tech Firms. *American Journal of Sociology*, 106(4), 960–1012. <https://doi.org/10.1086/320296>
- Baron, R. A. (2006). Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs “Connect the Dots” to Identify New Business Opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104–119. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.19873412>
- Baron, R. A., & Tang, J. (2009). Entrepreneurs’ social competence and new venture performance: Evidence on potential mediators and cross-industry generality. *Journal of Management*, 35: 282–306.

- Beckman, C. M. (2006). The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4), 741–758. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083030>
- Beckman, C. M., & Burton, M. D. (2008). Founding the Future: Path Dependence in the Evolution of Top Management Teams from Founding to IPO. *Organization Science*, 19(1), 3–24. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0311>
- Bergmann, H., Geissler, M., Hundt, C., & Grave, B. (2018). The climate for entrepreneurship at higher education institutions. *Research Policy*, 47(4), 700–716. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.018>
- Bienkowska, D., Klofsten, M., & Rasmussen, E. (2016). PhD Students in the Entrepreneurial University - Perceived Support for Academic Entrepreneurship. *European Journal of Education*, 51(1), 56–72. <https://doi.org/10.1111/ejed.12160>
- Brinckmann, J., & Hoegl, M. (2011). Effects of initial teamwork capability and initial relational capability on the development of new technology-based firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(1), 37–57. <https://doi.org/10.1002/sej.106>
- Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded businesses. *Small Business Economics*, 10(3), 213–225. <https://doi.org/10.1023/a:1007997102930>
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- Chen, L. W., & Thompson, P. (2016). Skill Balance and Entrepreneurship Evidence from Online Career Histories. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(2), 289–305. <https://doi.org/10.1111/etap.12220>
- Chen, S. C., Hsiao, H. C., Chang, J. C., Chou, C. M., Chen, C. P., & Shen, C. H. (2013). Can the entrepreneurship course improve the entrepreneurial intentions of students? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(3), 557–569. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0293-0>
- Chlosta, S., Patzelt, H., Klein, S. B., & Dormann, C. (2010). Parental role models and the decision to become self-employed: The moderating effect of personality. *Small Business Economics*, 38(1), 121–138. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9270-y>
- Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Stokes, G. S. (2004). The Big Five and venture survival: Is there a linkage? *Journal of Business Venturing*, 19(4), 465–483. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.03.001>

Collewaert, V. (2011). Angel Investors' and Entrepreneurs' Intentions to Exit Their Ventures: A Conflict Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 753–779. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00456.x>

Cooney, T. M. (2005). Editorial: What is an Entrepreneurial Team? *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 23(3), 226–235. <https://doi.org/10.1177/0266242605052131>

Cooper, A. C., Woo, C. Y., & Dunkelberg, W. C. (1989). Entrepreneurship and the initial size of firms. *Journal of Business Venturing*, 4(5), 317–332. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(89\)90004-9](https://doi.org/10.1016/0883-9026(89)90004-9)

Cooper, & Haltiwanger. (1995). Les complémentarités en macroéconomie: éléments théoriques et empiriques. *Annales d'Économie et de Statistique*, 37/38, 163. <https://doi.org/10.2307/20075985>

DeSantola, A., & Gulati, R. (2017). Scaling: Organizing and Growth in Entrepreneurial Ventures. *Academy of Management Annals*, 11(2), 640–668. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0125>

Eesley, C. E., Hsu, D. H., & Roberts, E. B. (2014). The contingent effects of top management teams on venture performance: Aligning founding team composition with innovation strategy and commercialization environment. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1798– 1817.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal* 32, no. 3: 543-576.

Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures, 1978–1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504. <https://doi.org/10.2307/2393315>

Fern, M. J., Cardinal, L. B., & O'Neill, H. M. (2011). The genesis of strategy in new ventures: escaping the constraints of founder and team knowledge. *Strategic Management Journal*, 33(4), 427–447. <https://doi.org/10.1002/smj.1944>

FOD. (2019, 31 december). Boordtabel van de kmo's en zelfstandige ondernemers (2019) | FOD Economie. [www.belgium.be. https://economie.fgov.be/nl/publicaties/boordtabel-van-de-kmos-en-2](https://economie.fgov.be/nl/publicaties/boordtabel-van-de-kmos-en-2)

Forbes, D., Borchert, P., Zellmer-Bruhn, M., & Sapienza, H. (2006). Entrepreneurial team formation: An exploration of new member addition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2), 225-248.

Ford, G. S., Baumol, W. J., & Sidak, J. G. (1996). Toward Competition in Local Telephony. *Southern Economic Journal*, 62(4), 1109. <https://doi.org/10.2307/1060965>

Furlan, A. (2019). Startup Size and Pre-Entry Experience: New Evidence from Italian New Manufacturing Ventures\*. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 679–692. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12427>

- Ge, C., Huang, K. W., & Png, I. P. L. (2015). Engineer/scientist careers: Patents, online profiles, and misclassification bias. *Strategic Management Journal*, 37(1), 232–253. <https://doi.org/10.1002/smj.2460>
- Greenberg, J., & Mollick, E. R. (2018). Sole Survivors: Solo Ventures Versus Founding Teams. *SSRN Electronic Journal*, 1–22. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3107898>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hambrick, D. C., & Abrahamson, E. (1995). Assessing Managerial Discretion across Industries: A Multimethod Approach. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1427–1441. <https://doi.org/10.5465/256864>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2011). Shared Authentic Leadership and New Venture Performance. *Journal of Management*, 38(5), 1476–1499. <https://doi.org/10.1177/0149206311415419>
- Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 865–889. <https://doi.org/10.1002/job.479>
- Johnson, V. (2007). What Is Organizational Imprinting? Cultural Entrepreneurship in the Founding of the Paris Opera. *American Journal of Sociology*, 113(1), 97–127. <https://doi.org/10.1086/517899>
- JONES, B. F. (2009). The Burden of Knowledge and the “Death of the Renaissance Man”: Is Innovation Getting Harder? *Review of Economic Studies*, 76(1), 283–317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-937x.2008.00531.x>
- Kamm, J. B., Shuman, J. C., Seeger, J. A., & Nurick, A. J. (1990). Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 7–17. <https://doi.org/10.1177/104225879001400403>
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211–236. <https://doi.org/10.1177/109442810033001>
- Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2013). New Venture Teams. *Journal of Management*, 40(1), 226–255. <https://doi.org/10.1177/0149206313493325>

