

Woord vooraf

Beste lezer,

In deze masterproef bespreek ik een potentieel nieuw peterschapsproject voor ondernemers. Aan de hand van deze opleidings- en begeleidingsmodule kunnen ondernemers doorgroeien tot echte portfolio ondernemers en nieuwe marktopportunities, zowel binnen als buiten hun sector, leren herkennen.

Ikzelf ben Bjorn Conings. Dit onderzoek voer ik uit om de graad van master in toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap, te bekomen aan de Universiteit Hasselt.

Als student, met de ambitie van een toekomstig ondernemer, was de ondernemerswereld voor mij nog zeer onbekend. Door deze studie heb ik geleerd waar ik als een jonge ondernemer hulp kan zoeken, hoe ik zelf nieuwe ideeën kan bedenken, maar vooral: ik heb een eerste netwerk kunnen uitbouwen. Dit waren drie belangrijke redenen om dit onderzoek aan te vatten.

Verder wil ik de personen bedanken die dit onderzoek mede mogelijk hebben gemaakt. Op de eerste plaats wil ik graag prof. dr. Ghislain Houben bedanken. Hij heeft me doorheen deze studie begeleid en geholpen om de juiste weg van het onderzoek uit te stippelen.

Ten tweede wil ik graag alle deelnemers bedanken die aan dit onderzoek hebben meegewerkt. Zonder hun medewerking was het logischerwijze onmogelijk om data te verzamelen en te ontdekken welke aspecten belangrijk zijn in het ontwikkelen van een nieuwe ondernemersmodule. Vervolgens wil ik ook graag Sara Romano bedanken. Zij heeft mij de mogelijkheid gegeven om de verwerkte tekst te verbeteren door deze na te lezen.

Tot slot wil ik graag mijn ouders bedanken. Zij overtuigden mij om door te zetten en hebben mij steeds gestimuleerd om verder te studeren.

Samenvatting

De crisis die de afgelopen jaren over Europa heen waaide, heeft ook in België zijn strepen achtergelaten. Cijfers van de FOD Economie tonen aan dat er sinds 2009 een algemeen stijgende werkloosheidstendens in België is.

Ten tweede toont de Vlaamse zakenkrant 'De Tijd' aan dat ook het aantal startende vennootschappen in Vlaanderen een negatieve trend volgt van 2007 tot en met 2013.

Multinationals beslissen altijd in functie van hun eigen winstcijfer. Als het buitenland een betere optie biedt, is er dus geen garantie dat zij actief blijven in België. Op deze manier beïnvloeden zij de werkloosheid. Een oplossing wordt aangeboden door de lokale ondernemers. Deze kunnen *via de invulling van meerdere marktopportunities [portfolio ondernemen] de tewerkstelling doen heropleven of verbeteren.*

Deze studie onderzoekt de manier waarop potentiële portfolio ondernemers hun kwaliteiten kunnen ontwikkelen, dit in het kader van een opleidings- en begeleidingsmodule.

Hiervoor behandelen zowel de literatuurstudie (hoofdstuk 2), als het praktijkonderzoek (hoofdstuk 3), dezelfde onderwerpen. Er worden twee stromingen onderzocht: de beste onderwijsvorm voor ondernemers en de inhoud die een dergelijke module moet bevatten.

Ten eerste kan er geconcludeerd worden dat de zakelijke motivatie een ondernemer *echt* onderscheidt van een portfolio ondernemer. Er zijn twee zakelijke motivaties die een ondernemer aanzetten tot portfolio ondernemen: de exploitatie van marktopportunities en de ondersteuning van eerdere activiteiten.

Ten tweede wordt er vastgesteld welke onderwijsvorm het best past voor een ondernemer. Aan de hand van twee programma's van VOKA en UNIZO wordt er besloten dat een ondernemer het liefst één maal per maand samenkomt. Dit doen ze het liefst in een beperkte groep van ongeveer vijftien deelnemers. De beste manier om hiervan te leren is door een combinatie te voorzien van een theoretische uiteenzetting via een professionele spreker of expert en een praktijkgerichte uiteenzetting via ervaringsuitwisselingen. De verschillende vormen die een ervaringsuitwisseling kan aannemen worden verder besproken in hoofdstuk 3.

Ten derde worden de referenten besproken. Hieruit kan besloten worden dat een referent drie verschillende vormen kan aannemen: een professor, een ervaringsdeskundige van het te behandelen onderwerp (bijvoorbeeld een consultant of advocaat) of een vakgerichte trainer (zoals een facilitator of ondernemer).

Verder moet de inhoud van een sessie vooraf, in onderling overleg, worden vastgelegd. Hieraan gekoppeld moet een organisator ook rekening houden met de eisen van een referent zoals het aantal deelnemers en de klasvorm (kring, U-vorm of andere mogelijkheden). Andere drempels staan vermeld in hoofdstuk 3.

Ten vierde worden de verschillende eigenschappen opgesomd die een ondernemer moet bezitten om nieuwe marktopportunities te kunnen herkennen (zie hoofdstuk 3). Dit onderzoek stelt ook vast dat de naambekendheid van de ondernemer of onderneming hiertoe kan bijdragen.

Verder worden ook verschillende technieken toegelicht die een ondernemer helpen om een marktopportunititeit te herkennen. Zo kan een ondernemer meegaan in trends of kopiëren van andere sectoren, maar ook andere technieken worden hier aangehaald.

Ten vijfde wordt de verdere begeleiding van ondernemers besproken. Het herkennen van een opportuniteit is namelijk niet voldoende. Bij de exploitatie ervan moet er rekening worden gehouden met verschillende aspecten, onder meer de juridische factoren en de juiste strategische marketingkeuze. Via een peterschapsproject worden ondernemers hierin begeleid.

Tot slot wordt er een voorstel gedaan voor een opleidings- en begeleidingsmodule. Hierin komen alle voorgaande aspecten terug en deze worden samengevat in één module. Dit is terug te vinden in hoofdstuk 4.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	I
Samenvatting	II
Inhoudsopgave	IV
Lijst van figuren	VI
Lijst van tabellen	VII
Hoofdstuk 1: Probleemstelling en methodologie	1
1.1 Aanleiding tot het onderzoek	1
1.2 Probleemstelling	2
1.3 Onderzoeksvragen en onderzoeksoepzet	4
1.3.1 De centrale onderzoeksvraag	4
1.3.2 De deelvragen	4
1.4 Methodologie	5
1.4.1 Literatuurstudie	5
1.4.2 Praktijkonderzoek	6
1.4.3 Keuze van de participanten	7
1.4.4 Nadelen	7
1.4.5 Betrouwbaarheid van het onderzoek	7
Hoofdstuk 2: Literatuurstudie	9
2.1 Portfolio ondernemerschap	9
2.1.1 Wat is portfolio ondernemen?	9
2.1.2 Wat is het comparatief optimisme?	11
2.2 Motivatie	11
2.3 Een marktopportunititeit	13
2.3.1 Wat is een marktopportunititeit?	13
2.3.2 Welke zijn mogelijke opportuniteitsdrempels?	16
2.4 Opleiding	19
2.4.1 Kan een ondernemer opgeleid worden tot portfolio ondernemer?	19
2.4.2 Welke is de beste onderwijsmethodiek voor een opleidings- en begeleidingsmodule?	20
2.4.3 Welke inhoud moet een opleidings- en begeleidingsmodule bevatten?	20
2.4.4 Welke invloed heeft een groep op de productiviteit van ideeëngeneratie?	23
2.5 Referenten	26
2.6 Bestaande opleidingsprogramma's	28
2.7 Subsidies	32
Hoofdstuk 3: Praktijkonderzoek	33
3.1 Voorstelling van de deelnemers	34
3.1.1 Werkgeverorganisaties	34
3.1.2 Referenten	35
3.1.3 Ondernemers	37
3.1.4 Minister van Innovatie	39

3.1.5	Wat is portfolio ondernemen?.....	39
3.1.6	Hoe hebben deze ondernemers aan portfolio ondernemen gedaan?	40
3.2	Motivatie.....	40
3.2.1	Persoonlijke motivatie	41
3.2.2	Zakelijke motivatie	45
3.3	Onderwijsvorm	47
3.3.1	Peterschapsprojecten	48
3.3.2	PLATO – VOKA	48
3.3.3	Ondernemersforum – UNIZO.....	52
3.3.4	Hoe denken ondernemers hierover?	54
3.4	Referenten	56
3.4.1	Wie komt aan bod als referent?	56
3.4.2	Over welke vaardigheden moet een referent beschikken?	56
3.4.3	De inhoud van een sessie	57
3.4.4	Contact leggen met een referent	57
3.4.5	Drempels.....	57
3.5	Opportunities op de markt herkennen en benutten	58
3.5.1	Welke vaardigheden moet een portfolio ondernemer bezitten?	58
3.5.2	Welke technieken kunnen helpen om een marktopportunititeit te herkennen?	61
3.5.3	Hoe hebben de zeven ondernemers aan portfolio ondernemen gedaan?	65
3.5.4	Welke drempels verhinderen de exploitatie van een opportuniteit?	69
3.5.5	Wat na het ontdekken van een opportuniteit?	72
3.6	Begeleiding	73
Hoofdstuk 4:	Conclusies en aanbevelingen	75
4.1	Bijdrage aan de literatuur	75
4.2	Implicatie voor de praktijk: uitwerken van een opleidings- en begeleidingsmodule	76
4.3	Aanzet tot vervolgonderzoek	79
Referenties	80
Bijlage	88
Bijlage 1:	Interview werkgeverorganisaties.....	88
Bijlage 2:	Interview Referenten	90
Bijlage 3:	Interview Ondernemers	92
Bijlage 4:	De Blauwe Oceaan Strategie.....	96

Lijst van figuren

Figuur 1: Trend werkloosheidsgraad (kwartaalcijfers)	1
Figuur 2: De evolutie van oprichtingen en stopzettingen in Vlaanderen	2
Figuur 3: Situering portfolio ondernemers	9
Figuur 4: Type opportuniteiten	16
Figuur 5: Sociale en cognitieve factoren gerelateerd aan lage creativiteit in ideegeneratie-groepen	24
Figuur 6: Sociale en cognitieve factoren gerelateerd aan hoge creativiteit in ideegeneratie-groepen	25
Figuur 7: De zes velden van het GPS-bord.....	62
Figuur 8: Mogelijke opstelling voor de GPS-tool.....	62
Figuur 9: Business Model Canvas van Osterwalder.....	72
Figuur 10: Het gelijktijdig streven naar differentiatie en lage kosten	98
Figuur 11: Rode Oceaan versus Blauwe Oceaan Strategie.....	98
Figuur 12: Het strategie canvas van Cirque du Soleil	100
Figuur 13: Het vier-acties-kader.....	101
Figuur 14: Elimineren-Verminderen-Vermeerderen-Creëren-Rooster.....	102
Figuur 15: Van rode oceaan competitie naar blauwe oceaan creatie.....	106
Figuur 16: De vier stappen om een strategie te visualiseren	108
Figuur 17: het groeipotentieel van een portfolio testen	110
Figuur 18: De drie niveaus van niet-klanten	111
Figuur 19: De volgorde van blauwe oceaan strategie	113
Figuur 20: De klantenwaardemap.....	114
Figuur 21: De Koper Ervarings Cyclus	115
Figuur 22: De blokkades voor klantenwaarde blootleggen	116
Figuur 23: De prijscorridor van de massa	117
Figuur 24: Het winstmodel van de Blauwe Oceaan Strategie	118
Figuur 25: Blauwe Oceaan Strategie-Index.....	120
Figuur 26: De vier organisatorische hindernissen voor strategie uitvoering	120

Lijst van tabellen

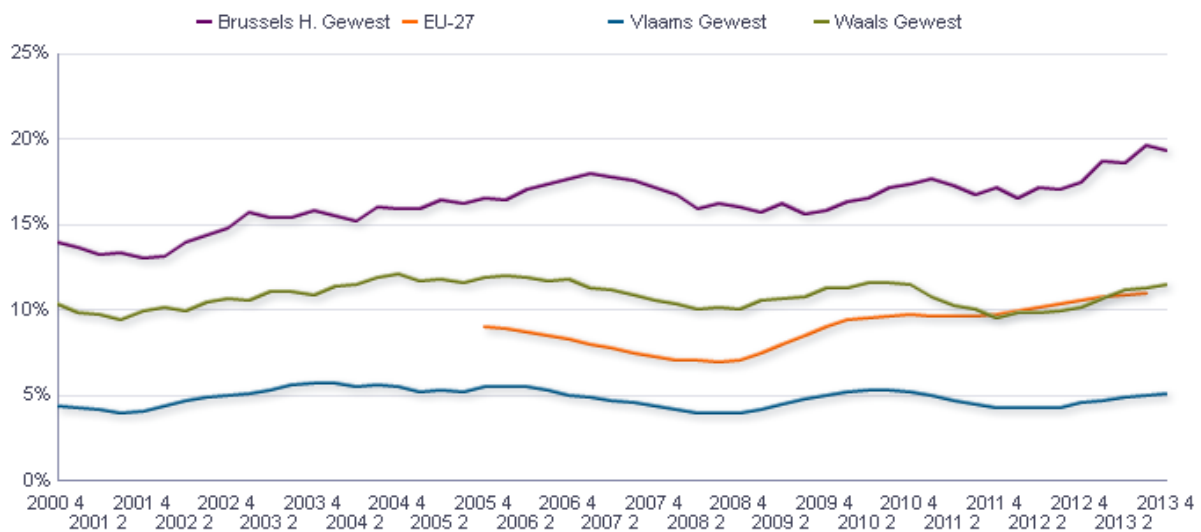
Tabel 1: Componenten van het SEEC-model	21
Tabel 2: Sleutelkenmerken van het PLATO-peterschapsproject.....	51
Tabel 3: Sleutelkenmerken van het Ondernemersforum	54
Tabel 4: Behoeftes van een ondernemer voor een opleiding.....	55
Tabel 5: Vaardigheden van een referent.....	56
Tabel 6: Het OndernemersInitiatief.....	77
Tabel 7: De strategische volgorde en zijn instrumenten	114

HOOFDSTUK 1: PROBLEEMSTELLING EN METHODOLOGIE

1.1 Aanleiding tot het onderzoek

Dit onderzoek kadert in de masterproef voor het academiejaar 2013-2014 om de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrioting innovatie en ondernemerschap, te bekomen aan de Universiteit Hasselt. Het onderzoek handelt over de ontwikkeling van opleidings- en begeleidingsmodules die ondernemers kunnen aanzetten tot portfolio ondernemen. Dit onderzoek gaat voort op reeds eerder verricht onderzoek door Jan Beuls (2012). Beuls stelt in zijn studie vast dat de economische crisis een groeiende werkloosheidsgraad met zich meebrengt. Figuur 1 toont aan dat deze trend zich ook verder zet na 2011:

Figuur 1: Trend werkloosheidsgraad (kwartaalcijfers)



Bron: FOD Economie – Algemene Directie Statistiek – EAK, Eurostat, LFS, 2014

Er valt een duidelijk algemene positieve evolutie vast te stellen van de werkloosheidsgraad sinds 2008. De crisis lijkt het Brussels en Waals Gewest harder te treffen dan het Vlaams Gewest. Dit doet echter niets af aan de algemeen stijgende werkloosheidstendens die de crisis in België veroorzaakt.

Multinationals nemen altijd beslissingen in functie van hun eigen winstcijfer. Hierdoor is er geen garantie dat zij in België actief zullen blijven. Een oplossing wordt aangeboden door de lokale ondernemers. Deze kunnen via de invulling van meerdere marktopportunities de tewerkstelling

doen heropleven. *Beuls concludeert dat het echter nog niet duidelijk is of scholing, bijscholing en begeleiding een invloed hebben op portfolio ondernemerschap.*

Het doel van dit onderzoek is dan ook een overzicht te krijgen van relevante opleidingsonderdelen voor potentiële portfolio ondernemers. Ook de onderwijsmethodiek speelt hierin een belangrijke rol. Tot slot kan er, aan de hand van de resultaten, een opleidings- en begeleidingsprogramma worden samengesteld.

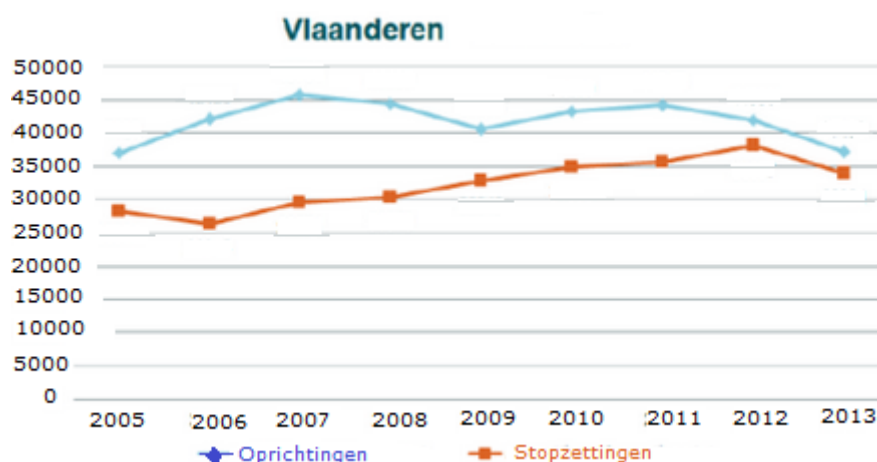
1.2 Probleemstelling

Ten eerste is het belangrijk om het begrip portfolio ondernemen te definiëren. Deze studie baseert zich op de definitie die Beuls (2012) uit zijn onderzoek heeft geconcludeerd, namelijk *'De gelijktijdige exploitatie van twee of meer opportuniteiten, ongeacht of die opportuniteiten aan een nieuwe of bestaande vennootschap zijn toegewezen'* (Wiklund en Sheperd, 2008).

Verder tonen cijfers van het handelsinformatiekantoor B-information (Coface Services) de praktische relevantie aan van dit onderzoek. B-information stelt vast dat er sinds het begin van de economische crisis een negatieve trend geldt die minder opstartende ondernemers vertoont. De gevolgen van deze crisis leidden in 2013 tot de verdwijning van netto 10.589 ondernemingen en eenmanszaken gevestigd in België. Er kwamen dan wel 76.099 nieuwe bedrijven bij, maar tegelijkertijd verdwenen er 86.688 ondernemingen na stopzetting of faillissement. Handelsinformatiekantoor Graydon voegt eraan toe dat dit een daling is ten opzichte van 2012, toen er bijna 78.000 nieuwe bedrijven het licht zagen. In 2011 waren er zelfs meer dan 80.000 starters. De daling van het aantal nieuwe bedrijven in België gaat dus verder (De Standaard, 31/12/2013).

De Tijd (31/12/2013) publiceerde op basis van cijfers van het handelsbureau Graydon via haar website een grafiek die de evolutie aantoonde van het aantal oprichtingen en stopzettingen in Vlaanderen (fig. 2):

Figuur 2: De evolutie van oprichtingen en stopzettingen in Vlaanderen



Bron: De tijd, 2013

Ook het aantal startende vennootschappen in Vlaanderen kent dus een negatieve trend van 2007 tot en met 2013, met een kleine opflakking in 2010 en 2011. Daarentegen stijgt het aantal stopzettingen en kent deze enkel een daling van 2012 naar 2013.

Hieruit wordt besloten dat de economische toestand geen tot een kleine groei kent. Tijdens economische groei is er namelijk een stijging van het aantal starters en een daling van de stopzettingen.

Het NSZ (Neutraal Syndicaat voor Zelfstandigen) heeft hiervoor twee verklaringen: ten eerste zorgt de voorbije economische crisis voor een daling van het aantal nieuwe bedrijven en kende het aantal faillissementen de laatste jaren een hoge piek.

Ten tweede ligt het weinig ondernemingsgezin beleid van de regering Di Rupo mee aan de basis; bijvoorbeeld de nieuwe onduidelijke regels voor bedrijfswagens. Deze zorgen ervoor dat de bedrijfskosten de hoogte worden ingejaagd. Ook een verdubbeling van het aantal fiscale controles, het inzetten van speciale fraudeteams en het ontbreken van krachtige relancemaatregelen om ondernemerschap aan te moedigen zijn voorbeelden van wantrouwen tegenover alle ondernemers.

Hieruit wordt afgeleid dat bestaande ondernemers (en dus mogelijke toekomstige portfolio ondernemers) steeds belangrijker worden voor de hedendaagse maatschappij. Maar ook het risico wordt echter groter. Deze ondernemers moeten namelijk steeds aan meer wettelijke bepalingen voldoen, maar zullen ook nog de gevolgen van de euro- en kredietcrisis moeten dragen. Een juiste bijscholing, begeleiding of ondersteuning wordt dus steeds pragmatischer om een onderneming op de juiste en een succesvolle manier te leiden. Ondernemers richten zich vooralsnog meer op het beleid en de continuïteit van hun bedrijf, maar vergeten hierbij 'out of the box' te denken. Dit opleidingsprogramma zal hun hierin bijstaan. Verschillende onafhankelijke variabelen spelen hierin een belangrijke rol: ondernemende alertheid, asymmetrische informatie en voorafgaande kennis, toevallige ontdekking vs zoektocht naar opportuniteiten, sociale netwerken en persoonlijke kenmerken (waaronder optimisme, zelfdiscipline en creativiteit). Deze worden verder besproken in de literatuurstudie.

Verder is het cruciaal om een programma te ontwikkelen dat gebruik maakt van de juiste onderwijsmethode voor ondernemers. Op deze manier kunnen de deelnemers zich optimaal ontwikkelen.

De conclusie luidt dat dit onderzoek relevant is vanuit het management-perspectief. Er is behoefte aan een degelijke opleiding en begeleiding van startende ondernemingen om de continuïteit van hun bedrijf te kunnen garanderen.

Tot slot is dit onderzoek theoretisch relevant omwille van de twee stromingen die het onderzoekt. Ten eerste toont de literatuurstudie aan dat er veel informatie te vinden is voor startende ondernemers, maar weinig over de inhoud van eerder vermeldde trainingsprogramma's. Verder discussieert de literatuur ook over de onderwijsmethode die het best toegepast wordt. Dit onderzoek zal aan de hand van verklaringen van werkgeversorganisaties, referenten en ondernemers deze theorie onderzoeken.

1.3 Onderzoeksvragen en onderzoeksopzet

1.3.1 De centrale onderzoeksvraag

Elke ondernemer begint logischerwijze steeds met de oprichting van een eerste bedrijf. Om een bedrijf staande te houden, wordt er algemeen aangenomen dat een bedrijf moet groeien. Dit doet een bedrijfsleider door onder andere te innoveren, een productuitbreiding te realiseren of de capaciteit te vergroten. Steeds komen hier verschillende aspecten bij kijken zoals onder meer marketing, financiële middelen of personeelsuitbreiding. Voor een ondernemer die zich in de groeifase van zijn onderneming bevindt, is dit een nieuwe ervaring. Een opleiding die een bedrijfsleider helpt inzien welke opportuniteiten er zijn om te groeien en welke hij al dan niet moet benutten, is dus noodzakelijk. Verdere begeleiding bij het uitvoeringsproces hiervan zorgt voor de succesvolle realisaties van een ondernemer. Door het benutten van de marktopportuniteiten op zijn weg ontwikkelt hij zich namelijk verder tot een portfolio ondernemer.

De opzet van deze studie is een dergelijke opleidings- en begeleidingsmodule samen te stellen. De centrale onderzoeksvraag luidt dus als volgt:

Hoe kunnen potentiële portfolio ondernemers hun kwaliteiten ontwikkelen in het kader van opleidings- en begeleidingsmodules?

1.3.2 De deelvragen

Een dergelijk trainingsprogramma vraagt een onderscheid te maken tussen twee stromingen. Allereerst diepen twee deelvragen het ondernemingsaspect verder uit. Hier moet er rekening gehouden worden met de potentiële deelnemers en de inhoud van de opleidings- en begeleidingsmodule:

- a. Welke factoren motiveren een ondernemer om zich tot portfolio ondernemer te ontwikkelen?*

Beuls (2012) haalt in zijn studie verschillende factoren aan die een ondernemer mogelijk kunnen aanzetten om uit te groeien tot een portfolio ondernemer. In deze studie worden deze factoren voorgelegd aan de deelnemers. Factoren die veelvuldig voorkomen, moeten dus ook aanwezig zijn bij de potentiële deelnemers om te kunnen groeien tot een succesvolle portfolio ondernemer. Een ondernemer die namelijk geen motivatie heeft, zal zichzelf ook nooit ontplooien tot een portfolio ondernemer.

- b. Welke inhoud moet een dergelijke module bevatten?*

Deze vraag gaat dieper in op de leerstof die aan bod komt. De opzet is dat de referenten en portfolio ondernemers die participeren in dit onderzoek verduidelijken welke leerstof onontbeerlijk is voor portfolio ondernemers. Aan de hand van deze antwoorden kan vervolgens een inhoudelijk programma worden samengesteld.

Ten tweede diepen de twee volgende deelvragen het aspect van de onderwijsmethodiek verder uit. Hierbij moet er rekening worden gehouden met de referenten voor de module en de onderwijsvorm die het best toepasbaar is voor de deelnemers:

c. Welke referenten zijn gekwalificeerd om dergelijke materie te scholen?

Elke sessie van de opleidings- en begeleidingsmodule wordt voorzien van een expert of spreker over één bepaald onderwerp. Dit is een persoon die voldoet aan de kwalificaties die nodig zijn volgens de participanten aan dit onderzoek. Hiervoor gaat deze vraag dieper in op de vaardigheden die een referent moet bezitten.

d. Wat is de beste onderwijsmethodiek voor een dergelijke module?

Er bestaan verschillende onderwijsvormen. Zo is het onder meer mogelijk om theoretische uitleg te geven, te werken met cases en via ervaringsuitwisseling. Deze vraag diept de beste methoden uit voor de deelnemers van deze module.

De laatste deelvraag handelt over het begeleidingsprogramma van dit onderzoek:

e. Op welke gebieden moet een startende ondernemer begeleid worden in de ontwikkeling naar portfolio ondernemerschap?

Elke startende en onervaren ondernemer heeft begeleiding nodig in de groei van zijn onderneming. Er komen namelijk steeds nieuwe ervaringen op hem af. De juiste begeleiding kan hierbij cruciaal zijn voor de continuïteit van het bedrijf. Aan de hand van de ervaringen van de participanten zullen in de praktijkstudie de juiste factoren gezocht worden waaraan een ondernemer nood heeft in Vlaanderen.

1.4 Methodologie

Het doel van elk onderzoek is het verwerven van kennis over een specifiek onderwerp. De kennis van dit onderzoek wordt verworven door een literatuurstudie, gevolgd door een praktijkonderzoek via kwalitatieve interviews. Dit empirisch onderzoek uit zich in de ervaringen van alle deelnemers. Deze twee onderzoeksvormen leggen de basis voor de kennisopbouw en het resultaat van dit onderzoek.

Dit onderzoeksdesign vertelt het plan van aanpak om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Deze beslissingen worden genomen in functie van de doelstellingen en haalbaarheid van de studie.

1.4.1 Literatuurstudie

Een uitgebreide studie van de literatuur helpt om inzicht te verwerven in het onderzoeksdomein van portfolio ondernemers, marktopportunities en onderwijsvormen. Door deze studie kunnen de factoren die de verschillende onderzoeksaspecten aangaan, gedefinieerd worden. Vervolgens worden deze verwerkt in het praktijkonderzoek. Op deze manier kan de wetenschappelijke

literatuur bevestigd worden, maar kunnen er ook bijdragen aan de literatuur geleverd worden door de extra input van de deelnemers aan dit onderzoek.

Het gebruik van wetenschappelijke literatuur wordt mogelijk gemaakt door de database van de Universiteit Hasselt. Daarnaast zal er ook een beroep worden gedaan op E-journals, waarvan artikels ter beschikking worden gesteld door Google Scholar.

1.4.2 Praktijkonderzoek

Het onderzoek zal niet enkel verkennend, maar ook beschrijvend zijn. Relatief weinig informatie is beschikbaar over de inhoud van een opleidings- en begeleidingsmodule voor potentiële portfolio ondernemers. Het dient dan ook als een voorbereiding op een beschrijvende studie. Hierdoor valt de keuze voor het type van onderzoek dan ook op case studies. Sekaran en Bougie (2010) omschrijven dit als "een uitgediepte, contextuele analyse van vergelijkbare situaties in verschillende ondernemingen, waar het onderzoeksobject hetzelfde is". Via ongestructureerde diepte-interviews wordt er zoveel mogelijk informatie verzameld. Het objectief van een ongestructureerd interview is om enkele op voorhand bepaalde onderwerpen aan te halen. Zo kan de interviewer bepalen voor welke onderwerpen of variabelen verdere diepte-analyses nodig zijn (Sekaran en Bougie, 2010). Dit geeft dus het voordeel dat er dieper kan worden ingegaan op de relevante informatie die elke deelnemer verschaft. Deze manier van interviewen is echter wel tijdrovend.

De interviews gebeuren via een stapsgewijze aanpak. Allereerst geeft een interview met werkgeversorganisaties een duidelijk beeld van de organisatie en de onderwijsmethode. Zij leggen eerst uit op welke manier een dergelijk programma georganiseerd moet worden. Daarna wordt er ook gesproken over de beste onderwijsmethode en hoe deze in de praktijk wordt toegepast. Vervolgens komen drie referenten aan bod die al ervaring hebben in het opleiden van ondernemers en de behandelde materie. Ze kunnen de inhoud van het trainingsprogramma dan ook naar waarde schatten. Ten derde zullen deze bevindingen worden voorgelegd aan ten minste zes portfolio ondernemers. Zij kunnen hun standpunt toelichten. Ook hun eigen ervaringen zijn hierin belangrijk. De mogelijkheid bestaat dat er hierna nog meerdere interviews volgen. Aan elk van de vorige medewerkers wordt gevraagd of zij extra kandidaten kennen die een bijdrage kunnen leveren aan dit onderzoek. De interviews zullen beëindigd worden op het moment dat er theoretische saturatie opduikt. Tot slot zal deelname aan een groepsdiscussie met onder andere minister van innovatie Ingrid Lieten meer duidelijkheid geven omtrent toekomstmogelijkheden voor jonge ondernemers.

Een kwalitatief en inductief onderzoek is dus van toepassing. Ervaringen en meningen van de deelnemers zijn belangrijk. Zij vormen dan ook de primaire databron van deze studie (Sekaran en Bougie, 2010).

Verder beschrijft dit onderzoek alle variabelen die een rol spelen in het portfolio ondernemen. Deze worden aangehaald in de literatuurstudie en komen ook in de interviews opnieuw aan bod.

De onderzoeksinterferentie is minimaal. Dit onderzoek verzamelt data over bestaande toestanden en is bijgevolg dus ook een non-experimenteel onderzoek. Dit wil zeggen dat een veldstudie van

toepassing is. Het onderzoek vindt plaats in de niet-beïnvloede werkelijkheid en is gebaseerd op de ervaringen van alle deelnemers (Sekaran en Bougie, 2010). Er is dus sprake van een cross-sectioneel onderzoek, waarbij de verzameling van alle informatie op één bepaald punt in de tijd gebeurt. Dit geeft het voordeel dat er snel conclusies kunnen worden getrokken en een module kan worden samengesteld (Sekaran en Bougie, 2010).

1.4.3 Keuze van de participanten

De populatie die dit onderzoek met haar programma als doel heeft, zijn potentiële portfolio ondernemers in Vlaanderen. Echter zijn er meerdere groepen betrokken bij dit onderzoek:

De geïnterviewde medewerkers van de werkgeverorganisaties zijn doelgericht gekozen. Zij hebben reeds ervaring met het organiseren van opleidingen of netwerkevents voor ondernemers.

Dit geldt ook voor de referenten, zij hebben namelijk de nodige onderwijservaring die aansluit bij het onderwerp en de inhoud van deze studie.

Voor deze twee groepen is er dus gebruikt gemaakt van purposive sampling (Sekaran en Bougie, 2010). Zij definiëren dit als "kiezen voor specifieke doelgroepen die de gewenste informatie kunnen verschaffen. Ofwel omdat zij de enigste zijn met deze informatie, ofwel omdat zij voldoen aan vooropgestelde criteria door de interviewer".

Voor de deelnemende ondernemers is er op drie verschillende manieren gesampled. Eerst zijn enkele deelnemers gecontacteerd die reeds hadden deelgenomen aan het voorgaand onderzoek van Beuls (2012). Ten tweede zijn ondernemers gecontacteerd die gekend zijn in de persoonlijke omgeving. Tot slot is er gebruik gemaakt van convenience sampling. Sekaran en Bougie (2010) omschrijven dit als "de verzameling van leden uit de populatie die toevallig beschikbaar zijn om de informatie te verschaffen". Voor dit onderzoek werden dus verschillende ondernemers tot deelname gevraagd door contact op te nemen met hun onderneming. Deze werden gerekruteerd via de professionele sociale media LinkedIn.

1.4.4 Nadelen

Het betreft hier een cross-sectioneel onderzoek (Sekaran en Bougie, 2010). Hierdoor is er echter geen tijd om opvolging te geven aan het programma. Na de eerste ervaringen met de modules zijn er dus misschien nog verbeteringen nodig. Dit moet worden uitgeklaard in een verder onderzoek. Er kan dan feedback gevraagd worden aan de organisatoren, referenten en deelnemers van de opleidings- en begeleidingsmodule.

1.4.5 Betrouwbaarheid van het onderzoek

Dertien deelnemers werken mee aan dit onderzoek. Allen zijn ze (hoofdzakelijk) actief in Vlaanderen of Nederlands Limburg. Dit betekent dat hun kennis vooral toegespitst is op ervaringen die zij in deze regio hebben opgedaan. Enkele resultaten van dit onderzoek, zoals de motivatiefactoren, kunnen dus ook gelden voor andere ondernemers in deze regio. Echter zijn deze in geen geval generaliseerbaar. Motivatiefactoren die aanzetten tot (portfolio) ondernemen kunnen namelijk verschillend zijn in iedere situatie.

Dit principe geldt ook voor de gekozen onderwijsvorm en de aard van de referenten in hoofdstuk 4. Deze conclusies zijn gebaseerd op de ervaringen en voorkeuren van de deelnemers en kunnen dus niet gegeneraliseerd worden tot alle Nederlandstalige ondernemers.

De verschillende technieken om tot portfolio ondernemerschap te komen (zie hoofdstuk 3) daarentegen kunnen wel algemeen worden waargenomen. Deze technieken zijn al bekend en worden reeds bewust of onbewust toegepast door ondernemers in verschillende sectoren. Sekaran en Bougie (2010) definiëren *veralgemeenbaarheid* als "de mate van toepasbaarheid van de onderzoeksresultaten in een organisationele setting ten opzichte van anderen". Dit betekent dat deze technieken ook door andere ondernemers kunnen worden toegepast in hun eigen onderneming. Dit wilt echter niet zeggen dat dit onderzoek alle technieken bespreekt. Er is een grotere steekproef nodig om eventuele nieuwe technieken te ontdekken.

HOOFDSTUK 2: LITERATUURSTUDIE

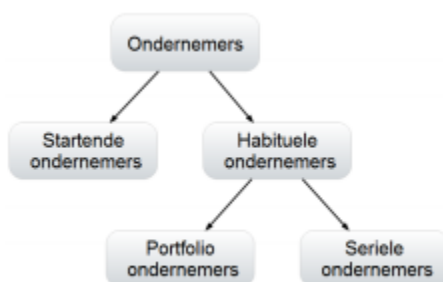
Literatuur is een zeer belangrijke bron van informatie. Het is de voorbereiding van een onderzoek met een solide basiskennis en geeft de mogelijkheid om verschillende aspecten hiervan verder uit te diepen. De studie naar de resultaten van een voorgaande thesis (Beuls, 2012) en papers die dit studieonderwerp aangaan, kan ons dus wijzer maken op veel onderzoeksgebieden inzake portfolio ondernemers. In deze studie worden portfolio ondernemers gesitueerd in de rangorde van ondernemers. Hierna worden hun kenmerken verder uitgediept in het belang van dit onderzoek.

2.1 Portfolio ondernemerschap

2.1.1 Wat is portfolio ondernemen?

Allereerst wordt er in de literatuur gezocht naar een definitie van portfolio ondernemerschap. In navolging van Beuls (2012) wordt er gebruik gemaakt van Wright et al. (1997) om portfolio ondernemers te situeren in de hiërarchie van ondernemers en een eerste kenmerk te definiëren (Fig.3):

Figuur 3: Situering portfolio ondernemers



Bron: Wright et al., 1997

In eerste instantie is er een onderscheid tussen startende en habituele ondernemers. Startende ondernemers zijn individuen met geen voorgaande ervaring als oprichter van een onderneming (Wiklund en Shepherd, 2008).

Portfolio ondernemers zijn dus één specifieke tak van habituele ondernemers. Dit zijn ondernemers die meer dan één bedrijf gestart of gekocht hebben, waarin ze een minderheids- of meerderheidsaandeel hebben gehad (Westhead et al, 2003).

Verder definiëren Wright et al. (1997) seriële ondernemers als ondernemers die hun eerste zaak verkochten of sloten alvorens in een nieuw avontuur te stappen. Portfolio ondernemers daarentegen starten een tweede zaak of nemen die over, terwijl ze actief blijven in de eerste zaak. Tot daar de hiërarchie van ondernemers. Hierna volgt de verdere uitwerking van dit begrip.

Het begrip 'portfolio ondernemers' kent in de literatuur verschillende definities. Zo werden Wright et al. (1997) reeds geciteerd. Hiernaast zijn Wiklund en Shepherd (2008) van mening dat portfolio

ondernemers zich ook in de categorie bevinden van ondernemers die ondernemen binnen hun bestaand bedrijf. Zij richten dus niet specifiek een nieuw bedrijf op. Volgens deze onderzoekers kan portfolio ondernemen dus door de oprichting van nieuwe bedrijven (external mode of organising) of door ondernemende activiteiten binnen bestaande bedrijven (internal mode of organising). Internal mode of organising staat volgens Wiklund en Shepherd (2008) gelijk aan een nieuw(e) product/service, een nieuwe product-waarde relatie, geografische marktexpansie of algemeen verwoord het 'invullen van opportuniteiten' (zie ook Lumpkin en Dess, 1996). Een begrip dat in het vervolg van deze literatuurstudie uitgebreid aan bod komt. Wiklund en Shepherd stellen dan ook dat de activiteit zelf niet verschilt, maar enkel het kader waarbinnen de activiteit gebeurt, namelijk een bestaand bedrijf of een nieuw bedrijf. Hun verklaring van het begrip portfolio ondernemerschap is dan ook als volgt: de ontdekking en exploitatie van twee of meer opportuniteiten.

Deze gedachtegang ligt op één lijn met de definitie die Beuls (2012) aan het begrip portfolio ondernemen geeft: 'de gelijktijdige exploitatie van twee of meer opportuniteiten, ongeacht of die opportuniteiten aan een nieuwe of bestaande vennootschap toegewezen zijn'. Aan de hand van deze definitie zal het verdere verloop van deze (literatuur)studie dus gevolgd worden.

Wiklund en Shepherd (2008) focussen zich in hun studie op de startende en habituele ondernemers. Ze bestuderen hun potentieel voor portfolio ondernemerschap en de gekozen manier van organisatie (internal versus external mode of organising). Hierbij vermelden ze dat de ondernemer de benodigde middelen moet verzamelen om een opportuniteit te exploiteren nadat deze ontdekt is. Vervolgens moet hij/zij een manier vinden om deze zo te organiseren dat de volledige waarde van de opportuniteit wordt benut. Wiklund en Shepherd (2008) onderzoeken het menselijk en sociaal kapitaal als relevante eigenschap voor portfolio ondernemerschap.

Menselijk kapitaal verwijst naar de kennis en vaardigheden die een individu helpen bij het aangaan van nieuwe activiteiten (Davidsson en Honig, 2003; Snell en Dean, 1992). De basis van sociaal kapitaal is economisch gedrag dat omvat is in netwerken van persoonlijke relaties van een individu (Coleman, 1988; Granovetter, 1985).

Hun bevindingen bevestigen vervolgens deze hypothesen:

- Startende en habituele ondernemers met meer educatie hebben een grotere kans om zich te engageren voor portfolio ondernemerschap.
- Habituele ondernemers hebben een grotere kans zich te engageren voor opeenvolgende activiteiten van portfolio ondernemerschap dan startende ondernemers.
- Habituele ondernemers hebben een grotere kans dan startende ondernemers om een onafhankelijke onderneming te gebruiken als organisatiemode voor portfolio ondernemerschap.
- Startende en habituele ondernemers die vaker zakelijke netwerken gebruiken, hebben een grotere kans om zich te engageren voor portfolio ondernemerschap.
- Nieuwe en habituele ondernemers met meer banden met overheidsteunende agentschappen hebben een grotere kans om zich te engageren voor portfolio ondernemerschap.

2.1.2 Wat is het comparatief optimisme?

Verder bespreken Ucbasaran et al. (2010) het comparatief optimisme van ondernemers in hun latere activiteiten. Zo besluiten zij dat portfolio ondernemers een kleine kans hebben om comparatief optimisme te vertonen na een mislukking.

Comparatief optimisme wordt omschreven als de neiging van een individu om te denken dat zij minder kans hebben dan iemand anders om een negatieve gebeurtenis te ervaren, en een grotere kans hebben dan anderen om positieve gebeurtenissen te ervaren (Weinstein, 1980).

Twee alledaagse voorbeelden verduidelijken deze term. Enerzijds zullen automobilisten, die zich altijd aan de verkeersregels houden, denken dat zij minder snel een auto-ongeluk veroorzaken dan een 'wegpiraat'. Anderzijds zullen studenten, die hard studeren, denken dat zij sneller hun diploma behalen dan medestudenten die niet studeren. Toegepast op ondernemerschap geven volgende voorbeelden een duidelijke omschrijving van comparatief optimisme:

- Een ondernemer, die voortdurend bijscholing volgt, zal denken dat hij/zij een snellere groei zal kennen van het bedrijf, dan een concurrent die zich niet bijschoolt.
- Een ondernemer, die geen risico neemt, zal denken dat hij/zij minder snel een faillissement zal riskeren dan een concurrent die wel risico's neemt.

De resultaten van Ucbasaran et al. concluderen dat:

- portfolio ondernemers die geen bedrijfsmislukking hebben ervaren, een grotere kans hebben om comparatief optimisme te vertonen dan startende ondernemers.
- portfolio ondernemers die bedrijfsmislukking hebben ervaren, een kleinere kans hebben dan startende ondernemers om comparatief optimisme te vertonen.

2.2 Motivatie

Welke factoren motiveren een ondernemer om zich te ontwikkelen tot portfolio ondernemer?

Ten tweede wordt er een studie verricht naar de reden van ondernemen. Waarom wilt een persoon graag ondernemen? Met andere woorden: waar haalt een ondernemer zijn motivatie? Een ondernemer die zijn motivatie verliest, zal namelijk nooit uitgroeien tot een portfolio ondernemer.

Berley en Westhead (1993) definiëren volgens Beuls (2012) zeven verschillende categorieën van motivaties om een zaak op te starten: nood aan goedkeuring, nood aan onafhankelijkheid, nood aan persoonlijke ontwikkeling, belastingreductie en indirecte voordelen, persoonlijke materiële welvaart, uitstralen van de perceptie van rijkdom en tot slot het volgen van de rolmodellen binnen de familie.