- Kor, Y. Y. (2003). Experience-Based Top Management Team Competence and Sustained Growth. *Organization Science*, 14(6), 707–719. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.707.24867>
- Lazar, M., Miron-Spektor, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb, B., & Chen, G. (2020). Entrepreneurial team formation. *Academy of Management Annals*, 14(1), 29-59.
- Lazear, E. P. (2004). Balanced Skills and Entrepreneurship. *American Economic Review*, 94(2), 208–211. <https://doi.org/10.1257/0002828041301425>
- Lechler, T. 2001. Social interaction: A determinant of entrepreneurial team venture success. *Small Business Economics*, 16: 263-278.
- Lester, R. H., Certo, S. T., Dalton, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2006). Initial Public Offering Investor Valuations: An Examination of Top Management Team Prestige and Environmental Uncertainty. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2006.00151.x>
- Leung, A., Foo, M. D., & Chaturvedi, S. (2012). Imprinting Effects of Founding Core Teams on HR Values in New Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 87–106. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00532.x>
- Levine, S. S., Bernard, M., & Nagel, R. (2017). Strategic Intelligence: The Cognitive Capability to Anticipate Competitor Behavior. *Strategic Management Journal*, 38(12), 2390–2423. <https://doi.org/10.1002/smj.2660>
- Li, J., & Dutta, D. K. (2018). Founding team experience, industry context, and new venture creation. *New England Journal of Entrepreneurship*, 21(1), 2–21. <https://doi.org/10.1108/neje-04-2018-0008>
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- McGee, J. E., Dowling, M. J., & Megginson, W. L. (1995). Cooperative strategy and new venture performance: The role of business strategy and management experience. *Strategic Management Journal*, 16(7), 565–580. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160706>
- Mischel, W. 1977. The interaction of person and situation. In D. Magnusson & N. S. Endler (Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*: 333-352. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Mitra, J., & Rauf, A. (2011). Role of Personal Networks in the Growth of Entrepreneurial Ventures of Ethnic Minority Female Entrepreneurs. *SSRN Electronic Journal*, 0–20. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1984066>

- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- Ratzinger, D., Amess, K., Greenman, A., & Mosey, S. (2017). The impact of digital start-up founders' higher education on reaching equity investment milestones. *The Journal of Technology Transfer*, 43(3), 760–778. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9627-3>
- Renzulli, L. A., Aldrich, H., & Moody, J. (2000). Family Matters: Gender, Networks, and Entrepreneurial Outcomes. *Social Forces*, 79(2), 523–546. <https://doi.org/10.1093/sf/79.2.523>
- Reynolds, P., & White, P. 1997. *The entrepreneurial process: Economic growth, men, women and minorities*. Westport, CT: Quorum Books.
- Robert Baum, J., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107–1129. <https://doi.org/10.1002/smj.343>
- Ruef, M. (2002). Strong ties, weak ties and islands: structural and cultural predictors of organizational innovation. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 427–449. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.427>
- Ruef, M., Aldrich, H. E., & Carter, N. M. (2003). The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among US entrepreneurs. *American Sociological Review*, 195–222.
- Shane, S., & Stuart, T. (2002). Organizational Endowments and the Performance of University Start-ups. *Management Science*, 48(1), 154–170. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.1.154.14280>
- Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1992). Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 23–46. <https://doi.org/10.1177/10422587920160020>
- Shrader, R., & Siegel, D. S. (2007). Assessing the Relationship between Human Capital and Firm Performance: Evidence from Technology-Based New Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 893–908. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00206.x>
- Sorensen, J. B., & Stuart, T. E. (2000). Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81. <https://doi.org/10.2307/2666980>
- Staw, B. M. (1991). Dressing Up Like an Organization: When Psychological Theories Can Explain Organizational Action. *Journal of Management*, 17(4), 805–819. <https://doi.org/10.1177/014920639101700412>
- Stinchcombe, A.L. (1965). Social Structure Organizations. J. G. March, ed. *Handbook on organizations*. R McNally, Chicago, IL. 142-193.

Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341–358. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004>

Vissa, B., & Chacar, A. S. (2009). Leveraging ties: the contingent value of entrepreneurial teams' external advice networks on Indian software venture performance. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1179–1191. <https://doi.org/10.1002/smj.785>

Vlaams Agentschap voor Innoveren & Ondernemen. (2019, 17 februari). We beginnen steeds jonger als zelfstandige. [www.vlaio.be](http://www.vlaio.be). <https://www.vlaio.be/nl/nieuws/we-beginnen-steeds-jonger-als-zelfstandige>

Wagner, J. (2006). What a Difference a Y makes-Female and Male Nascent Entrepreneurs in Germany. *Small Business Economics*, 28(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-0259-x>

Wasserman, N. 2012. *The founder's dilemmas: Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950. <https://doi.org/10.5465/1556420>

Zolin, R., Kuckertz, A., & Kautonen, T. (2011). Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. *Journal of Business Research*, 64(10), 1097–1103. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.026>