Verder concluderen Donckels en Dupont (1987) in hun onderzoek dat portfolio ondernemers ambitieuzer zijn dan éénmalige ondernemers. Daarom splitsen zij de motivatie van een portfolio ondernemer op in twee verschillende aspecten. Enerzijds komt de persoonlijke motivatie van een ondernemer te pas bij iedere oprichting of overname van een bedrijf. Anderzijds onderscheiden portfolio ondernemers zich door hun zakelijke motivatie.

Persoonlijke motivatie komt vooral naar boven door een behoefte aan zelfstandigheid en onafhankelijkheid. Zakelijke motivaties daarentegen zijn pas van belang bij de start van een tweede bedrijf. Hierbij geven Donckels en Dupont (1987) speciale aandacht aan diversificatie en marktopportunities. Andere zakelijke motivaties om een nieuwe opportuniteit te benutten zijn: de belastingen, om een voorgaande activiteit te ondersteunen, om juridische en wettelijke problemen te ontwijken, of omwille van familiale redenen.

Beuls (2012) besluit uit zijn praktijkonderzoek naar portfolio ondernemers dat de twee voorgaande motivaties terugkomen:

Persoonlijke motivatie

Allereerst blijken intrinsieke motivaties ondernemers te stimuleren. Deze mensen ondernemen graag, ze doen het met plezier. Zelfstandigheid en onafhankelijkheid lijken hierin de twee meest belangrijke motivaties te zijn. Maar ook andere aspecten spelen hierin een rol: de persoonlijke ontwikkeling, de mogelijkheid tot het regelen van eigen werk, de financiële opbrengst, de mogelijkheid om een familiaal rolmodel te zijn, familiale redenen, interesse of kennis, ontevredenheid over vorige werkgever, iets willen realiseren, het kunnen tonen van geld en rijkdom, ondernemen als hobby en tot slot de uitdaging.

Zakelijke motivatie

Vervolgens komen de zakelijke motivaties aan bod in zijn studie. Dit wil zeggen dat een portfolio ondernemer gestimuleerd wordt vanuit zijn portfolio om nieuwe opportuniteiten te exploiteren. Dit kan doordat een nieuwe opportuniteit een groep kan versterken, synergie creëren of belangrijke middelen veiligstellen. Ondernemers gaan dus meer bedrijfsmatig denken en de belangen van hun portfolio naar voren schuiven in het nemen van hun beslissingen:

a. Diversificatie

Diversificatie staat voor "het opbouwen van een portfolio in meerdere industrieën". Beuls zijn studie geeft echter blijk dat diversificatie geen vaste drijfveer is tot portfolio ondernemen. Veel portfolio ondernemers hebben namelijk een portfolio uitgebouwd binnen één industrie. Ook niet iedere ondernemer die diversificatie heeft toegepast, is er in zijn onderzoek even positief over.

b. Marktopportunities

Een opportuniteit op de markt benutten is voor elke ondernemer een zeer belangrijke motivatie. Als portfolio ondernemers opportuniteiten zien waar ze in geloven, zijn ze gemotiveerd om deze in te vullen.

c. Minder belasting betalen

Beuls' onderzoek wijst uit dat dit geen motivatie was voor de deelnemende ondernemers om aan portfolio ondernemen te doen. Het aanrekenen van belastingen is afhankelijk van de situatie. Er kan namelijk uit persoonlijke naam of op naam van een vennootschap ondernomen worden. Dit kan dus wel een motivatie zijn om een vennootschap op te richten.

d. Juridische of wettelijke zaken ontwijken

In het verleden was het mogelijk om wettelijke bepalingen te ontwijken, maar dit wordt steeds moeilijker. Ondernemers in het onderzoek van Beuls geven aan dat er vooral gekozen wordt om te werken met een holdingbedrijf. Voor het organiseren van een vakbond bijvoorbeeld, wordt er dan geen rekening meer gehouden met het individuele bedrijf, maar met de volledige groep.

e. Ondersteuning van eerdere activiteiten

Dit is volgens de studie van Beuls de meest genoemde zakelijke motivatie om de activiteiten in een portfolio uit te breiden. Doordat er een synergie is tussen de activiteiten van het portfolio en de nieuwe activiteiten, kan het een goede zaak zijn ze allemaal te bundelen in één portfolio. Verschillende categorieën van ondersteuning worden onderscheiden:

- economies of scale: door activiteiten uit te breiden kunnen kosten dalen.
- economies of scope: indien dezelfde grondstoffen, kennis of artikelen nodig zijn voor twee of meer opportuniteiten. Of omdat je aan dezelfde klanten levert, kan het voordelig zijn deze opportuniteiten in een groep samen te brengen. Op die manier kan er gezamenlijk ingekocht of verkocht worden. Een portfolio kan er dus voor zorgen dat bepaalde kosten gedrukt of gespreid worden over verschillende producten.
- leverancier-klant integratie: de ondernemer heeft de bedoeling om zowel leverancier als klant te zijn.

In tegenstelling tot Donckels en Dupont (1987) besluit Beuls (2012) dat marktopportuniteiten en de ondersteuning van een bestaande activiteit dus de belangrijkste motivaties zijn tot portfolio ondernemen. Dit verschil kan te wijten zijn aan de tijdsperiode waarin de twee onderzoeken hebben plaatsgevonden.

2.3 Een marktopportuniteit

2.3.1 Wat is een marktopportuniteit?

Ten derde wordt het begrip 'opportuniteit' bestudeerd in de literatuur. Er zijn reeds vele theoretische en empirische studies uitgevoerd naar het identificeren en ontwikkelen van opportuniteiten (Ardichvili et al., 2003). Shane (2003) omschrijft een opportuniteit als een situatie waarin een persoon een nieuw kader creëert voor de beschikbare middelen en deze dus hercombineert, omdat hij denkt hier winst uit te halen (Beuls, 2012). Een andere studie, die dichter aansluit bij deze thesis, definieert een opportuniteit als een kans om te voldoen aan een marktbehoefte door een creatieve combinatie van bronnen om toegevoegde waarde te creëren (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1973; Casson, 1982).

Hoe potentiële portfolio ondernemers opportuniteiten in de markt kunnen ontdekken en deze benutten is van groot belang. De identificatie en het selecteren van de juiste opportuniteiten om te ondernemen zijn één van de belangrijkste capaciteiten van een succesvolle ondernemer (Stevenson et al., 1985).

De resultaten van Ardichvili et al. (2003), die overeenstemmen met reeds bestaande literatuur, benoemen en verklaren vijf factoren die sleutelementen zijn om een opportuniteit op de markt te herkennen:

1. ondernemende alertheid;
2. asymmetrische informatie en voorafgaande kennis;
3. toevallige ontdekking versus systematisch zoektocht;
4. sociale netwerken;
5. persoonlijke kenmerken - waaronder optimisme, zelfdiscipline en creativiteit.

1. Ondernemende alertheid

Kirzner (1973) hanteert deze term om de herkenning van opportuniteiten door een ondernemer uit te drukken. Ray en Cardozo (1996) stellen dat elke herkenning van een opportuniteit door een prospectieve ondernemer voorafgaat door een staat van hoge alertheid voor informatie. Ze noemen deze staat 'ondernemersbewustzijn'. Dit begrip wordt vervolgens gedefinieerd als 'een neiging om gevoelig te zijn voor informatie en deze opmerken over objecten, gebeurtenissen en patronen van gedrag in de omgeving. Dit met speciale gevoeligheid voor productie- en gebruiksproblemen, onvervulde behoeftes en interesses, en nieuwe combinaties van bronnen'. Het besluit hieruit is dat een hogere ondernemende alertheid leidt tot een stijging van de kans dat een opportuniteit wordt herkend (Ardichvili et al., 2003).

2. Asymmetrische informatie en voorafgaande kennis

Mensen hebben de neiging om informatie op te merken die gerelateerd is aan informatie die zij al kennen (Von Hippel, 1994). Shane (1999) stelt daarom dat voorafgaande kennis de herkenning van de waarde van nieuwe informatie prikkelt. Hierdoor zullen ondernemers nieuwe opportuniteiten herkennen.

Hieraan koppelt hij dus dat een ondernemer enkel en alleen opportuniteiten zal herkennen die in relatie staan met zijn voorafgaande kennis. Voorafgaande kennis die een ondernemer volgens Shane nodig heeft om succesvol te zijn, is kennis over de markten, de manier om markten te bedienen en klantenproblemen binnen de markten.

3. Toevallige ontdekking versus systematisch zoektocht

Ardichvili et al. stellen dat de herkenning van een opportuniteit wordt voorafgegaan door een systematische zoektocht naar beschikbare opportuniteiten. Vele onderzoekers hebben deze benadering in vraag gesteld. Zij argumenteren dat mensen niet naar opportuniteiten zoeken, maar eerder toevallig de waarde van nieuwe informatie die zij ontvangen, herkennen.

De onderzoekers voegen hieraan toe dat een eventuele toevallige ontdekking een resultaat kan zijn van een hogere ondernemende alertheid terwijl de ondernemer zich in een staat bevindt van wat zij noemen 'passieve zoektocht'.

4. Sociale netwerken

Hills et al. (1997) geven aan dat de netwerken van ondernemers belangrijk zijn voor een opportuniteitherkenning. Voor deze stelling baseren zij zich op Granovetters' (1973) artikel over de sterkte van zwakke verbanden. Dat suggereert dat zwakke verbanden (zoals vage kennissen)

'bruggen' vormen tot nieuwe informatiebronnen. Dit geldt niet binnen een individu's sterke-verbandennetwerk (vrienden en familie). Granovetter argumenteert dat vage kennissen een hogere kans bieden om unieke informatie te voorzien dan vrienden, omdat de meeste mensen meer zwakke dan sterke verbanden hebben.

Een empirische test van deze hypothese liet Hills et al. (1997) toe om te beweren dat ondernemers die hun netwerk uitgebreid hadden, significant meer opportuniteiten identificeren dan 'solo-ondernemers'. Hieraan verbonden concludeerden Hills et al. dat de kwaliteit van de netwerkcontacten ook andere kenmerken kan beïnvloeden, zoals alertheid en creativiteit.

De Koning (1999) toont aan dat ondernemers opportuniteiten ontwikkelen door het nastreven van drie cognitieve activiteiten (informatie verzamelen, denken door middel van praten en bronnen beoordelen) via actieve interactie met een uitgebreid netwerk van mensen. Dit netwerk bevat de ondernemers' "kleine cirkel" (set van mensen waarmee de ondernemer een lange termijn, stabiele relatie heeft), "actieset" (mensen gerekruteerd door de ondernemer om noodzakelijke informatie te verschaffen voor de opportuniteit), partnerschap (teamleden voor de start-up) en een netwerk van zwakke verbanden (gebruikt om algemene informatie te verzamelen dat kan leiden tot het identificeren van een opportuniteit of een antwoord op een algemene vraag).

5. Persoonlijke kenmerken - waaronder optimisme, zelfdiscipline en creativiteit

Literatuur toont aan dat er twee persoonlijkheidskenmerken gerelateerd zijn aan succesvolle opportuniteitsherkenning. Allereerst is de connectie tussen optimisme en hogere opportuniteitsherkenning geobserveerd door een aantal onderzoekers. Studies door Krueger en Dickson (1994) en Krueger en Brazeal (1994) tonen aan dat ondernemend optimisme in verband staat met geloof in eigen kunnen. Als tweede kenmerk werd de creativiteit van een ondernemer onderzocht. Schumpeter (1934) was de eerste om de opmerking te maken dat succesvolle ondernemers opportuniteiten ontdekken die anderen niet zien. Winslow en Solomon (1993) neigen naar de stelling dat de begrippen ondernemerschap en creativiteit gelijkwaardig zijn. Kay (1986) concludeert dat creatieve factoren een grote rol spelen in ondernemingsbeslissingen en Hills et al. (1997) concludeerden uit hun onderzoek dat 90% van de ondervraagden creativiteit een zeer belangrijke eigenschap vinden voor opportuniteitsherkenning.

6. Het type van opportuniteit zelf

Ardichvilli et al. (2003) voegen zelf nog een zesde factor toe aan het aspect van opportuniteitsherkenning, namelijk het type van de opportuniteit. Zij onderscheiden vier verschillende types, gedefinieerd door de matrix (Fig.4).

Deze matrix, aangepast van de literatuur over creativiteit (Getzels, 1962), differentieert opportuniteiten gebaseerd op hun origine. Marktbehoeftes kunnen gekende of niet gekende problemen zijn. Waarde-creatiemogelijkheden kunnen vastgestelde oplossingen zijn of niet op deze problemen.

Figuur 4: Type opportuniteiten

		MARKTBEHOEFTE	
		Niet gekend	<u>Gekend</u>
WAARDE-CREATIE-MOGELIJKHEDEN	Niet vastgesteld	Dromen I	Probleemoplossing II
	Vastgesteld	Technologische transfer III	Zakelijke formatie IV

Bron: Ardichvili et al., 2003

- I Dromen: beschrijft het soort creativiteit dat geassocieerd wordt met artiesten, dromers, ontwerpers en uitvinders die geïnteresseerd zijn om hun eigen kennis in een nieuwe richting te sturen en technologie te vernieuwen over de huidige limieten.
- II Probleemoplossing: beschrijft situaties waarin probleemoplossingen plaatsvinden. Het doel van een opportuniteitontwikkeling is een ontwerp van een specifiek product of dienst om te voldoen aan een marktbehoefte.
- III Technologische transfer: komt voor als problemen niet gekend zijn, maar oplossingen wel beschikbaar zijn. Opportuniteitontwikkeling benadrukt de zoektocht voor applicaties meer dan een echte product- of serviceontwikkeling.
- IV Zakelijke formatie: komt voor wanneer opportuniteitontwikkeling gekende bronnen omvat en er behoefte is om bedrijven op te starten die toegevoegde waarde kunnen creëren.

Het proces van opportuniteitenherkenning wordt bevorderd als er een positieve correlatie bestaat tussen deze zes factoren.

Dit proces bestaat volgens de literatuur (Hills, 1995; De Koning, 1999) uit drie verschillende stappen: de eerste stap is het aanvoelen of waarnemen van marktbehoeftes en/of ondergewaardeerde bronnen. De volgende stap is het herkennen of ontdekken van een 'fit' tussen specifieke marktbehoeftes en specifieke bronnen. Als laatste stap komt het creëren van een nieuwe 'fit' tussen aparte behoeftes en bronnen in de vorm van een zakelijk concept.

2.3.2 Welke zijn mogelijke opportuniteitsdrempels?

Gekoppeld aan de herkenning van een opportuniteit, moet een ondernemer deze opportuniteit ook nog zien te benutten op de markt. Er zijn echter drempels mogelijk waardoor een ondernemer besluit om één of meerdere opportuniteiten niet te exploiteren.

Vranken en Boussu (2007) hebben onderzoek verricht naar de moeilijkheden waarmee ondernemers te kampen kunnen krijgen. Het opstarten van een onderneming gaat gepaard met financiële problemen, klantenwerving en omzet draaien. Dit lijkt een eerste horde die ondernemers moeten overwinnen. Verder zijn ook tijdsgebrek, omgevingsfactoren en het personeel mogelijk een kwaal bij de opstart van een bedrijf. Hiernaast moet de ondernemer echter ook de concurrentie en de eigen competenties in vraag stellen. Verder ervaren veel ondernemers de hoge belastingdruk

als een probleem en ervaren ze een leninglast bij investeringen. Tot slot hebben ze problemen met slechte betalings, hebben ze schrik om niet te slagen en ervaren ze een zware loonkost.

Beuls (2012) heeft deze factoren onderzocht in zijn studie om te kunnen besluiten in welke mate deze factoren ook barrières kunnen vormen om aan portfolio ondernemen te doen. Verder voegt hij er nog enkele drempels aan toe:

a. Omgevingsproblemen

Omgevingsproblemen zijn gebeurtenissen die ontstaan, zonder dat een ondernemer deze kan oplossen. Vaak kan zelfs niemand er iets aan doen, stelt Beuls. De ondernemers moeten wel de gevolgen hiervan dragen en hun bedrijf doorheen deze periode proberen te loodsen. Beuls somt drie voorbeelden op: geen productvraag wegens dioxinecrisis, onverwachte prijsstijging van de grondstoffen en een economische crisis.

b. Hoge loonlast

Beuls haalt hier aan dat de loonlast in België hoger ligt dan in haar buurlanden. Daarbovenop is er dan ook nog eens concurrentie van de lageloonlanden. Dit leidt tot prijsconcurrentie, waar Belgische ondernemers vaak moeilijk tegenop kunnen.

c. Personeelsproblemen

Uit praktijkonderzoek besluit Beuls dat ondernemers zelf willen instaan voor de scholing en de bijscholing van hun personeel. Slecht opgeleide jongeren vormen dus niet zo'n groot punt van discussie.

KMO's kampen echter wel vaak met eenzelfde voorkomend probleem: ze vinden niet genoeg personeel dat echt wil werken, zeker niet als het om fysieke taken gaat. Er wordt hierbij één oplossing gesuggereerd, namelijk het aantrekken van buitenlandse arbeiders.

Een tweede probleem is de betrouwbaarheid van het personeel. In zijn voorbeelden haalt Beuls aan dat werknemers al eens durven te stelen of na de opleiding kiezen voor een overgang naar de concurrent.

Een derde probleem kan de motivatie van het personeel zijn. De keuze om al dan niet te ondernemen kan beïnvloed worden indien werknemers niet meedenken met de bedrijfsleider. Deze moet dus beschikken over een grote overtuigingskracht om mensen te blijven motiveren.

d. Overheidssysteem

Beuls stelt dat problemen, te wijten aan de overheid, belemmerend werken en de invulling van opportuniteiten vertragen. Hiermee doelt hij op de traagheid van het gerecht, de langdradige procedures om vergunningen te krijgen, de onduidelijkheid van de wetgeving en inefficiënte structuren die in voege zijn.

e. Financiële middelen

Elke opportuniteit die benut wordt, moet ook gefinancierd worden. Hiervoor moet de ondernemer op zoek gaan naar middelen om de investering te kunnen realiseren. Deze financiën kunnen verworven worden via eigen middelen, maar ook kapitaal of leningen aantrekken zijn mogelijkheden. Dit laatste kan echter problemen met zich meebrengen volgens Beuls. De intrestvoet kan zeer hoog zijn of banken willen, omwille van strengere eisen, zelfs geen lening verschaffen. Deze problemen beperken rechtstreeks de mogelijkheden van een ondernemer die een extra opportuniteit wil exploiteren.

f. Reglementering

Beuls verklaart dat er steeds meer regels en wetten zijn waar iedereen en dus ook een ondernemer, zich aan moet houden. De probleemstelling in deze studie heeft daar, ter bevestiging, het weinig ondernemingsgezinnd beleid van de regering Di Rupo reeds aangekaart. Dit verhoogt de moeilijkheidsgraad van het ondernemen, omdat er telkens met dit groot en ingewikkeld juridisch kader rekening wordt gehouden.

g. Etnische afkomst

Beuls stelt dat een migrant-ondernemer bij de oprichting van zijn eerste bedrijf zich moet bewijzen aan de kapitaalverschaffer om effectief te willen ondernemen. Dit komt omdat de maatschappij vaak een negatief beeld heeft over migranten. Bijvoorbeeld worden Italianen gelinkt aan de Italiaanse maffia of worden Arabieren algemeen beschouwd als mogelijke terroristen. Beuls stelt hierna terecht de vraag of dit wel een drempel mag zijn tot portfolio ondernemer. Een ondernemer die een portfolio wilt uitbouwen, heeft deze horde namelijk al doorstaan.

h. Deal

Beuls haalt aan dat het bij een overname zeer belangrijk is dat de condities van de verkoop voordelig zijn voor de ondernemer. Een te hoge vraagprijs of te weinig interne informatie zijn factoren waardoor een ondernemer een opportuniteit niet zou kunnen benutten.

i. Syndicale druk

De syndicale druk (in België) kan ondernemers doen afzien van een opportuniteit haalt Beuls verder aan. De meeste ondernemers zijn niet opgezet als vakbonden te veel te zeggen hebben en als deze het de ondernemers vervolgens moeilijk maakt. Activiteiten van syndicaten ontmoedigen dus ondernemers om verdere activiteiten uit te voeren. Daarom willen sommige ondernemers kost wat kost vermijden dat de (Belgische) vakbond invloed krijgt binnen hun bedrijf. Hierdoor kunnen zij vervolgens kiezen om hun opportuniteit te exploiteren in het buitenland.

Hierna volgen er nog drie drempels die kunnen voorkomen. Deze hebben meer betrekking op de ondernemer zelf, maar zijn daarom niet minder belangrijk:

a. Gezondheid

Een slechte gezondheid en de ouderdom kunnen ondernemers ervan weerhouden een portfolio aan ondernemingen (verder) uit te bouwen.

b. Buikgevoel

Ondernemers gebruiken ook hun buikgevoel bij de beslissing over een opportuniteit (Beuls). Als ondernemers ergens een slecht gevoel bij hebben, zullen ze er in geen geval tijd en middelen in investeren. Een voorbeeld hiervan is als een ondernemer geen 'band' voelt met de opportuniteit.

c. Grootte van het portfolio

Het is mogelijk dat een ondernemer een opportuniteit niet wilt benutten omdat hij zijn portfolio aan ondernemingen reeds groot genoeg vindt. Het bestaande portfolio vraagt dan al voldoende alertheid en tijd van de ondernemer, waardoor er geen behoefte is om zijn portfolio verder uit te breiden.

2.4 Opleiding

2.4.1 Kan een ondernemer opgeleid worden tot portfolio ondernemer?

Ten vierde wordt het begrip educatie bestudeerd. Baron (2006) stelt in zijn paper de vraag: "Kunnen individuen opgeleid worden om bekwaam te zijn in het herkennen van opportuniteiten?" en geeft hier ook een antwoord op.

Allereerst stelt Baron dat individuen getraind kunnen worden om opportuniteiten sneller te herkennen. Door hen bijvoorbeeld te leren zoeken op de beste plaatsen en beste manieren. Specifiek betekent dit dat ondernemers zich moeten focussen op het identificeren van veranderingen in technologie, demografie, markten en andere factoren die een belangrijke rol spelen in het succes van een bedrijf.

Ten tweede moeten zij zich ook focussen op het verband tussen de veranderingen in deze factoren. Met andere woorden moeten ze op zoek gaan naar patronen. Het herkennen van dergelijke patronen is een belangrijke stap in het proces om nieuwe zakelijke opportuniteiten te leren identificeren.

Op het eerste zicht lijkt dit een moeilijke taak, maar eerder onderzoek naar patronenherkenning in ondernemerschap suggereert dat dit wel degelijk mogelijk is (Fiet en Migliore, 2001). Als individuen niet enkel focussen op pertinente factoren, maar ook op de manier waarop deze gerelateerd zijn, zal de kans dat zij zo'n patroon waarnemen aanzienlijk verhogen (Ward, Patterson, Sifonis).

Ten derde moeten potentiële portfolio ondernemers voorzien worden van een grote reikwijdte aan ervaring. Hoe meer ervaring, hoe rijker de prototypes en voorbeelden die zij ervaren. Bijgevolg is ook de kans groter dat zij connecties waarnemen tussen op het eerste zicht niet gerelateerde

activiteiten. Vooral activiteiten die niet direct opmerkelijk zijn voor de toevallige waarnemer. Onderzoeksresultaten ondersteunen deze gedachtegang: ondernemers met meer ervaring en kennis hebben blijk getoond van meer efficiëntie op het gebied van opportuniteiten ontdekken (Shepherd en DeTienne, 2001).

2.4.2 Welke is de beste onderwijsmethodiek voor een opleidings- en begeleidingsmodule?

Vervolgens verschaffen eerdere studies meer informatie over de beste onderwijsmethode voor ondernemers. Maar ook de vaardigheden van een referent zijn hierbij belangrijk.

Peterman en Kennedy (2003) besluiten allereerst dat trainingsprogramma's voor ondernemers zeker en vast kunnen zorgen voor een significante verandering in de ondernemende intenties van elke deelnemer. Zij herhalen het ondernemend proces doorheen hun carrière via nieuwe bedrijven of nieuwe opportuniteiten binnen bestaande bedrijven.

Katz (2003) stelt verder dat het aantal onderzoeken naar opleidingsprogramma's sterk groeit, maar toch lijkt er nog geen algemeen kader noch een overeengekomen beste methode te zijn om ondernemers op te leiden (Brockhaus et al., 2001; Fiet, 2001). Recensies over trainingsprogramma's (Gorman et al., 1997) en cursussen (Fiet, 2001) tonen aan dat er weinig uniformiteit en aanzienlijke diversiteit is ten aanzien van doelstellingen, filosofie, inhoud, didactiek en resultaten (Rasmussen en Sorheim, 2006). In het onderzoek van Rasmussen en Sorheim komen verschillende onderwijsmethodes aan bod. Zo voorzien instanties ondernemers van traditionele ondernemerscursussen en -faciliteiten, maar zijn de meeste activiteiten toch zeer actiegericht. 'Learning by doing' of 'leren door te doen' is hier de focus. Dit is mogelijk aan de hand van werkgroepen met praktijkgerichte activiteiten. Rasmussen en Sorheim besluiten dus dat een breder aanbod van activiteiten nodig is om succes te boeken.

2.4.3 Welke inhoud moet een opleidings- en begeleidingsmodule bevatten?

Om deze vraag te beantwoorden, wordt er gezocht naar opleidingsprogramma's die terug te vinden zijn in de wetenschappelijke literatuur. Detienne en Chandler (2004) hebben een dergelijk trainingsprogramma samengesteld en ook in de praktijk getest. Hierbij gaan ze ten eerste uit van Fiet (2001), die stelt dat ondernemerschapseducatie theoretische inhoud moet bezitten als er verwacht wordt dat individuen cognitieve vaardigheden zullen ontwikkelen. Ten tweede melden ze dat experts verwijzen naar het feit dat training en eigen ervaringen ook een hulpmiddel zijn om te leren creatief te zijn (Amabile, 1988; Isaksen, 1988; Torrance; 1980). Op basis van de theorie van Erikson (1980) en Epstein (1985) ontwikkelen Detienne en Chandler vervolgens het SEEC-model. SEEC staat voor Securing (veiligstellen), Expanding (uitbreiden), Exposing (blootstellen) en Challenging (uitdagen).

- Veiligstellen: Het bijhouden van een logboek dat alle mogelijke opportuniteiten vermeldt, kan iemands vermogen om ideeën veilig te stellen aanzienlijk verbeteren.
- Uitbreiden: Individuen verwerven nieuwe vaardigheden en dus stijgende persoonlijke mogelijkheden. Via educatie gebeurt dit vaak door ervaringsgerichte oefeningen (Kourilsky, 1995).

- Blootstellen: Deze eigenschap verwijst naar de vaardigheden die nodig zijn om zich open te stellen voor uiteenlopende en veranderende situaties.
- Uitdagen: Dit verwijst naar het proces om zich open te stellen voor nieuwe uitdagingen door mislukking.

Het opleidingsmodel (tab.1) ziet er als volgt uit:

Tabel 1:		
Componenten van het SEEC-model		
Vaardigheden/Oefeningen	Omschrijving	Bron(nen)/Onderzoek(ers)
<u>Veiligstellen</u>		
Opportuniteitenregister	Noteer ideeën die doorheen de dag optreden in een logboek.	Epstein (1996), McGrath en MacMillan (2000), Proctor (1995), Wallas (1926)
<u>Uitbreiden</u>		
Ideeëngeneratie-oefening	Deelnemers krijgen de kans om verscheidene recente problemen op te lijsten die zij hebben ondervonden in het dagelijks leven. Hierna worden ze gevraagd een netwerk van mogelijke oplossingen te ontwerpen. Deze oplossingen worden vervolgens gedeeld met de groep.	Amabile (1988)
Delen van kennis	Deelnemers delen hun beste idee uit het logboek met de groep.	Epstein (2000)
Team organisatie	Teams worden georganiseerd met behulp van een 'jobbeurs'-benadering waar deelnemers worden vereist om potentiële 'werknemers' te interviewen en werknemers hebben een kans om te zoeken naar topideeën.	
Idee presentatie	Deelnemers worden gevraagd hun beste idee te delen in een één-minuut-liftgesprek. Ze moeten aannemen dat ze met een kapitaalverschaffer een lift zijn binnengestapt op verdieping 1, en vervolgens de tijd hebben tot de 15 ^e verdieping om hem te overtuigen van hun idee.	

<u>Blootstellen</u>		
Brainstormsessie	Een groepsoefening ontworpen om een oplossing te vinden voor elk specifiek probleem door zoveel mogelijke ideeën te genereren.	Osborn (1957), Proctor (1995)
'Brainwriting'	Een groepsoefening, gelijkend met brainstormen, maar met één verschil: deelnemers brainstormen oplossingen op een blad papier, dat vervolgens wordt doorgegeven aan andere groepsleden. Zij hebben dan de mogelijkheid om verder te bouwen op dit idee. Dit laat deelnemers, die geïntimideerd zouden zijn, toe om deel te nemen.	Woods (1979)
Creatieve productontwikkeling	Een groepsoefening waarin deelnemers worden gevraagd om alledaagse dingen (tafelzout, drankfles ...) te observeren. Vervolgens ontwikkelen ze zo veel mogelijk toepassingen voor het product binnen een tijdslimiet (ongeveer 10 minuten).	Bundy (2002), Isaksen (1988)
Creativiteitslezingen	Leesboeken of audioboeken: <ul style="list-style-type: none"> • "Why didn't I think of that? Bizarre origins of ingenious inventions we couldn't live without" • "The Big Book of Creativity Games" • "A Whack on the Side of the Head" • "Cracking creativity: The Secrets of Creative Geniuses" 	Freeman en Golden (1997), Epstein (2000), Von Oech (1983), Michalko (2001)
<u>Uitdagen</u>		
'Liftgesprekken'-presentatie	Liftgesprekken zoals hierboven vermeld, worden beoordeeld door de groep.	
Relevante informatie, competitieve zoektochten	Een groepsjacht op informatie: een competitieve zoektocht, bestaande uit verschillende deelgroepen, met beloningen voor volledigheid en actualiteit.	

Bron: Detienne & Chandler, 2004

Detienne en Chandler hebben na een evaluatie van deze opleiding aan 130 deelnemers volgende feiten kunnen vaststellen:

- Individuen die getraind zijn in de vaardigheden van het veiligstellen, uitbreiden, blootstellen en uitdagen zullen (a) meer zakelijke ideeën genereren en (b) ideeën genereren die een hoger gemiddelde hebben van innovatieniveau, dan zij deden voor deze training.
- Individuen die getraind zijn in de vaardigheden van het veiligstellen, uitbreiden, blootstellen en uitdagen zullen (a) meer zakelijke ideeën genereren en (b) ideeën genereren die een hoger innovatieniveau hebben.

2.4.4 Welke invloed heeft een groep op de productiviteit van ideeëngeneratie?

Dit trainingsprogramma bevat verschillende actiegerichte oefeningen. Maar wat is eigenlijk het effect van werken in groep en/of team op het potentieel van ideeëngeneratie? Paulus (2000) besluit uit zijn analyse dat interactie in groep en teams een belangrijke bron kunnen zijn voor creatieve ideeën en innovatie. Een groep wordt hier gedefinieerd als "twee of meer individuen die onderling afhankelijk kunnen zijn of een relatie hebben en een invloed op mekaar hebben door hun interacties" (Paulus, 1989; Forsythe, 1999). Vervolgens wordt een team omschreven als "groepen die samenwerken voor een gemeenschappelijk doel in een organisatie" (Cohen en Bailey, 1997; Hackman, 1987).

Vanuit organisationeel perspectief

Om te beginnen stelt Paulus dat deelnemers in groepen en teams de neiging hebben om hun ervaringen hiermee positief te waarderen (Cohen en Bailey, 1997; Kramer, Kuo en Dailey, 1997). Ten tweede haalt hij factoren aan die een invloed hebben op groepscreativiteit of innovatie vanuit organisationeel perspectief. Studies hebben uitgewezen dat diversiteit in karakteristieken van de deelnemers, zoals bekwaamheden en lengte van het dienstverband, belangrijk kunnen zijn voor creativiteit en innovatie (Andrews, 1979; Ancona en Caldwell, 1992). Langs de andere kant kunnen demografische diversiteit en verschillen in professionele achtergrond dan alweer innovatie belemmeren (Jackson, May en Whitney, 1995; Souder, 1987). Als laatste is een collaboratieve, participatieve leiderschapsstijl het best voor creativiteit en innovatie (Anderson en King, 1993; Hill en Amabile, 1993).

Factoren met een negatieve invloed

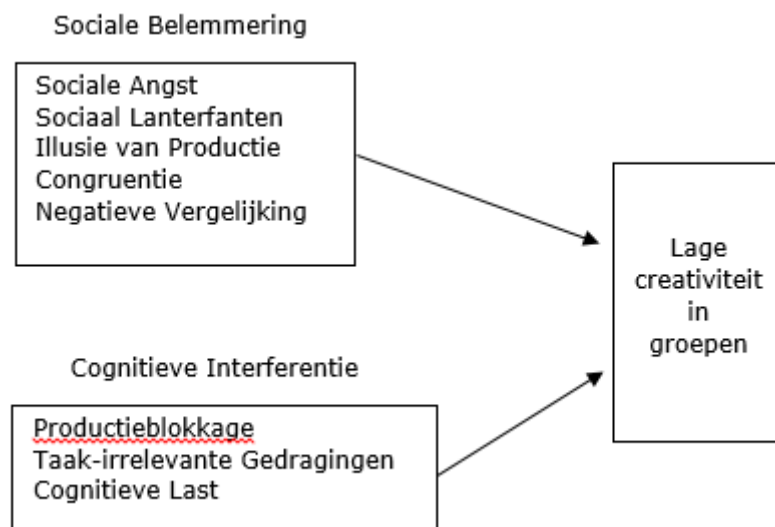
Verder discussieert Paulus over de basis van slechte prestaties in groep betreffende cognitieve interferentie. Wanneer anderen aan het woord zijn in een groep, is het niet mogelijk voor iedereen om elkaars ideeën te delen (productieblokkage) (Diehl en Stroebe; 1987, 1991). Deze tijdsbeperking in groep kan er ook toe leiden dat deelnemers hun ideeën vergeten terwijl ze wachten of ze beslissen dat hun ideeën niet meer relevant zijn. Hiernaast kan een groepsdiscussie taak-irrelevant gedrag met zich meebrengen wanneer enkele groepsleden verhalen vertellen die gerelateerd zijn aan ideeën of deze onnodig uitwerken. Ten laatste kan de individuele productiviteit

verlagen door alert te moeten zijn tijdens de presentatie van een ander, terwijl de deelnemer een eigen idee probeert uit te werken.

Sociale belemmering is een derde discussiepunt. Zo kunnen individuen angstig zijn om hun ideeën vrij te delen in groep, omdat ze bang zijn voor de private reactie van anderen (Camacho en Paulus, 1995). Daarnaast kan ook de potentiële evaluatie van het idee, door personen buiten de groep, ideeëngeneratie belemmeren (Diehl en Stroebe, 1987). Ook motivatie is een belangrijke factor. Een individu kan minder gemotiveerd zijn als individuele bijdrages gecombineerd worden in een groepsproduct (Diehl en Stroebe, 1987; Paulus et al., 1993). Vervolgens kan een individu ook minder inspanning uitoefenen als zeer goede prestaties van anderen in de groep zijn prestatie overbodig doen lijken (Kerr en Bruun, 1983).

Individuen in groepen neigen om hun prestatie te vergelijken met deze van andere groepsleden. Daardoor neigen ze te convergeren naar dezelfde soort van gegenereerde ideeën (Camacho en Paulus, 1995; Larey en Paulus; 1999). Hieraan gekoppeld speelt ook het sociale vergelijkingsproces een rol in de illusie van productiviteit (Paulus et. al, 1993). Individuen kunnen onzeker zijn over de toereikendheid van hun prestatie. Maar de meeste individuen in groep geloven dat hun eigen prestatie superieur is aan die van anderen (Paulus, Larey, Putman, Leggett en Roland, 1996). Fig. 5 vat de verschillende factoren samen die een rol kunnen spelen in het productieverlies van ideegeneratie-groepen:

Figuur 5: Sociale en cognitieve factoren gerelateerd aan lage creativiteit in ideegeneratie-groepen



Bron: Paulus, 2000

Factoren met een positieve invloed

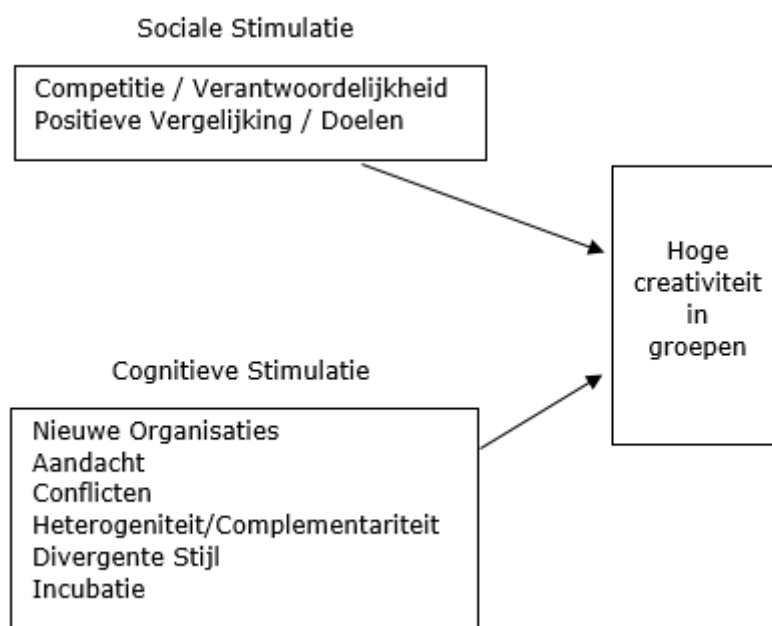
Tot slot suggereert Paulus condities waaronder hoge prestaties van groeps- en teamcreativiteit worden gerealiseerd:

Ten eerste moeten de bovenstaande belemmeringen gelimiteerd worden. Zo kunnen groepen door facilitators getraind worden om ideeën efficiënt te genereren door overbodige uitweidingen en niet-taakgericht gedrag te limiteren (Offner, Kramer en Winter, 1996; Oxley, Dzindolet en Paulus,

1996). Oxley et al. stellen hier dat groepen met een hoog opgeleide facilitator capabel zijn om te functioneren op het niveau van nominale groepen (groepen samengesteld uit individuen die zelfstandig presteren). Daarnaast kunnen groepen ook ideeën uitwisselen door middel van geschreven notities of computers. Onderzoek naar op computer-gebaseerde ideeëngeneratie toont aan dat elektronische groepen evengoed of beter presteren dan nominale groepen (Dennis en Valacich, 1993). Via elektronische technologie kunnen ideeën gelijktijdig gedeeld worden (geen productieblokkage), is de deelnemer anoniem voor andere groepsleden (lage evaluatieangst) en is hij verantwoordelijk voor zijn individuele prestatie (laag sociaal lanterfanten). Individuele verantwoordelijkheid verzekeren bevordert de prestatie in een groep (Paulus et al., 1993). Verder kunnen de remmende effecten als sociale angst en evaluatieangst enkel opgelost worden door enkel gebruik te maken van individuen die een lage sociale angst kennen (Camacho en Paulus, 1995).

Ten tweede zijn er volgens Paulus (2000) sociale en cognitieve factoren waardoor interactieve groepen nog productiever kunnen zijn (fig.6):

Figuur 6: Sociale en cognitieve factoren gerelateerd aan hoge creativiteit in ideegeneratie-groepen



Bron: Paulus, 2000

a. Sociale stimulatie

Een hoog niveau van motivatie in groep verzekeren, kan door de verantwoordelijkheid te vergroten van een individuele prestatie (Paulus et al., 1993; Shepperd, 1993). Indien er een expliciete zorg is over hoe goed een deelnemer presteert ten opzichte van een andere, kunnen groepen door een sociaal vergelijkingsproces gemotiveerd worden. Groepen voorzien van een vergelijkingsstandaard verhoogt de prestaties (Paulus en Dzindolet, 1993). Dit geldt ook voor het voorzien van een expliciete feedback over het niveau van een individuele prestatie doorheen het ideegeneratie-proces (Paulus et al., 1993,1996). De focus moet dus gelegd worden op relatieve prestatienormen

en prestatiestandaards of doelen waarmee een concurrentiegevoel kan worden opgewekt en belang wordt gehecht aan positieve vergelijking. Dit concurrentiegevoel wordt gestimuleerd door een verhoging van het aantal deelnemers in de groep.

b. Cognitieve stimulatie

Paulus (2000) somt enkele cognitieve factoren op die resulteren in een verbetering van het ideegeneratie-proces:

Eén uniek potentieel voordeel van ideeën persoonlijk of elektronisch te delen, is **wederzijdse stimulatie van organisaties** (Nagasundaram en Dennis, 1993). Ideeën die gerelateerd zijn aan discussiepunten of problemen kunnen verdeeld worden in verschillende categorieën. Bijvoorbeeld, deelnemers die discussiëren over manieren om hun bedrijf te verbeteren, zullen ideeën opdoen aan de hand van verschillende categorieën (bv. personeel, marketing, financiën). Dit is afhankelijk van hun betrokken functie. Als een deelnemer wordt blootgesteld aan ideeën van een andere categorie, zal deze gestimuleerd worden binnen deze categorie (Brown et al., 1998 en Paulus et al., 2000). Een combinatie van dergelijke divergerende denkers in een groep, kan leiden tot een hoog niveau van ideegeneratie (Brown et al., 1998).

Een tweede uniek voordeel is dat de groepsleden aandacht kunnen geven aan de **unieke kennis van organisaties**, die kan bijdragen aan de interactie (Stasson en Bradshaw, 1995). Deze kans is groter als er meer heterogeniteit aanwezig is in de groep, op basis van kennis en ervaring (Jackson et al., 1995). Als er dus grote overlappingen zijn in de ideeënruimte van de groepsleden, zal het creatieve potentieel van de groep gelimiteerd zijn. Stroebe en Diehl (1994) halen hiervoor bewijs aan in hun onderzoek voor de positieve effecten van cognitieve diversiteit in ideegeneratie-groepen.

Ten derde stelt Paulus dat er een aanzienlijk **conflict binnen de groep** kan ontstaan, als groepsleden sterke gevoelens hebben over hun uiteenlopende perspectieven (Levine en Thompson, 1996). Dit kan cognitieve verandering belemmeren wanneer individuen hun positie willen verdedigen. Echter kan verandering wel optreden als mensen gemotiveerd zijn door accuraatheid en niet onder druk staan om een bepaald perspectief te accepteren (Argote, Gruenfeld en Naquin, 2000). Conflicten worden geacht te leiden tot cognitieve verandering of divergerend denken als de bron van het conflict een vocale minderheid is (Nemeth, 1995).

Ten laatste besluit Paulus dat ideeën van anderen zullen **incuberen** en/of gerelateerde linken zal activeren (Csikszentmihalyi en Sawyer, 1995). Individuen kunnen dan hun aandacht vestigen op het integreren van deze linken met hun eigen netwerk van ideeën.

2.5 Referenten

Welke referenten zijn gekwalificeerd om dergelijke materie te scholen?

Ten vijfde stelt een studie van de Europese Commissie, voorgesteld in juni 2013, een gids samen voor referenten. Zij moeten niet enkel aan bepaalde vaardigheden voldoen, maar ook specifieke eigenschappen bezitten. Zo moeten referenten een passie hebben voor lesgeven. Verder neemt deze gids aan dat referenten inspirerend zijn, ruimdenkend, zelfverzekerd, flexibel en verantwoordelijk maar af en toe ook regelovertreeders. Ze luisteren goed, kunnen ideeën

benutten/verkopen en kunnen actie-georiënteerd werken. Ze werken graag in team en beschikken over een uitgebreid netwerk.

Daarnaast willen ze de kloof dichten tussen educatie en economie. Ook betrekken ze externe experts in hun lesgeven en hun focus op 'real-life' ervaringen. Ze verwijzen altijd naar het economische aspect van een topic en zakelijk gerelateerde onderwerpen spelen een belangrijke rol in alle disciplines.

Daarbij volgen ze een flexibel en aanpasbaar studieplan en verkiezen ze case-georiënteerd leren. Ook geven ze aandacht aan groepsprocessen en interacties. Een referent is dus meer een coach dan een lesgever.

Bovendien geeft de Europese Commissie nog een opsomming van terugkerende thema's waarop ondernemerschapseducatie is gebaseerd en heeft dus ook te maken met de onderwijsmethode:

- ondernemerschapseducatie gaat over hoe een ondernemende attitude, vaardigheden en kennis ontwikkeld kan worden, waarna een ondernemer ideeën kan omzetten in actie.
- referenten kunnen niet lesgeven over ondernemerschap als zijzelf geen ondernemende activiteiten uitvoeren. Adviseurs zijn dus personen die succesvol zijn in datgene waar zij advies over geven.
- ondernemersbekwaamheden en -vaardigheden kunnen enkel verworven worden via 'real-life' leerervaringen.
- ondernemerschapseducatie zou zich naast 'entrepreneurship' ook moeten focussen op 'intrapreneurship', aangezien veel ondernemers zullen ondernemen binnen hun eigen bedrijf.
 - Shane en Venkataraman (2000) definieert 'entrepreneurship' als "het wetenschappelijk onderzoek naar hoe, door wie en met welke gevolgen opportuniteiten, om toekomstige goederen en diensten te creëren, worden ontdekt, geëvalueerd en geëxploiteerd".
 - 'Intrapreneurship' wordt door Antoncic en Hisrich (2003) gedefinieerd als "opkomende gedragsintenties en gedragingen die gerelateerd zijn aan afwijkingen van de gebruikelijke manier van zakendoen in bestaande organisaties".
- Actief leren is noodzakelijk. Hedendaagse pedagogische methoden (bijvoorbeeld op project-gebaseerd en actief leren) zou moeten worden toegepast. Hiernaast moeten ook 'real-life' situaties en situaties buiten het leslokaal toegepast worden in een opleiding.
- Referenten moeten netwerken ontwikkelen, regelmatige bijeenkomsten voorzien en ervaringen uitwisselen om continuïteit te garanderen.
- Elke referent moet openstaan voor een discussie, reflectie en evaluatie van zijn manier van lesgeven.

2.6 Bestaande opleidingsprogramma's

Welke opleidingsprogramma's zijn er in Vlaanderen terug te vinden?

Tot slot wordt er op zoek gegaan naar reeds bestaande opleidingen (postacademische vorming) en de instanties die deze opleidingen voorzien. Deze resultaten komen tot stand door een zoektocht via internet vooraleer praktijkonderzoek hier meer duidelijkheid in brengt.

Er zijn instanties die zich richten op het algemene bedrijfsleven, maar ook specifiek sectorgerichte instanties zijn in Vlaanderen terug te vinden. Niet elke relevante opleiding is duidelijk terug te vinden via internet. Praktijkonderzoek zal dus meer duidelijkheid scheppen. Hieronder volgen enkele voorbeelden:

a. **Vlerick Business School** : (bron: www.vlerick.com)

Vlerick is een internationale business school. Het biedt volledig geaccrediteerde opleidingen aan die een mix van theoretische kennis en praktische inzicht combineren. Daarnaast is Vlerick een academische instelling met een traditie in innovatief en onafhankelijk onderzoek. Verder ogen ze op internationaal erkende deskundige professoren die nauwe banden hebben met de corporate wereld.

Vlerick maakt het mogelijk om opleidingen te volgen op een aantal verschillende manieren, waarvan er hier twee besproken worden:

- Opleidingen op maat:
 - Ontdekking en verkenning. Ze start elke samenwerking door naar elkaar te luisteren. Haar doel is de organisatie van hun klant, hun ambities en hun strategische uitdagingen te begrijpen.
 - Analyse van de behoeften. Haar experts voeren een meer diepgaande behoefteanalyse uit om een degelijke kennis van de ontwikkelingsbehoeften te verwerven. Op het einde van dit proces leggen zij de opleidingsdoelen en de kernthema's van de opleiding vast in een akkoord.
 - Ontwerp. Na dit overleg ontwerpen ze het leerproces, duiden ze sprekers, facilitatoren en experts aan die de opleiding zullen opleveren. Ze stemmen de inhoud van de opleiding af en regelen alle praktische zaken voor een vlotte oplevering.
 - Uitvoering. Haar professoren zijn internationale experts die hun kennis en ervaringen actief delen met de deelnemers. Haar opzet is om de deelnemers daadwerkelijk te raken, te inspireren en hen te enthousiasmeren om bakens te verzetten. Haar didactiek varieert telkens naargelang de doelstellingen van de opleiding. De oplevering wordt beheerd door een opleidingsconsulent die de deelnemers door het leerproces leidt.
 - Evaluatie. Elke opleiding wordt tijdens en na de uitvoering geëvalueerd. Ze vragen feedback van de deelnemers op alle aspecten van de opleiding. Zo

kunnen ze bepalen of de doelstellingen werden gehaald. Na de opleiding meten ze de impact samen met de klant.

o Managementopleidingen:

- Vlerick doet onderzoek op elf verschillende managementdomeinen, namelijk accounting & finance, ondernemerschap, algemeen management, governance & ethiek, human resource management, ict & business process management, innovatiemanagement, marketing & sales, operations & supply chain management, people management & leiderschap en strategie.
- Nauwer bekeken: Een goede ondernemer is van alle markten thuis, maar hun managementopleiding 'ondernemerschap' biedt 1 specifieke opleiding aan die gericht is naar dit onderzoek: 'Op zoek naar nieuwe zakelijke opportuniteiten'.
- Deze opleiding bevat vijf modules die aan ondernemers/klanten gerefereerd worden:

Module 1: Exploreren van nieuwe business opportuniteiten- op een ondernemende wijze

- Hoe identificeren we ideeën voor nieuwe producten en diensten?
- Welke middelen en technieken kunnen we gebruiken om de omgeving te scannen en nieuwe ideeën te detecteren?
- Hoe moet u luisteren naar uw klanten? Hoe moet u leren denken zoals uw klanten?
- Is het zinvol om uw waardepropositie te herdenken?

Module 2: Business model denken

- Wat zijn de bouwstenen van een bedrijfsmodel?
- Hoe ontwikkelt u een nieuw bedrijfsmodel?
- Hoe kan u "business model" denken gebruiken als een bron voor nieuwe opportuniteiten?
- Wat kan u leren van disruptive businessmodellen?
- Hoe evalueert u het potentieel en haalbaarheid van een bedrijfsmodel?
- Wat zijn de beste manieren om een bedrijfsmodel te testen in de markt?

Module 3: De messcherpe presentatie

- Hoe verkoopt u best uw idee?
- Hoe breng je de perfecte "elevator pitch" ?

Module 4: Hoe instaleer je een ondernemende organisatie?

- Hoe creëer je een ondernemende cultuur in de organisatie?
- Hoe stimuleer je medewerkers en teams om ondernemender te worden.

Module 5: Implementing and Selling New Business Opportunities

- Hoe identificeert en beheerst u risico's tijdens het implementatieproces?

- Hoe kan men het implementatieproces plannen?

b. **VOKA** : (bron: www.voka.be)

Voka is het Vlaams netwerk van ondernemingen. Het vertegenwoordigt meer dan 18.000 bedrijven in Vlaanderen en Brussel, goed voor 65% van de private werkgelegenheid en 66% van de toegevoegde waarde in Vlaanderen.

Voka wil als het meest nabije, invloedrijke en professionele netwerk van ondernemers en de representatieve organisatie van ondernemingen in Vlaanderen een optimaal kader creëren voor succesvol ondernemen en wil op die manier fundamenteel bijdragen tot welvaart en welzijn van zijn regio. Voka werkt sinds 2008 nauw samen met 29 sectororganisaties, met als gevolg dat de opleidingen die zij aanbieden vooral sectorgericht zijn. Voor één portfolio ondernemer zal een mogelijk te volgen opleiding dus zeer verschillend kunnen zijn dan voor een ander individu. Er is echter één opleiding die er uitspringt en aanhaalt waar dit onderzoek naar gericht is:

- **Intern ondernemerschap is de sleutel tot innovatie en continue verbetering:**

Zelf motiveren ze deze opleiding als volgt: "Wat als al uw medewerkers mee zouden 'ondernemen'? Wat zou er gebeuren indien uw medewerkers zouden meedenken over de strategie van uw organisatie? Hoe zou het zijn, mochten zij meedenken over de organisatie van bedrijfsprocessen of proactief meezoeken naar opportuniteiten? De kans is zeer groot dat uw medewerkers met frisse, eigen voorstellen zullen komen om, zowel op grote als kleine schaal, nieuwe producten en diensten te ontwikkelen of bestaande te verbeteren. Maar daarvoor is de juiste context nodig. Die context kan zelfs ondernemend gedrag opwekken bij medewerkers die hier geen persoonlijke aanleg voor hebben!"

Verder is over deze opleiding geen informatie te vinden.

Verder is Voka ook de organisator van het PLATO-peterschapsproject. Dit is een intensief begeleidings- en ondersteuningsproject voor KMO-bedrijfsleiders, gebaseerd op het peterschapsprincipe. Grotere ondernemingen worden peter van kleinere bedrijven, waarbij ze kennis overdragen en ondersteuning bieden bij alle aspecten van bedrijfsmanagement. Tegelijk wordt er gewerkt aan ervaringsuitwisseling en netwerkvorming tussen KMO's onderling, de kaderleden van de peterbedrijven en gastsprekers. Netwerking waarbij opportuniteiten een hoofdrol spelen is één van de doelen die PLATO vooropstelt. Dit programma is voorzien van een teambuildingactiviteit en een maandelijkse bijeenkomst van alle deelnemers waarop alle activiteiten plaatsvinden.

c. **UNIZO** : (bron: www.unizo.be)

UNIZO staat voor de Unie van Zelfstandige Ondernemers en springt in de bres waar dat nodig is. Als grootste ondernemersorganisatie van Vlaanderen en Brussel verdedigt UNIZO ondernemers, zelfstandigen en vrije beroepen op alle terreinen en op alle niveaus van de sociaaleconomische besluitvorming: in de gemeenten, het Vlaamse Gewest, op federaal niveau en in de Europese Unie. UNIZO doet dat in de eerste plaats door deel te nemen aan

adviescomités en overlegorganen met de politieke gezagsdragers en administraties. Zij helpen een ondernemer te ondernemen met kennis van zaken door het geven van opleidingen en maakt een ondernemer op deze manier lid van een rijk netwerk van ondernemers.

Ook UNIZO biedt opleidingen aan voor ondernemers. Echter zijn deze in grote mate specifiek gericht op het management en is er geen opleiding te vinden waarin het doel van dit onderzoek terug te vinden is.

d. **Syntra** : (bron: www.syntravlaanderen.be)

Het Vlaams Agentschap voor Ondernemersvorming - SYNTRA Vlaanderen is het agentschap van de Vlaamse overheid dat een kwaliteitsvolle, innovatieve en arbeidsmarktgerichte competentieontwikkeling van jongeren en volwassenen verzekert en bevordert in functie van meer en sterker ondernemen in Vlaanderen.

Ook Syntra biedt verschillende opleidingen aan om het algemene management van een ondernemer te verbeteren. Echter is ook bij deze instantie geen opleiding terug te vinden die zich specifiek richt op het doel van deze studie.

e. **Online opleidingen**

Online zijn er enkele instanties te vinden die opleidingen verzorgen vanop afstand:

- o www.ondernemersschool.be
- o www.agentschapondernemen.be

zijn hier twee voorbeelden van.

Verder onderzoek naar de eerste online instantie leidt tot het Centrum voor Afstandsonderwijs. Het CVA is de belangrijkste erkende opleidingsverstrekker van België en Nederland op het gebied van thuisopleidingen, groepslessen en afstandsonderwijs. Via deze school kan je cursussen volgen binnen diverse bedrijfssectoren. De thuisopleidingen zijn ontwikkeld door zelfstandige ondernemers en docenten met jarenlange ervaring in de praktijk. Ook hier variëren de opleidingen sterk in categorie. De managementopleidingen zijn zeer ruim, maar opnieuw is er geen opleiding te vinden die specifiek gericht is op het doel van dit onderzoek.

f. **VDAB** : (bron: www.vdab.be)

De VDAB, of Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, is ook een organisatie die opleidingen aanbiedt. Ook hier wordt echter dezelfde conclusie gesteld. De VDAB biedt diverse opleidingen aan in het managers perspectief, maar geen van deze is specifiek gericht op het doel van deze studie.

2.7 Subsidies

Ondernemers hebben de mogelijkheid om subsidies aan te vragen voor het volgen van opleidingen. Via www.vlaanderen.be wordt duidelijk dat een ondernemer van een KMO online subsidies kan aanvragen mits hij/zij voldoet aan een aantal voorwaarden, namelijk:

- als ze gevestigd zijn in het Vlaamse Gewest;
- als ze tot de privésector behoren (met een aandeel van de overheid kleiner dan 25%);
- als hun hoofdactiviteit is opgenomen in de lijst met NACE-codes (zie <http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/gegevensinzameling/nomenclaturen/nacebel/>).

HOOFDSTUK 3: PRAKTIJKONDERZOEK

De opzet van het empirisch onderzoek in deze studie is de resultaten die de wetenschappelijke literatuur naar voor schuift, testen aan de hand van de ervaringen van iedere deelnemer. Er wordt gepolst in welke mate de literatuur overeenkomt met de praktijkervaring en als er nog verdere toevoegingen aan de literatuur kunnen worden voorgesteld.

Elk interview is voorbereid aan de hand van een vragenlijst. Er is één standaard vragenlijst opgesteld voor elke groep van deelnemers (de werkgeverorganisaties, de referenten en de ondernemers). Deze vragenlijsten zijn dus aangepast aan de geïnterviewden. Ze behandelen geen uitgediepte vragen, maar alle aspecten die in de interviews aan bod komen. Deze aspecten werden tijdens de interviews steeds verder uitgediept naargelang de antwoorden van elke participant. De drie standaard vragenlijsten zijn terug te vinden in bijlage 1, 2 en 3.

Naast de algemeen geconcludeerde feiten, zullen de deelnemers ook zelf aan het woord komen via citaten. Dit is om deze feiten extra kracht bij te zetten en te verduidelijken. Er zullen steeds maximum drie deelnemers worden geciteerd om herhaling te voorkomen.

Het praktijkonderzoek is onderverdeeld in zes grote delen. Om te beginnen zullen alle participanten aan dit onderzoek worden voorgesteld.

Ten tweede zoekt de empirische studie een antwoord op de eerste deelvraag van dit onderzoek. Er wordt gezocht naar de motivatie van een ondernemer, die hem tot een portfolio ondernemer deed ontwikkelen.

Verder wordt bij iedere geïnterviewde gepolst naar de onderwijsvorm die zij het best achten voor een ondernemer. Hiermee wordt een nieuwe deelvraag van het onderzoek onder handen genomen. Ten vierde wordt er gezocht naar de *juiste* referent. Elke deelnemer van dit onderzoek wordt gevraagd naar de specifieke vaardigheden die een referent voor een opleidings- en begeleidingsmodule moet bezitten. Hiermee wordt een derde deelvraag aangepakt.

Vervolgens zal het onderzoek zich richten tot de opportuniteiten die zich op een markt bevinden. De antwoorden die hier aan bod komen, zullen de basis vormen voor de inhoud van de opleidings- en begeleidingsmodule. Hiermee wordt een nieuwe deelvraag opgelost. Deze stap is direct ook het grootste gedeelte van de empirische studie.

Tot slot wordt de laatste deelvraag van dit onderzoek onderzocht. Er wordt gepolst naar de mate waarin een startende ondernemer nood heeft aan begeleiding en in welke aspecten dit zou zijn.

Na een grondige analyse van de praktijkstudie kan uiteindelijk de centrale onderzoeksvraag van deze studie worden opgelost. Er kan dan een opleidings- en begeleidingsmodule ontwikkeld worden. Deze is terug te vinden in hoofdstuk vier.

3.1 Voorstelling van de deelnemers

Drie soorten groepen hebben deelgenomen aan dit praktijkonderzoek. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de medewerkers van twee werkgeverorganisaties, drie referenten en zeven ondernemers.

3.1.1 Werkgeverorganisaties

De twee werkgeverorganisaties die aan bod komen zijn VOKA en UNIZO. Er werd gezocht naar organisaties die reeds opleidingsvormen aanbieden voor bestaande ondernemers. Telkens werd de verantwoordelijke voor de organisatie van deze modules uitgenodigd tot een gesprek. Hieronder worden deze verder voorgesteld:

a. Sandra Gole - VOKA



Sandra Gole is licentiaat vertaler Nederlands, Frans en Duits van opleiding. Na haar studies heeft zij steeds gewerkt in commerciële functies. Zo was Sandra Gole elf jaar actief als divisiemanager voor Robert Half International, als verantwoordelijke voor interimselecties binnen financiële profielen. Vanaf 2009 is Sandra Gole tewerkgesteld bij VOKA. VOKA is het Vlaams netwerk van ondernemingen. Deze organisatie vertegenwoordigt meer dan 18.000 bedrijven in Vlaanderen en Brussel. Niet onbelangrijk is dat VOKA nauw samenwerkt met negenentwintig sectororganisaties, wat het werkgeverslandschap nog verder versterkt.

Binnen deze Kamer van Koophandel is Sandra Gole verantwoordelijk voor alle netwerken. Hierin onderscheidt VOKA netwerken voor ondernemers, financiële managers, referenten, ... Verder is zij creatief bezig met allerlei leermomenten voor ondernemers te voorzien. Enerzijds zijn er de open opleidingen. Hierin voorziet zij opleidingen voor onder meer receptionisten, sales managers en CEO's, maar ook anderen functies komen aan bod. Anderzijds is zij intensief bezig met het PLATO-Peterschapsproject voor KMO-bedrijfsleiders. PLATO is een platform voor deze ondernemers om maandelijks met dezelfde groep aan ervaringsuitwisseling te doen en te netwerken.



b. Valerie Claes - UNIZO

Valerie Claes heeft haar studies afgerond aan de Vrije Universiteit Brussel, waar zij communicatiewetenschappen studeerde. Na jobs als redactrice, eventmanager en projectcoördinator van SOFIA (*een netwerk van vrouwelijke ondernemers en vrouwen in het topmanagement*) aan de Universiteit Hasselt, is zij sinds 2012 actief als medewerkster van UNIZO. UNIZO is een ondernemingsorganisatie in Vlaanderen en Brussel. Het verdedigt alle UNIZO-ondernemers, zelfstandigen en vrije beroepen op alle terreinen en op alle niveaus van de sociaal-economische besluitvorming. Verder biedt UNIZO tal van opleidingen aan en wordt een UNIZO-lid een netwerk aangeboden.



Valerie Claes is binnen deze organisatie verantwoordelijk voor de coördinatie van de twee projecten Jong UNIZO en het Ondernemersforum. Jong UNIZO is een traject voor de jonge zelfstandige ondernemers tot en met veertig jaar. Het traject tracht een klankbord te zijn voor de jonge



Unie van Zelfstandige Ondernemers

ondernemers binnen het UNIZO-netwerk via de organisatie van netwerkmomenten, infosessies, bedrijfsbezoeken en ervaringsuitwisseling. Het Ondernemersforum daarentegen is een traject van één jaar dat mensen kunnen volgen en handelt over de opleiding voor ondernemers en haar netwerken. Dit traject is specifiek gericht op KMO-bedrijfsleiders. Het biedt een programma aan met ervaringsuitwisseling, kennisoverdracht en handige tools om de kansen op slagen aanzienlijk te verbeteren.

3.1.2 Referenten

De referenten die hier aan bod komen hebben alle drie reeds ervaring met presenteren voor en het werken met groepen. Daarnaast zijn zij alle drie gespecialiseerd in het onderwerp marktopportunities. Een referent wordt in dit onderzoek ook gelijkgesteld aan een facilitator. Een facilitator wordt door Wikipedia omschreven als een persoon die een groep mensen helpt om hun gemeenschappelijke objectieven te begrijpen. Verder assisteert deze hen in het plannen om bepaalde doelen te bereiken zonder een positie in te nemen in een discussie.

c. Kathleen Smolders – Innovatiecentrum Limburg



Kathleen Smolders studeerde af aan de Katholieke Hogeschool Leuven, om vervolgens een doctoraat te behalen aan de Katholieke Universiteit Leuven. Na haar studies ging zij werken als projectingenieur voor een privébedrijf, om hierna project manager te worden van de Universiteit Antwerpen. Verder was Kathleen Smolders zes jaar docent en onderzoeker aan het opleidingsinstituut voor technologie en wetenschap 'De Nayer' genaamd. Heden is Kathleen Smolders actief als innovatieadviseur voor het Innovatiecentrum Limburg. De vijf innovatiecentra in Vlaanderen vormen een aanspreekpunt voor bedrijven rond innovatie. Ze bieden een ondersteuning voor innovatieprojecten. Dit via begeleiding voor geld, de juiste kennis en de juiste partners. Verder bieden deze centra ook verschillende diensten en adviezen aan die helpen bij het uitwerken van een innovatief idee tot een succesvol product of dienst.

Kathleen Smolders haar taak binnen het Innovatiecentrum Limburg bestaat eruit ondernemers te begeleiden in hun innovatietrajecten. Deze trajecten bevinden zich op



verschillende niveaus. Zo worden bedrijven individueel begeleid. Dit geldt zowel voor KMO's als voor grote ondernemingen. Een KMO-ondernemer met een nieuw idee wordt verteld hoe hij dit succesvol tot een product of dienst realiseert. Een andere mogelijkheid is dat een ondernemer zich aanbiedt als iemand die aan innovatie wilt doen, maar geen ideeën heeft. Hiervoor organiseert het Innovatiecentrum dan workshops, waarin Kathleen Smolders optreedt als facilitator van het programma.

d. Leo Exter – westartup

Leo Exter is een in Rusland geboren ondernemer-referent. Hij studeerde marketing om vervolgens zijn studies verder te zetten in Amerika. Zijn eerste job aanvaardde hij als coördinator voor consumentenonderzoek voor het bedrijf Coca-Cola. Later werd hij productontwikkelaar en vertaalde hij ideeën in succesvolle producten. Hierna volgde Leo Exter nog extra cursussen aan Vlerick Business School. Later werd hij coach aan het *MIC Brussels Bootcamp*. Zijn taak was om deelnemers te rekruteren en het coachen van nieuwe startende ondernemers.



Leo Exter is verder uitgegroeid tot een ondernemer. Eén van zijn oprichtingen is westartup. Westartup is een platform voor mensen met een zakelijk idee. Zij kunnen hun idee hier laten evalueren door andere personen met ervaring aan de hand van een beknopt opgesteld bedrijfsmodel. Door het bestuderen van deze ideeën kan gevonden worden hoe mensen deze ideeën opdoen.



Leo Exter was in maart 2014 ook uitgenodigd als gastspreker voor het TED^x event van de Universiteit Hasselt. Hier sprak hij als expert over het creëren van marktopportunities door verschillende domeinen samen te brengen.

e. Miguel Meuleman – Vlerick Business School



Miguel Meuleman heeft zijn studies succesvol beëindigd aan de universiteit van Gent. Hiernaast heeft hij ook studies vervolgd aan Vlerick Business School en aan de universiteit van Pennsylvania, waar hij zijn doctoraat behaalde. Hij is naar eigen zeggen gepassioneerd door ondernemerschapseducatie en is reeds in meerdere projecten betrokken geweest om ondernemerschapseducatie efficiënter te maken.

Miguel Meuleman is gespecialiseerd in de creatie van nieuwe ondernemingen, nieuwe ondernemingsgroei, ondernemende uitkoop, het genereren van bedrijfsmodellen en het ondernemend financieren. Deze kennis draagt hij over als referent van de Vlerick Business School. Vlerick is een internationale business school die opleidingen aanbiedt met een combinatie van theoretische kennis en praktisch inzicht. Hiernaast wordt Vlerick ingehuurd als onderzoeker voor bedrijven die innovatief onderzoek willen verrichten.

Binnen de Vlerick Business School is Miguel Meuleman de referent van verschillende modules. Eén van deze modules is specifiek toepasbaar op dit onderzoek, namelijk *Op zoek naar nieuwe zakelijke opportuniteiten*. Hierin geeft Miguel Meuleman een antwoord op een belangrijke deelvraag van dit onderzoek. Deze module is terug te vinden in de literatuurstudie (zie hoofdstuk twee).



3.1.3 Ondernemers

De ondernemers die in deze studie aan bod komen zijn alle zeven succesvolle portfolio ondernemers. Zij hebben reeds bewezen dat ze bepaalde marktopportunities kunnen herkennen en deze ook benutten. Dit zowel binnen als ook buiten een bestaande vennootschap. Hieronder worden zij allemaal voorgesteld.

f. Cindy Hustings

Cindy Hustings studeerde af als handelsingenieur aan de Universiteit Hasselt. Na haar studies volgde ze een opleiding van één jaar aan Syntra, namelijk als aannemer voor beton- en metselwerken. Dit deed ze met het oog op een functie in het ouderlijk bedrijf (Bouwbedrijf Hustings). Cindy Hustings is dus opgegroeid in een ondernemersgezin. Zij is de derde generatie van de familie Hustings die deze onderneming is ingetreden, nadat haar grootvader het bedrijf startte. In dit familiebedrijf heeft zij vijf jaar als bediende gewerkt vooraleer ze haar eerste ondernemingsstappen te zetten. Cindy Hustings stelt dat de opleiding aan de Universiteit Hasselt haar een goede algemene basis heeft bezorgd van het aspect ondernemen, maar dat het echte ondernemen pas geleerd wordt door het effectief *te doen*, wanneer 'de voeten in de praktijk staan'. Hier breekt ze een oude wonde open, die zegt dat te weinig praktijkervaring wordt voorzien om potentiële jonge ondernemers op te leiden.



g. Giuliano Bruno



Giuliano Bruno is opgegroeid als de zoon van een mijnwerker. Net als vele Italianen immigrerde zijn familie naar de gemeente Maasmechelen om in de mijn te werken. Zijn moeder was een huisvrouw en zorgde voor de kinderen. Er kan dus gesteld worden dat Giuliano Bruno niet is opgegroeid in een ondernemend, maar wel in een hardwerkend gezin. Hij heeft verder geen hogere studies volmaakt alvorens de arbeidsmarkt te betreden. Voor het starten van zijn eigen bedrijf, op de leeftijd van drieëntwintig, werkte hij als arbeider voor LAG. Dit is een producent van bussen. Giuliano Bruno was er verantwoordelijk voor het elektriciteitsnetwerk van de bussen.

h. Grete Remen

Grete Remen studeerde af als master in rechten op de Vrije Universiteit Brussel. Echter ziet haar professionele carrière er zeer anders uit. Dit komt naar eigen zeggen doordat ze geboren is in een ondernemersfamilie, waar ondernemen in het bloed zit. Met deze instelling is Grete Remen grootgebracht en dit leidde ertoe dat zij kort na haar studies mee het bedrijf instapte dat haar vader reeds had opgericht. Direct na haar studies heeft Grete Remen zes maanden gewerkt in haar studiegebied. Ze zag het echter niet zitten om in deze sector verder te gaan. Daarom besloot ze vrij snel mee te gaan in het verhaal waar ze van kleins af aan in betrokken was. Het bedrijf, Damhert, situeert zich in de voedingsindustrie en gezonde voeding is dan ook één van Grete Remens' passies. Vandaag is Grete Remen nog steeds zeer tevreden met de keuze die zij vierentwintig jaar geleden maakte.



i. Jean Biesmans



Jean Biesmans heeft een diploma behaald als industrieel ingenieur scheikunde aan de Katholieke Hogeschool Limburg. Op het moment van afstuderen was hij nog nooit in aanraking gekomen met ondernemerschap. Zowel niet op familiaal gebied, als in zijn opleiding. Na het behalen van een diploma heerste er een crisis in zijn vakgebied, waardoor Jean Biesmans terecht is gekomen in de bouwindustrie. Hier werkte hij zich op van projectleider tot directeur dakwerken bij het bedrijf *Mathieu Gijbels*, vooraleer in 1981 zelf het ondernemerspad voor de eerste keer te bewandelen.

j. Jo Nelissen

Jo Nelissen heeft een bachelorsdiploma behaald in elektronica, om daarna af te studeren als ingenieur werktuigbouwkunde aan de Katholieke Hogeschool Limburg. In het vervolg van zijn loopbaan heeft Jo Nelissen ook nog verdere studies gevolgd aan de Vlerick Business School omtrent alle facetten van het ondernemerschap. Na het behalen van zijn diploma is Jo Nelissen beginnen te werken als projectingenieur voor dertien maanden. Toen dit bedrijf failliet ging, heeft Jo Nelissen besloten om zelf een onderneming op te starten. Ondanks dat zijn ouders geen ondernemers waren, werd hij naar eigen zeggen toch steeds van thuis uit gestimuleerd om te ondernemen.



k. Leo Loven



Leo Loven is een Nederlandse ondernemer. Hij is woonachtig te België, maar heeft zijn portfolio van bedrijven opgebouwd in Nederlands Limburgs. Leo Loven komt uit een grote ondernemersfamilie. Zijn grootvader startte een eerste bedrijf op in 1920, een smederij. Later is ook Leo Lovens' vader het bedrijf ingestapt en zo ontwikkelde het bedrijf zich tot een DAF-vrachtwagendealer. In navolging hiervan heeft Leo Loven zijn opleidingen (onder meer bedrijfseconomie) gevolgd met als doel ook het bedrijf actief te betreden. Eerst ging hij echter werken voor een apart DAF-bedrijf, dat niets te maken had met de onderneming van zijn vader. Hier deed hij ervaring op in de werkplaats, als verkoper en als magazijnier. Zo kwam Leo Loven in 1983 dan toch in het bedrijf terecht. Vandaag is Loven Beheer Group de grootste DAF-dealer van heel Nederland. Ondertussen bereidt Leo Loven ook zijn dochter, Elianne Loven, voor op het ondernemerschap.

l. Mathi Gijbels

Ook Mathi Gijbels komt uit een ondernemend gezin. Zijn vader startte het huidige bedrijf, NV Mathieu Gijbels, reeds voor Mathi Gijbels zijn geboorte. Dit wil zeggen dat hij met het bedrijf is grootgebracht. Doorheen zijn studies werkte Mathi Gijbels dus al voor het bedrijf van zijn vader. Hiernaast heeft hij zijn studies als handelsingenieur vervolledigd aan de Universiteit Hasselt. Dit met het specifiek doel om later zijn vader te kunnen opvolgen. Na zijn studies is Mathi Gijbels één jaar gaan werken voor een bouwgroep in Parijs. Na deze korte ervaring is hij dan vervolgens het



ouderlijk bedrijf ingestapt en heeft hij deze uitgebouwd tot wat de NV Mathieu Gijbels vandaag voorstelt.

3.1.4 Minister van Innovatie

m. Ingrid Lieten



Ingrid Lieten heeft haar studies volmaakt aan de Vrije Universiteit Brussel en aan de Katholieke Universiteit Leuven. Hier behaalde zij een licentie in de rechten, om vervolgens overheidsmanagement te studeren. Hierna heeft zij heel wat functies uitgeoefend. Zo is ze reeds gemeentesecretaris geweest in Maasmechelen, algemeen secretaris van de Limburgse Reconvertiemaatschappij en directeur-generaal van De Lijn. Vandaag oefent Ingrid Lieten de functie uit van Vlaams minister van Innovatie, Overheidsinvesteringen, Media en Armoedebestrijding. In het kader van deze aspecten gaat Ingrid Lieten elke week op zoek naar de behoeftes van de Belgen. Als minister van Innovatie houdt Ingrid Lieten zich ook bezig met het aspect ondernemen. In het kader van dit onderzoek zijn enkele onderwerpen verder uitgediept, die in het vervolg van dit praktijkonderzoek aan bod komen.

3.1.5 Wat is portfolio ondernemen?

In de literatuur zijn er verschillende definities terug te vinden in verband met het begrip *portfolio ondernemen*. Zoals eerder aangehaald, wordt er in deze studie uitgegaan van de volgende omschrijving: *'De gelijktijdige exploitatie van twee of meer opportuniteiten, ongeacht of die opportuniteiten aan een nieuwe of bestaande vennootschap zijn toegewezen'* (Wiklund en Sheperd, 2008). Het is dus belangrijk dat de geïnterviewden deze definitie in gedachte houden. Hiervoor werd hen eerst gevraagd wat zij zelf verstaan onder 'portfolio ondernemen'. Dit omdat elke ondernemer reeds bewezen heeft portfolio ondernemerschap, bewust of onbewust, te hebben toegepast. Verder zijn ook de referenten hier dag in dag uit ook, bewust of onbewust, mee bezig.

"Portfolio ondernemerschap betreft ondernemers die op hetzelfde moment verschillende bedrijven hebben." Miguel Meuleman

"Portfolio ondernemerschap is de verwezenlijking van een reeks aan ervaringen die een ondernemer al heeft opgedaan en prestaties die hij geleverd heeft." Cindy Hustings

"Alles begint met een opportuniteit te zien. Deze moet afgetoetst worden aan uw visie. Als er een match is, moet er verder nagedacht worden over resources en middelen. Stap 4 is voor mij de vraag of het technologisch haalbaar is. Dit proces herhalen is portfolio ondernemen." Jo Nelissen

Een opvallende conclusie is dat er steeds een verschillende omschrijving van het begrip wordt gegeven. Er kan gesteld worden dat ondernemers niet zozeer bezig zijn met het feit dat zij graag een portfolio ondernemer willen zijn. De meesten hebben er zelfs nog nooit van gehoord. Ze zijn vooral gefocust op opportuniteiten op de markt zoeken en de juiste te benutten. Dit komt overeen met de definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd. De ondernemers spitsen zich voornamelijk toe op opportuniteiten binnen de bestaande vennootschap. De reden hiervoor wordt door twee ondernemers zeer duidelijk verwoord:

"Mijn principe is altijd geweest: schoenmaker blijft bij je leest. Alles wat er bij ons in portefeuille zit, is rechtstreeks of onrechtstreek verbonden met onze core business."

Jean Biesmans

"Je moet dingen doen waar je verstand van hebt en wat je begrijpt. Dingen waar je niets van weet, moet je niet doen. Dat is vrij simpel. Wat je kent, daar kan je je aan vasthouden."

Leo Loven

3.1.6 Hoe hebben deze ondernemers aan portfolio ondernemen gedaan?

In de voorstelling van de ondernemers zijn er nog geen bedrijven in detail besproken. Dit heeft als reden dat bovenstaande vraag samenhangt met de bedrijfsstructuur van de ondernemers. Om een antwoord te kunnen geven op de vraag *hoe* zij portfolio ondernemen hebben toegepast, moet er eerst worden onderzocht op welke verschillende manieren marktopportuniteiten herkend worden. Dit wordt besproken in *3.5 Opportuniteiten op de markt herkennen en benutten*. Als de theorie getoetst is, kunnen de bedrijven worden voorgesteld. Dit geeft dan voor elke ondernemer duidelijk weer welke technieken hij of zij reeds heeft toegepast. Dit is uitgewerkt in *3.5.4 Hoe hebben de zeven ondernemers aan portfolio ondernemen gedaan?*.

3.2 Motivatie

De literatuur onderscheidt de persoonlijke motivatie van de zakelijke motivatie. Het is de zakelijke motivatie die een ondernemer van een portfolio ondernemer distingeert (Donckels en Dupont, 1987).

Allereerst wordt er onderzocht welke de persoonlijke motivatie was van de ondernemers om in het ondernemersleven te stappen. Verder wordt de zakelijke motivatie uitgediept. Deze stelt dat een portfolio ondernemer gestimuleerd wordt vanuit zijn portfolio om nieuwe opportuniteiten te exploiteren. Donckels en Dupont (1987) diepen deze verder uit in vijf vormen: diversificatie, marktopportuniteiten, minder belasting betalen, juridische of wettelijke zaken ontwijken en ondersteuning van eerdere activiteiten.

Beuls (2012) onderzoekt in zijn studie naar portfolio ondernemerschap uitgebreid naar alle motivatiefactoren. Deze studie onderzoekt kort welke van deze factoren aanwezig zijn en dus bevestigd worden, bij de deelnemende ondernemers. Verder wordt er geobserveerd als er nog

nieuwe factoren aan bod komen. Een ondernemer die namelijk zijn motivatie verliest, zal ook nooit uitgroeien tot een portfolio ondernemer.

3.2.1 Persoonlijke motivatie

De persoonlijke motivatie van een ondernemer beschrijft de bestaansreden waarom hij of zij een carrière verkiest in het ondernemerschap. Het valt op dat ondernemers vaak als eerste antwoord aanhalen dat ze vanuit een onderliggend gevoel handelen.

"Ik vind dat een moeilijke vraag. Dat heeft bij ons altijd in de genen gezeten. Ook mijn zus heeft zo bijvoorbeeld haar eigen zaak."

Cindy Hustings

"Ondernemen zit gewoon in uw ondernemersbloed. Je wilt vooruit als persoon."

Grete Remen

"De familie Loven is een ondernemersfamilie, van mijn grootvader tot mijn oudste dochter. Het bedrijf is mijn passie, mijn hobby en mijn kindje. Vroeger stelde ik mij steeds voor als Leo DAF Loven." [Leo Loven is een truckdealer van het DAF-merk.]

Leo Loven

a. Zelfstandigheid en onafhankelijkheid

Zelfstandig kunnen werken betekent dat een ondernemer op zijn eigen is aangewezen om beslissingen te nemen. Dit gaat gepaard met onafhankelijkheid, waardoor een ondernemer zijn eigen beslissingen ook effectief kan nemen. Op die manier wordt hij niet geremd door derden die hem beperken in zijn doen en laten.

"Ik kon nooit goed luisteren naar bazen. Ik wil mijn eigen baas zijn en beslissingen kunnen nemen. Ik wil snel vooruit en door niemand tegengehouden worden."

Giuliano Bruno

"Ik wou altijd al een ondernemer worden, ook toen ik nog een werkgever had. Op die manier kunnen andere personen niet bepalen welke weg ik links of rechts graag wil afslaan. "

Jean Biesmans

"Ik wil mijn eigen ding kunnen doen en dat gaat het beste als ondernemer."

Jo Nelissen

b. Persoonlijke ontwikkeling

Beuls (2012) categoriseert persoonlijke ontwikkeling onder 'ondernemers die een nieuw bedrijf opzetten om er zelf iets uit te leren'. In het kader van dit onderzoek wordt deze term verder uitgebreid. Een ondernemer kan namelijk ook verbeteren in facetten van het ondernemerschap die hem motiveren om een ondernemer te worden. In de twee volgende citaten wordt dit duidelijk.

"Mij motiveert ook zeker en vast het bezig zijn met mensen. Dit houdt verschillende dingen in: begeleiding van mensen, motiveren van mensen, aansturen van mensen... Hoe langer je hier mee bezig bent, hoe beter je er in wordt en hier ook nog steeds van leert." Jean Biesmans

"Van toen ik nog klein was, loop ik hier al tussen de werknemers door en zo leer je iedereen wat kennen. Nieuwe mensen ontmoeten, is leuk."

Mathi Gijbels

c. Eigen werk regelen

Eigen werk regelen wordt voornamelijk verstaan onder het 'kiezen van de eigen werkuren'. Dit staat echter wel in contrast met 'kiezen hoeveel uren een ondernemer werkt'. Hier moet er een duidelijk onderscheid worden gemaakt en mogen niet met elkaar verward worden.

"De vrijheid die je als ondernemer hebt is zalig. Op die manier kan ik zelf bepalen wanneer ik werk. Maar je moet me niet verkeerd begrijpen. Ik breng mijn kinderen naar school en soms hoor je dan wel eens mensen hier een opmerking over maken. Maar ik heb altijd keihard gewerkt en dit is dan ook mijn verdienste denk ik dan. De vrijheid om je eigen uren te kiezen is handig, maar hier gaan wel zeer veel uren werken mee gepaard." Grete Remen

d. Financiële opbrengst

Het is een vaak gehoorde, publieke waarneming dat ondernemers het zeker en vast ook doen voor het grote geld. Het klopt dat een succesvolle ondernemer vaak een *dure auto* en een *groot huis* bezit, maar de vraag blijft als dit echt een motivatiefactor is voor ondernemers. Onderstaand kort, maar krachtig quote geeft aan dat er veel niet-ondernemers zijn, die deze maatschappelijke opvatting vaak verkeerd interpreteren.

"Iedereen die met ondernemen begint om financiële redenen zal nooit slagen. Iemand die om financiële redenen onderneemt, legt de verkeerde ambitie aan de dag." Jean Biesmans

e. Familiaal rolmodel

Van alle zeven ondernemers is er geen enkele die er motivatie uit haalt om een potentieel rolmodel te kunnen zijn voor de familie. Vandaar wordt dit thema ook niet verder behandeld.

f. Familiale redenen

Beuls (2012) stelt dat motivatie omwille van familiale redenen inhoudt dat een ondernemer door het uitbouwen van zijn bedrijf familieleden een mooie toekomst wil verzekeren. Dit onderzoek voegt eraan toe dat de opvolging van een familiaal bedrijf ook een motivatiefactor is die personen ertoe aanzet om een carrière als ondernemer te starten. Deze stelling wordt bevestigd door volgende ondernemers:

"Ik wil graag verder uitbreiden waar mijn vader ooit mee begonnen is."

Cindy Hustings

"Ik ben in de eerste plaats in het ondernemerschap gestapt omdat mijn vader een ondernemer was en ik er op die manier simpelweg ben ingerold."

Mathi Gijbels

"Mijn oudste dochter heeft al aangegeven dat ze graag mee het bedrijf ingaat. Ik zal dus blijven ondernemen en uitbreiden voor haar tot zij er klaar voor is. Zo houd ik het familiale aspect van mijn bedrijf en dat vind ik ook wel zeer leuk."

Leo Loven

g. Interesse of kennis

Alle ondernemers halen aan dat een ondernemer gepassioneerd moet zijn door hetgene waarin hij onderneemt. Een ondernemer is nu eenmaal constant bezig met zijn zaak. Dit stelt dat de interesse in een bepaald onderwerp een ondernemer motiveert tot ondernemerschap.

"Als ondernemer moet je goesting en passie hebben voor hetgene waar je mee bezig bent."

Grete Remen

"De bedrijven waar ik zaakvoerder ben vloeien wel degelijk voort uit mijn interessegebied. Maar zo is fitness ook een grote interesse van mij. Hier wil ik later dan ook zeker en vast iets mee gaan doen als ondernemer."

Cindy Hustings

"De sector waar ik in terecht ben gekomen is eigenlijk een gevolg van mijn studies en technische interesse, niet vanuit een idee."

Jo Nelissen

h. Ontevreden over je vorige baas

Deze motivatiefactor is nooit aan bod gekomen en wordt bijgevolg dus ook verder niet besproken.

i. Iets willen realiseren

Elke ondernemer geeft aan dat hij of zij een opportuniteit aangaat om deze ook te kunnen realiseren. Er is één ondernemer die hier ook op zeer lange termijn over heeft nagedacht aan het begin van zijn ondernemerscarrière.

"Ik heb pas mijn plan van vijftwintig jaar geleden aan de mensen hier laten zien. Daar stond de voorspelling in waar we vandaag ongeveer zouden kunnen gestaan hebben. Ik denk dat dat iets heel belangrijk is voor een ondernemer: weten wat het doel zou kunnen zijn en daar naar toe werken. En ik moet zeggen, mijn plan kwam toch grotendeels overeen."

Jean Biesmans

j. Tonen van geld en rijkdom

Deze factoren waren voor geen enkele van de deelnemende ondernemers een motivatie om een bedrijf te starten of verdere opportuniteiten te benutten. Daardoor wordt hier niet verder op ingegaan.

k. Ondernemen als hobby

Beuls (2012) stelt dat bepaalde ondernemers zich ook laten leiden door het plezier van het ondernemen of uit persoonlijke overtuiging. Dat soort van ondernemers start dan samen met anderen, meestal vrienden of familie, een vennootschap op. Ze doen dit om zich te amuseren of anderen verder te helpen. Dat gebeurt dan meestal buiten de eigen sector.

"Ik heb al een drietal aanbiedingen gekregen, maar ik ben helemaal niet van plan om te verkopen. Ik heb nog veel te veel plezier van mijn werk."

Giuliano Bruno

"Een goede vriend van mij was kok en zat door omstandigheden zonder werk. Ik heb toen samen met hem een restaurant opgericht met een heel nieuw concept en dat was direct een succes."

Giuliano Bruno

l. De uitdaging

De nood aan uitdaging en afwisseling is een persoonlijke motivatie die vaak naar voren komt, stelt Beuls (2012). Veel ondernemers worden gemotiveerd om nieuwe bedrijven op te richten of nieuwe opportuniteiten in te vullen voor de kick, de drive en de uitdaging. Eens een opportuniteit is ingevuld is de uitdaging weg en hebben ze vervolgens nood aan iets nieuws. Zulke ondernemers zijn steeds op zoek naar nieuwe uitdagingen en opportuniteiten.

Dit onderzoek bevestigt bovenstaande waarneming en toont dit aan via twee onderstaande citaten:

"Ik start graag nieuwe zaken op. De eerste pastabar was een echte uitdaging. De volgende pastabar in Maasmechelen Village [shoppingcenter], die nu bijna opengaat, is ook zo'n uitdaging. Als ik zie wat ik daar op korte tijd heb kunnen realiseren, geeft me dat een kick." Giuliano Bruno

"Dat is toch geweldig om een uitdaging aan te gaan. Als startend bedrijf is dat voor elke ondernemer te vergelijken met elke dag Champions League [een Europese voetbalcompetitie] te spelen." Jean Biesmans

CONCLUSIE. Er kunnen drie conclusies worden getrokken met betrekking tot de persoonlijke motivatie van een ondernemer. Deze handelt over de motivatie om een eerste of meerdere bedrijven te starten.

Ten eerste zijn er twee motivatiefactoren die enkel de opstart van een eerste onderneming kunnen motiveren: zelfstandigheid en onafhankelijkheid is de eerste. De tweede factor betreft de mogelijkheid om het eigen werk te regelen.

Ten tweede kan in navolging van Beuls (2012) gesteld worden dat er diverse redenen zijn die een ondernemer kunnen aanzetten tot portfolio ondernemerschap.

Ten derde voegt deze studie de motivatiefactor familiale redenen aan deze laatste rij toe. Deze stelling wordt gebaseerd op het voorbeeld van Leo Loven, waar zijn oudste dochter heeft aangegeven het bedrijf in de toekomst te willen overnemen. Op basis hiervan heeft hij beslist om zijn bedrijf na de economische crisis te stabiliseren en nog zo ver mogelijk uit te breiden door de exploitatie van zo veel mogelijk nuttige opportuniteiten. Hierdoor heeft zijn dochter de mogelijkheid om een stabiele onderneming over te nemen die gebaseerd is op verschillende afdelingen binnen de onderneming. Indien geen van beide dochters het bedrijf woude instappen, was de andere optie het stabiliseren van het bedrijf, om deze vervolgens te verkopen. Deze familiale reden is dus duidelijk een motivatiefactor voor Leo Loven om verder aan portfolio ondernemen te doen.

Verder wordt het begrip ook uitgediept met het feit dat de opvolging van een familiaal bedrijf ook een motivatiefactor is die personen ertoe aanzet om een carrière als ondernemer te starten. Dit wordt bewezen door twee aangehaalde citaten.

3.2.2 Zakelijke motivatie

De zakelijke motivatie is wat een ondernemer *echt* onderscheidt van een portfolio ondernemer. Dit soort motivatie zorgt ervoor dat een ondernemer gemotiveerd wordt vanuit zijn portefeuille om opportuniteiten te benutten. Eerdere literatuur voorziet vijf zakelijke motivaties die een portfolio ondernemer kunnen stimuleren. Aan de hand van de interviews worden deze allemaal getoetst.

a. Diversificatie

Beuls (2012) definieert diversificatie als een portfolio opbouwen in meer dan één industrie. Net als in zijn studie, is het ook in deze studie zo dat de ondernemers vooral aan portfolio ondernemen

doen binnen één industrie. De reden hiervoor is reeds aangehaald in *3.1.4 Wat is portfolio ondernemen?*.

Er is één ondernemer die echt een volledig andere sector benut in zijn portefeuille. Giuliano Bruno zit in de industrie, maar heeft ook een restaurant en plant reeds een tweede. De motivatie om deze te starten is eerder terug te vinden in de persoonlijke motivatiefactoren en niet om diversificatie toe te passen. Hij ziet dit als een uitdaging en onderneemt dit als hobby, samen met een persoonlijke vriend.

Verder is er nog één ondernemer die diversificatie toepast. Deze is te situeren binnen de ruime sector van de bouw. Mathi Gijbels is bedrijfsleider van een bouwbedrijf. Hierin specificeert hij zich vooral in projecten als aannemer. Hij heeft zijn portefeuille gediversifieerd om naast de aannemerij ook actief te zijn in de gevelbouw via een aluminiumbedrijf. Hierdoor is hij niet gebonden aan één aannemersbedrijf en kan hij zijn klantenportefeuille vergroten.

b. Marktopportunities

Net zoals in het voorgaand onderzoek van Beuls (2012) halen alle ondernemers ook in dit onderzoek aan dat marktopportunities zeker en vast een motivatie zijn om aan portfolio ondernemen te doen. Dit is noodzakelijk als bedrijf om te groeien en om vooruitgang te boeken. Beuls stelt dat een ondernemer een nieuwe opportuniteit moet zien voor hij ze kan exploiteren en dat dus ook noodzakelijk is om een portfolio ondernemer te worden. Dit aspect van marktopportunities wordt verder uitgediept in *3.5 opportuniteiten op de markt herkennen en benutten*.

"Als ondernemer probeer je natuurlijk de juiste opportuniteiten te benutten. Dit moet je doen, omdat het bedrijf moet groeien." Grete Remen

"Wij moeten als bedrijven opportuniteiten invullen om op deze manier op te klimmen in de bouwkolom. Zo komen we dicht bij de bouwbeslissing en de gebruiker. Op die manier kunnen we dan omzet creëren buiten concurrentie en als gevolg een completer pakket aanbieden aan de klanten." Mathi Gijbels

Ik wil graag dat de klanten een beleving doormaken als ze mijn tankstations binnenkomen. Dit kan je alleen maar doen door in te spelen op marktopportunities die zich voordoen, die je ontdekt door de behoefte van de klant te achterhalen." Giuliano Bruno

c. Juridische en wettelijke zaken

Deze factor werd door alle ondernemers geenszins bevestigd. Deze wordt dus ook niet verder besproken in dit onderzoek.

d. Belastingen ontwijken

Net als de juridische en wettelijke zaken is deze factor door geen enkele ondernemer bevestigd als motivatiebron om aan portfolio ondernemen te doen. Daardoor wordt deze dus ook niet verder besproken in het verdere verloop van dit onderzoek.

e. Ondersteuning van eerdere activiteiten

Dit is de tweede motivatiefactor die door iedere ondernemer wordt aangehaald. Het is een algemene tendens waarbij ondernemers willen zorgen voor een totaalpakket voor de klant, die van A tot Z kan geholpen worden. Ook voor de ondersteuning van een eerdere activiteit moet een opportuniteit vervuld worden en kan eventueel een nieuwe vennootschap worden opgericht (hoe de ondernemers dit hebben gedaan, is verklaard in 3.5 *opportuniteiten op de markt herkennen en benutten*).

"Toen de klanten mij vroegen als ik na het bouwen van een project ook de interieurbouw hierin wou opnemen, heb ik dit ook direct gedaan om zo aan die behoefte te voldoen. Op die manier kan ik een volledige dienst aanbieden aan mijn klanten."

Cindy Hustings

"Wij hebben verticale integratie toegepast. We zijn onze eigen productiebedrijven gaan opstarten om het hele productieproces naar kwaliteit en timing te kunnen beheren."

Mathi Gijbels

"Wij zijn zelf producten gaan ontwikkelen nadat we vaststelden dat ze op de markt niet tegen de gewenste snelheid geleverd konden worden. Op die manier konden we onze activiteiten die mekaar opvolgden beter coördineren en opvolgen."

Jo Nelissen

CONCLUSIE. Betreft zakelijke motivatie kunnen er dus duidelijk twee conclusies getrokken worden. Eerst zijn er twee factoren die helemaal niet van toepassing zijn als motivatie: minder belasting betalen en juridische of wettelijke zaken ontwijken.

Ten tweede stellen we, net als Beuls (2012), vast dat zowel marktopportunities als ondersteuning van eerdere activiteiten twee motivatiefactoren zijn voor alle ondernemers. Verder kan diversificatie ook een mogelijkheid zijn, maar deze is eerder beperkt. Diversificatie heeft ook niet direct een zakelijke motivatie, maar kan ook dienen als persoonlijke motivatie.

3.3 Onderwijsvorm

Onderwijs voor ondernemers bestaat in verschillende vormen. Zo zijn er de theoretische uitleg en de praktijkgerichte oefeningen mogelijk. Verder is er ook nog de keuze om onder andere cases te analyseren, ervaringen uit te wisselen of te leren door observatie via een bedrijfsbezoek.

Katz (2003) stelt dat het aantal onderzoeken naar opleidingsprogramma's sterk groeit, maar toch lijkt er nog geen algemeen kader, noch een overeengekomen beste methode, te zijn om ondernemers op te leiden (Brockhaus et al., 2001; Fiet, 2001).

In dit deel wordt er onderzocht wat de beste methode is voor de doelgroep van deze studie. Deze vraag baseert zich op de ervaring van zowel de werkgeverorganisaties, de referenten, als de behoeftes die de ondernemers uiten. Hierin worden er specifieke kenmerken gezocht van bestaande opleidingsprogramma's via interviews met Sandra Gole en Valerie Claes. Deze kenmerken worden vervolgens aan de ondernemers voorgelegd. De kenmerken die door de ondernemers als meest favoriete worden verkozen, zullen gebruikt worden om een opleidings- en begeleidingsmodule samen te stellen.

Allereerst worden twee ondernemersopleidingen bestudeerd van VOKA en UNIZO. Dit zijn respectievelijk PLATO en het Ondernemersforum. Deze uiteenzetting gaat dieper in op de onderwijsmethodiek, de kostprijs van een module, het aantal deelnemers en bespreekt dus alle concrete pistes.

Tegelijkertijd wordt deze uiteenzetting verder aangevuld met resterende mogelijkheden die aan de hand van de interviews worden vergaard.

De voorkeuren van de ondernemers zullen tot slot de onderwijsmethodiek bepalen voor de module die dit onderzoek tot doel heeft.

3.3.1 Peterschapsprojecten

Zowel PLATO als het Ondernemersforum zijn een *peterschapsproject*. Een peterschapsproject is volgens het Agentschap Ondernemen gebaseerd op kennis- en ervaringsuitwisseling tussen ondernemingen en hebben tot doel de bedrijfsvoering te professionaliseren. Hierin worden de deelnemers van een dergelijk traject steeds bijgestaan door een peter of meter. Dit is een beslissingsnemer uit een groter bedrijf of een ervaren bedrijfsleider of -leidster van een KMO die zijn of haar kennis en ervaring ter beschikking stelt van de deelnemende ondernemingen.

De Vlaamse overheid kent subsidies toe aan organisatoren van peterschapsprojecten, mits voldaan wordt aan enkele voorwaarden.

3.3.2 PLATO – VOKA

PLATO wordt jaarlijks georganiseerd door de werkgeversorganisatie VOKA. Sandra Gole is verantwoordelijk voor de organisatie van dit project binnen VOKA Limburg.

Wetenschappelijk onderzoek aan de Vlerick Business School toonde aan dat PLATO-bedrijven gemiddeld een hogere stijging kennen in omzet en tewerkstelling dan bedrijven die niet in het PLATO-netwerk zitten. Dit resultaat toont het nut aan van een goed ontwikkelde module voor ondernemers.

Hieronder worden alle factoren besproken die belangrijk zijn bij de organisatie van deze module:

- a. **Behoefte.** Ten eerste is de reden waarom een project wordt gestart belangrijk. Het is nodig om een goed zicht te hebben op de behoefte van de doelgroep. Deze moet juist omschreven zijn of er moet met meer mensen gebabbeld worden om te achterhalen welke behoefte zij vervuld willen zien.

- b. **Voorbereiding.** Vooraleer het project van start kan gaan, moet dit natuurlijk volledig georganiseerd worden. Sandra stelt dat zij vaak een enorme druk voelt om dit te organiseren. Een juiste voorbereiding vergt dagen tot weken voorbereiding. Dit is afhankelijk van een aantal factoren zoals de inhoud van het programma en de locatie.
- c. **Budget.** Ten derde moet er rekening gehouden worden met een budget. Sandra krijgt voor het PLATO-project een budget dat intern is samengesteld. Hiermee moet zij dan het hele project kunnen financieren. Mits van toepassing, kan er rekening worden gehouden met overheidssubsidies.
- d. **Deelnemers.** Om ondernemers te rekruteren moet er allereerst bepaald worden wat de doelgroep is en welke de voorkennis moet zijn om te mogen deelnemen aan het programma. Aan de hand van een opgebouwde database worden er vervolgens e-mails verstuurd. Dit gebeurt een zestal weken voor de start van het project. Andere methoden zijn het versturen van brieven, uitdelen van flyers, de website en mond-aan-mondreclame. Het aantal deelnemers per deelnamegroep mag niet te hoog liggen zodat de interactiviteit van de groep niet verloren gaat. PLATO telt 15 deelnemers per PLATO-groep.
- e. **Verdeling in groepen.** PLATO telt 8 groepen.
- f. **Frequentie.** De verschillende PLATO-groepen komen één keer per maand samen. Veel bedrijfsleiders werken met een drukke agenda, dus in vele gevallen is het moeilijk om vaker samen te komen. Verder zijn de zomermaanden juli en augustus uitgesloten van samenkomst. Dit heeft als reden dat er te veel afwezigen zouden zijn. Ondernemers gebruiken deze tijd om op vakantie te gaan, samen met de kinderen, die in deze twee maanden vrij zijn van school. Sandra Gole stelt dat het ook mogelijk is om een opleiding te voorzien die wordt georganiseerd binnen enkele dagen. Dit betekent echter dat ondernemers gedurende deze dagen niet aanwezig zijn op hun bedrijf en dat zien er maar weinigen zitten.
- g. **Tijdsindeling.** Er zijn drie verschillende tijdstippen die te hanteren zijn waarop een traject georganiseerd kan worden. 's Morgens vroeg, in de vroege namiddag en 's avonds. PLATO kiest ervoor om elke donderdagavond samen te komen. Het aanvangsuur voor de acht groepen is verschillend. De één begint om 18.30u, de ander om 19.30u.
- h. **Peterschap.** Elke PLATO-groep wordt begeleid door twee PLATO-peters. Dit zijn kaderleden van grotere bedrijven.
- i. **Aanwezigen.** Elke samenkomst bestaat uit de deelnemende ondernemers, de peters of meters, de referent of facilitator en de organisator zelf.
- j. **Subsidies.** Het PLATO-project is gesubsidieerd door de Vlaamse overheid. Sandra Gole stelt dat de overheid dit voornamelijk stimuleert om de kennis die multinationals hebben, te laten

doorsijpelen naar de gewone KMO's. Deze kennis kan bijvoorbeeld komen via consultancybedrijven, waar een KMO geen geld voor heeft.

- k. **Methode.** Sandra Gole onderscheidt vier verschillende vormen in het ondernemersonderwijs:
- i. Seminars/infosessies/werkgroepen.
 - o Deze duren een halve dag, een dag tot maximum vier dagen.
 - o Is niet enkel voor bedrijfsleiders, maar ook managers, ...
 - o Is een combinatie van 90% leren – 10% vragen stellen en ervaringsuitwisseling.
 - ii. PLATO: een beginnende groep die voor een eerste keer samenkomt.
 - o Is een combinatie van 70% leren via een spreker of expert – 30% ervaringsuitwisselingPLATO: een groep die al twee tot vier jaar samenkomt.
 - o Is een combinatie van 50% leren via een spreker of expert – 50% ervaringsuitwisseling.PLATO: een groep die al vijf jaar of langer samenkomt.
 - o Is een combinatie van 20% leren via een spreker of expert – 80% ervaringsuitwisseling.
 - iii. Netwerken
 - o Sandra Gole stelt dat een ideaal netwerk een combinatie is van 30% te leren via een spreker of expert – 70% ervaringsuitwisseling.
 - iv. Master of Business Administration-opleidingen.
 - o Deze worden eenmaal per maand georganiseerd via een tweedaagse sessie gedurende een half jaar.
 - o Is gericht op ondernemers.
 - o Is een combinatie van 80% leren – 20% ervaringsuitwisseling. In deze 80% wordt er zeer veel gewerkt met bedrijfseigen cases, of cases van de universiteit van Harvard. Deze kunnen aangekocht worden via de website <http://hbsp.harvard.edu/>. Deze worden besproken in groepen van drie tot vier personen. Vervolgens worden deze voorgesteld aan de groep en zal de professor een algemene kijk op de situatie voorzien.

BELANGRIJK: het principe *ervaringsuitwisseling* kan verschillende vormen aannemen:

- De deelnemers bespreken onderling het aangegeven onderwerp.
- Er wordt een stelling in de volledige groep gegooid, waarbij iedereen zijn mening hierover kwijt kan.
- Er wordt in kleine groepen gebrainstormd en vervolgens wordt dit teruggekoppeld naar de hele groep.
- De deelnemers krijgen de taak om op voorhand na te denken over een onderwerp en vervolgens hun standpunt door te mailen, voor de sessie begint. Sandra Gole geeft echter de opmerking dat de deelnemers hier, algemeen waargenomen, niet goed in zijn en dit dus geen ideale methode is.

- Het principe van co-creatie wordt dus toegepast. Co-creatie is een vorm van samenwerking, waarbij alle deelnemers invloed hebben op het proces en het resultaat van dit proces, zoals een plan, advies of product. Kenmerken van co-creatie zijn dialoog, 'common ground', enthousiasme, daadkracht en focus op resultaat. Voorwaarden voor succesvolle co-creatie zijn gelijkwaardigheid van de deelnemers, wederkerigheid, openheid en vertrouwen. Aan deze voorwaarden is het best voldaan in een gestructureerd maar creatief proces onder begeleiding van een procescoach/begeleider. Integriteit van deelnemers is vereist. (Wikipedia)

l. **Samenstelling van één sessie.** Een sessie begint steeds met een halfuur ontvangst met warme maaltijd. Deze wordt voorzien door een cateringbedrijf.

Vervolgens start de sessie. Deze vangt steeds aan met een *Tour de Table*: de deelnemers communiceren met mekaar over de goede of slechte ervaringen die zij hebben meegemaakt sinds hun vorige ontmoeting.

De duur van een sessie is afhankelijk van de spreker/expert/facilitator en het onderwerp. Dit kan afwissel van twee tot drie uren.

Tot slot eindigt de sessie met een netwerkgelegenheid. Sandra Gole stelt dat dit ook een zéér belangrijk deel uitmaakt van het hele traject.

Opmerking: één van de tien sessies wordt een *bedrijfsbezoek* georganiseerd. Deze vindt plaats in een bedrijf van één van de deelnemers of de peters. Sandra Gole merkt op dat dit de band onderling enorm versterkt. Verder kunnen de ondernemers op deze manier ook eens zien wat hun collega's precies ondernemen en hier eventueel zelf ideeën opdoen.

m. **Evaluatie.** Na elke sessie wordt er een evaluatieformulier verdeeld onder de deelnemers van het traject. Deze evalueren dan de spreker, de inhoud van de sessie, de catering, infrastructuur en worden vervolgens gevraagd welke opmerkingen zij hebben om de sessie te kunnen verbeteren.

n. **Kostprijs.** Sandra Gole past vaste tarieven toe voor elke soort opleiding. In het kader van dit onderzoek wordt enkel het PLATO-project verder uitgewerkt. De kostprijs van deze module bedraagt 950 euro, exclusief btw. De ondernemer kan deze btw terugvorderen via zijn onderneming. Sandra Gole geeft hierbij duidelijk aan dat het belangrijk is om een aanzienlijk tarief te vragen voor de module. Op deze manier zijn de ondernemers sneller geneigd om elke sessie bij te wonen. Indien de prijs niet hoog genoeg is, zullen ze sneller een sessie overslaan. Hiernaast kunnen de deelnemers als KMO-bedrijfsleiders extra gestimuleerd worden, aangezien zij tot 50% van hun deelnameprijs kunnen recupereren via de overheid.

o. **Drempels.** Er zijn twee drempels volgens Sandra Gole. Ten eerste kan het gebeuren dat ondernemers hun deelname annuleren juist voor de start van de eerste sessie. Het is daarom belangrijk om steeds annulatievoorwaarden te stipuleren. PLATO past het volgende principe toe: het is mogelijk om tot veertien dagen voor de opleiding kosteloos te annuleren, anders is het hele bedrag verschuldigd. Een tweede drempel is de annulatie van de spreker/expert/facilitator. Dit wordt verder besproken in *3.4 Referenten*.

CONCLUSIE. Tabel 2 bespreekt overzichtelijk concrete aspecten die voor het PLATO-peterschapsproject van toepassing zijn.

Tabel 2: sleutelkenmerken van het PLATO-peterschapsproject

Aantal deelnemers	15 deelnemers per groep
Frequentie	Maandelijkse samenkomst, met uitzondering van juli en augustus
Tijdsindeling	's Avonds
Peterschap	2 peters
Onderwijsmethode	Een combinatie van een spreker/expert en ervaringsuitwisselingen + bedrijfsbezoek
Samenstelling van 1 sessie	Ontvangst met maaltijd – sessie – netwerkgelegenheid
Kostprijs	950 euro, exclusief btw

Bron: Eigen onderzoek, 2014

3.3.3 Ondernemersforum – UNIZO

Het Ondernemersforum wordt, net zoals PLATO, jaarlijks georganiseerd. Valerie Claes is binnen UNIZO Limburg verantwoordelijk voor dit project.

UNIZO richt zich tot de vrije beroepers, eenmanszaken en kleine KMO's stelt Valerie Claes. Dit is een andere doelgroep van PLATO. Er kan vastgesteld worden dat de manier van organisatie in grote lijnen wel overeenkomt. Hierdoor worden enkel nieuwe aspecten besproken voor het Ondernemersforum.

- a. **Deelnemers.** Deelnemers worden gezocht door het verdelen van een papieren brochure naar alle leden uit de UNIZO-database. Verder ontvangen zij ook mails en een uitnodiging voor de infoavond. Tijdens deze infoavond wordt er geprobeerd om hen te overtuigen tot deelname. Verder wordt er ook gebruik gemaakt van sociale media zoals Facebook, LinkedIn en Twitter. Tot slot worden ook steeds de deelnemers van het voorgaande jaar opnieuw gecontacteerd. Dit komt omdat het aanbod elk jaar wordt aangepast, om de interesses te blijven prikkelen. Elke groep bestaat uit 15 tot 20 deelnemers. Indien er meer inschrijvingen volgen, zijn er drie mogelijkheden. Ten eerste kan het zijn dat een ondernemer niet meer wordt toegelaten tot het programma. Een tweede mogelijkheid is dat er extra deelnemers worden gezocht en er op die manier een nieuwe groep kan worden gevormd. De laatste mogelijkheid is dat deze persoon wordt gevraagd om zich in te schrijven voor een andere groep, waar wel nog plaatsen zijn. De reden dat er niet meer deelnemers worden toegelaten, is omdat anders de interactiviteit tussen de groepsleden verloren gaat. Hierdoor wordt er desinteresse gewekt en zijn de deelnemers afgeleid.
- b. **Verdeling in groepen.** Het Ondernemersforum maakt een onderscheid tussen 12 groepen. Deze zijn verdeeld volgens statuut en interessegebied.

- c. **Frequentie.** Ook het Ondernemersforum komt maandelijks samen, met uitzondering van de zomermaanden juli en augustus.
- d. **Tijdsindeling.** Valerie Claes organiseert dit project elke maandagavond. Dit vangt steeds aan om 19.00u voor alle twaalf groepen.
- e. **Peterschap.** Elke groep wordt ondersteund door één peter of meter.
- f. **Aanwezigen.** Voor elke groep van het Ondernemersforum is er één UNIZO-medewerker aanwezig. Zij nemen aanwezigheidslijsten op en noteren opmerkingen tijdens de sessies om op deze manier elke sessie te verbeteren.
- g. **Subsidies.** Ook het Ondernemersforum is een gesubsidieerd project door de overheid.
- h. **Methode.** Het Ondernemersforum voorziet elke sessie een expert die gedurende een uur een theoretische basis meegeeft aan de deelnemers. Aan de hand hiervan worden er in het tweede uur van de sessie praktijkoefeningen voorzien en ervaringen uitgewisseld.
Valerie Claes verdeelt de algemeen aangeboden van UNIZO op drie manieren:
- i. Werken rond cases. Deelnemers worden op voorhand gevraagd om na te denken over een case, of hun eigen onderneming in een case te bespreken. In dit laatste geval neemt de expert contact op met de deelnemer om deze case dan verder uit te diepen. Indien geen deelnemer zijn eigen case naar voor wilt brengen, zal dit gebeuren door de peter of meter.
 - ii. Een bedrijfsbezoek
 - iii. Lifestories: dit houdt in dat ondernemers hun verhaal komen uitleggen. Ze vertellen hierin hun successen, of tegenslagen en hoe zij deze hebben aangepakt en overleefd.
- i. **Samenstelling van één sessie.** De avond neemt aanvang om 19.00u. Hierbij is één uur ontvangst met een warme maaltijd voorzien. De deelnemers worden aan een ronde tafel geplaatst. Elke maand wordt de samenstelling van deze tafels vervolgens veranderd. Op deze manier leert elke deelnemer mekaar kennen en kan hun netwerk worden uitgebreid. Vervolgens volgt de sessie van 20.00u tot 22.00u. Tot slot eindigt de avond met een netwerkdruk.
- j. **Evaluatie.** Ook Valerie Claes evolueert na elke sessie alle aspecten van de avond.
- k. **Kostprijs.** Elke deelnemer betaalt 700 euro, exclusief btw voor het Ondernemersforum te mogen volgen.
- l. **Drempels.** Valerie Claes haalt aan dat het op regelmatige basis gebeurt dat ondernemers afzeggen voor één sessie. Dit is zelfs het meest voorkomend op de dag van een sessie zelf. Hierbij haalt ze aan dat de reden vaak is omdat hun zaak ineens boomt, er een grote bestelling binnenkomt of er iemand ziek valt waardoor zij moeten inspringen. Valerie Claes stelt dat er hier niets aan gedaan kan worden. Een ondernemer kan nu eenmaal niet gestraft worden omdat

hij inzet op zijn onderneming. Al probeert zij dit probleem wel aan te pakken. De ondernemers worden gestimuleerd door hen duidelijk te maken dat elke sessie bevorderend is voor hun eigen netwerk, maar ook voor het netwerk van anderen. Iedereen die zich inschrijft voor een opleiding heeft onder meer als doel om het netwerk uit te breiden. Dit wilt zeggen dat een ingeschreven deelnemer ook een bepaalde verantwoordelijkheid heeft naar anderen toe.

CONCLUSIE. Tabel 3 bespreekt overzichtelijk concrete aspecten die voor het Ondernemersforum van toepassing zijn. Deze is terug te vinden op de volgende pagina.

Tabel 3: sleutelkenmerken van het Ondernemersforum

Aantal deelnemers	15-20 deelnemers per groep
Frequentie	Maandelijkse samenkomst, met uitzondering van juli en augustus
Tijdsindeling	's Avonds
Peterschap	1 peter
Onderwijsmethode	Een combinatie van een spreker/expert en ervaringsuitwisselingen + bedrijfsbezoek
Samenstelling van 1 sessie	Ontvangst met maaltijd – sessie – netwerkgelegenheid
Kostprijs	700 euro, exclusief btw

Bron: Eigen onderzoek, 2014

3.3.4 Hoe denken de ondernemers hierover?

Op basis van deze gegevens zijn alle ondernemers in dit onderzoek gevraagd naar hun behoeften bij het volgen van een dergelijke opleiding. Tabel 4 geeft dit resultaat op de volgende pagina weer.

CONCLUSIE. De beslissingen voor het ontwikkelen van de opleidings- en begeleidingsmodule worden weergegeven in *4.2 Implicaties voor de praktijk*.

Tabel 4: Behoeftes van ondernemers voor een opleiding

	Aantal deelnemers - totaal tijd	Frequentie	Tijdsindeling	Peterschap	Onderwijsmethode	Samenstelling van 1 sessie	kostprijs
Cindy Hustings	10 tot 20 - 4 uren	Maandelijks	's Avonds of vroege namiddag	Ja	Spreker en ervaringsuitwisseling	Ontvangst - Sessie - Netwerkevent	± €1000 per jaar
Giuliano Bruno	12 tot 15 - 4 uren	Maandelijks	Voormiddag	Ja	Spreker en ervaringsuitwisseling	Ontvangst - Sessie - Netwerkevent	Prijs - Kwaliteit afwegen
Grete Remen	20 - 3 uren	Maandelijks	Vroege namiddag	Ja	Spreker en ervaringsuitwisseling	Ontvangst - Sessie - Netwerkevent	Gratis
Jean Biesmans	8 tot 12 - 3 uren	Wekelijks	's Avonds	Ja	Spreker en ervaringsuitwisseling	Ontvangst - Sessie - Netwerkevent	Prijs - Kwaliteit afwegen
Jo Nelissen	10 tot 15 - met overnachting	Maandelijks	2 dagen	Ja	Spreker en ervaringsuitwisseling	Ontvangst - Sessie - Netwerkevent	Prijs - Kwaliteit afwegen
Leo Loven	10 - 4 uren	Maandelijks	's Morgens, vroege namiddag, of s'avonds	Ja	Spreker en ervaringsuitwisseling	Ontvangst - Sessie - Netwerkevent	Prijs - Kwaliteit afwegen
Mathi Gijbels	15 - 4 uren	Maandelijks	's Avonds	Ja	Spreker en ervaringsuitwisseling	Ontvangst - Sessie - Netwerkevent	€ 1000

Bron: Eigen onderzoek, 2014

3.4 Referenten

Dit deel handelt over de referenten van de projecten. Er wordt gezocht welke soorten referenten geschikt zouden zijn voor het doel van deze studie. Aan de hand van de interviews wordt duidelijk welke specifieke kenmerken broodnodig aanwezig moeten zijn om een meerwaarde te kunnen bieden aan de opleidings- en begeleidingsmodule.

3.4.1 Wie komt aan bod als referent?

Sandra Gole en Valerie Claes stellen dat een referent verschillende vormen kan aannemen:

- i. Een professor
- ii. Een ervaringsdeskundige van het te behandelen onderwerp (bv. consultant, advocaat, sales manager, fiscalist)
- iii. Vakgerichte trainer (facilitator, ondernemer)

3.4.2 Over welke vaardigheden moet een referent beschikken?

Om deze vraag te beantwoorden, wordt er een beroep gedaan op de ondernemers. Zij beslissen namelijk wat een goed of slecht referaat inhoudt. Onder andere op basis van de referenten maken zij hun beslissing een module al dan niet te volgen.

Tabel 5: Vaardigheden van een referent

	Welke vaardigheden vormen een goede referent?
Cindy Hustings	<ul style="list-style-type: none">• Ondernemers: mensen die weten waar ze over praten.• Ondernemers die al tegenslagen gekend hebben. Deze nemen hier een grote ervaring uit mee en beginnen dan ook opnieuw, met succes.
Giuliano Bruno	<ul style="list-style-type: none">• Personen die specialist zijn in het vakgebied waarover zij refereren.
Grete Remen	<ul style="list-style-type: none">• Een professor die niet enkel boeken-, maar ook praktijkwijsheid heeft.• Ondernemers die de klappen van de zweep al hebben gevoeld. Hier valt nog het meeste van te leren.
Jean Biesmans	<ul style="list-style-type: none">• Ondernemers die het goed kunnen uitleggen.• Academici. → Nog beter is een combinatie van deze twee, die op voorhand de inhoud bespreken.• Ondernemers die al in een valkuil getrapt zijn en over hun 'falen' durven praten vormen nog de beste leerschool.
Jo Nelissen	<ul style="list-style-type: none">• Professoren die een nieuwe kijk kunnen leveren van datgene waar een ondernemer al mee bekend is.
Leo Loven	<ul style="list-style-type: none">• Mensen die ook in de praktijk hebben gestaan en die zelf al het risico hebben genomen.• Ook mensen die al eens gefaald hebben kan veel van geleerd

	worden. In Amerika zeggen ze: Je moet één keer failliet zijn gegaan om een goede ondernemer te kunnen zijn.
Mathi Gijbels	<ul style="list-style-type: none"> • Academici: theoretische modellen kunnen verrijkend zijn, maar die moeten gecombineerd worden met getuigenissen vanuit de praktijk.

Bron: Eigen onderzoek, 2014

3.4.3 De inhoud van een sessie

De inhoud van een sessie wordt steeds vooraf bepaald. Als organisator van het PLATO-project haalt Sandra Gole steeds programmapunten aan. Verder is het de taak van de referent om deze punten uit te diepen, gekoppeld aan zijn kennis.

3.4.4 Contact leggen met een referent

Er zijn verschillende manieren om contact te leggen met een mogelijke referent. Degene die tijdens de interviews aan bod komen, zijn het persoonlijke netwerk van de organisator, de professionele sociale mediasite LinkedIn en door andere referenten te vragen naar collega's is het benodigde onderwerp (Sandra Gole). Valerie Claes voegt hier aan toe om ook de database van de werkgeversorganisatie te gebruiken.

3.4.5 Drempels

a. Eisen

Sandra Gole en Valerie Claes halen beide aan dat ook referenten hun eisen stellen vooraleer toe te stemmen tot een referaat. Dit kan een financiële eis zijn. Indien er niet aan deze financiële eis voldaan wordt, moet de zoektocht naar een andere referent worden verder gezet.

Een tweede eis kan betrekking hebben op de onderwijsvorm. Zo wilt niet elke referent een onbeperkt aantal deelnemers. Dit kan te maken hebben met de manier van les geven. Een sessie met heel veel oefeningen en interactie vraagt zo een beperkt aantal deelnemers.

Ten derde kunnen referenten een eis stellen in de vorm van de schoolstijl. De schoolstijl betekent dat de deelnemers zich groeperen in een U-vorm, kring of in rijen. Een referent past zijn eigen manier van lesgeven toe. Gezamenlijk overleg met de organisatoren is dan ook de beste manier om de schoolstijl te kiezen.

b. Annulatie

Sandra Gole past een specifieke methode toe indien een referent zijn sessie annuleert en er geen vervanger is. Zij zal alle deelnemers bellen om de sessie te annuleren en een nieuwe datum vast te leggen. Aangezien dit zeer zelden voorvalt, vormt dit ook geen verdere problemen.

Valerie Claes vraagt steeds aan de annulator om zelf een potentiële vervanger naar voren te schuiven. Doordat deze collega's onderling een goede band hebben met mekaar, is het vaak mogelijk om tijdig een vervanger te vinden. Indien er geen vervanger wordt gevonden voor één

groep van het Ondernemersforum, wordt deze groep toegevoegd aan een andere groep die op hetzelfde moment zijn sessie doormaakt.

CONCLUSIE. De beslissingen voor het ontwikkelen van de opleidings- en begeleidingsmodule worden weergegeven in *4.2 Implicaties voor de praktijk*.

3.5 Opportuniteiten op de markt herkennen en benutten

De literatuur vertelt over welke vaardigheden een ondernemer moet beschikken om een opportuniteit te herkennen. Deze worden getoetst via de interviews met de ondernemers.

Verder is er wel geen duidelijke omschrijving te vinden *hoe* een opportuniteit nu echt herkend kan worden. De interviews met de referenten scheppen duidelijkheid welke technieken er hiervoor bestaan.

Doorheen de interviews met de ondernemers ontstaat er verder de tendens dat opportuniteitenherkenning steeds spontaan gebeurt. Er kan gesteld worden dat dit vaak duidelijk wordt door de concrete voorbeelden die de ondernemers aanhalen. De voorbeelden worden in dit deel ook verder uitgewerkt.

3.5.1 Welke vaardigheden moet een portfolio ondernemer bezitten?

Met deze vraag wordt er teruggegrepen naar de literatuur. Deze stelt dat er vijf vaardigheden zijn die een goede portfolio ondernemer vormt. Ten eerste moet een ondernemer blijk geven van ondernemende alertheid. Verder zou een ondernemer afgaan op de voorafgaande kennis waar hij over beschikt. Een derde vaardigheid is dat een ondernemer systematisch aan het zoeken is op de markt voor opportuniteiten. Ten vierde moet hij beschikken over een sociaal netwerk. Tot slot zijn er ook nog enkele persoonlijke kenmerken belangrijk. Zo moet een portfolio ondernemer optimistisch zijn ingesteld, zelfdiscipline tonen en ook creativiteit helpt om marktopportuniteiten te herkennen.

Als we deze vaardigheden toetsen op de ondernemers, blijken deze volledig te kloppen. Elk van deze vijf wordt bevestigd:

Ondernemende alertheid

"Een ondernemer moet zijn oren en ogen altijd openhouden. Zo niet ga je kansen aan je neus voorbij zien gaan."

Leo Loven

Voorafgaande kennis

"Ik geloof heel sterk in focus. Je moet je focussen op jouw specialiteiten en proberen in een niche te zitten. Als je je energie en tijd gaat versplinteren aan verschillende initiatieven, dan ga je overal de middelmaat bereiken en dat is veel te weinig. Voorafgaande kennis is dus super belangrijk."

Mathi Gijbels

Systematische zoektocht vs toevallige ontdekking

"Ik geloof niet in toevalligheden. Toevallig betekent geluk en ik geloof niet in geluk. Als ondernemer MOET je steeds op zoek zijn naar nieuwe mogelijkheden."

Grete Remen

Sociaal netwerk

"Iemand vertelt dat ze bezig zijn met iets [...] en dan denk je: is dit niets voor mij? En dat is ondernemerschap: telkens touwtjes aan mekaar proberen te knopen." [Hier wordt het netwerk dus gecombineerd met ondernemende alertheid om een opportuniteit te ontdekken.]

Mathi Gijbels

Persoonlijke kenmerken (optimisme, zelfdiscipline, creativiteit)

"Zonder optimisme is het ondernemerschap maar een saaie bedoening. Om ondernemer te kunnen zijn, moet je van nature uit ook een optimist zijn. Negativisme en ondernemerschap, dat zijn twee zaken die niet samen gaan."

Jean Biesmans

CONCLUSIE. Het valt op dat deze vijf aspecten zeer belangrijk blijken te zijn. Volgens de ondernemers gaat het één ook heel vaak gepaard met het ander. Bijvoorbeeld:

- een ondernemer die beschikt over een sociaal netwerk, maar geen ondernemende alertheid vertoont, zal geen opportuniteit herkennen.
- Een ondernemer die systematisch op zoek gaat naar opportuniteiten en deze door alert te zijn herkend, zal niet slagen als hij geen optimisme en zelfdiscipline aan de dag kan leggen. Tegenslagen zullen immers altijd eens voorvallen.

Verder wordt er aangehaald dat de twee vaardigheden *ondernemende alertheid* en *persoonlijke kenmerken* niet geschoold kunnen worden. Dit zijn capaciteiten die een persoon van nature uit moet bezitten. Elke ondernemer moet zich er echter wel van bewust zijn dat deze vaardigheden belangrijk zijn om door te kunnen groeien tot een portfolio ondernemer.

Ten derde kan er wel gewerkt worden aan de drie overblijvende vaardigheden:

- *Voorafgaande kennis:* een ondernemer kan zich verdiepen in de sector waar hij actief in is, en zo meer en meer kennis vergaren. Dit onderzoekt besloot al vaker dat een ondernemer zich ook bezig moet houden met de dingen waar hij verstand van heeft. Door veel kennis te vergaren over een bepaalde interesse kan hij op deze manier zich wel gaan verdiepen in een andere markt en eventueel een portfolio uitbouwen in een nieuwe sector.
- *Systematische zoektocht:* een ondernemer kan zelf ook steeds op zoek gaan naar nieuwe opportuniteiten. Hiervoor bestaan er verschillende technieken waarmee zij een marktopportuniteit kunnen herkennen. Deze technieken worden in het vervolg van dit onderzoek verder uitgediept (zie 3.5.2 *Welke technieken kunnen helpen om een marktopportuniteit te herkennen?*).

- *Sociaal netwerk*: Er zijn 'duizend en één' mogelijkheden om een netwerk verder uit te breiden. Een opleidingsmodule voor ondernemers is alleszins één belangrijke.

Het type opportuniteit

Zoals reeds besproken in de literatuurstudie, voegden Ardichvilli et al. (2003) zelf nog een zesde factor toe aan het aspect van opportuniteitsherkenning, namelijk het type van de opportuniteit. Zij onderscheiden vier verschillende types: *dromen*, *probleemoplossing*, *technologische transfer* en *zakelijke formatie*.

Het praktijkonderzoek wijst uit dat alle vier de types opportuniteiten aan bod komen. Dit wijst zich verder uit in de voorbeelden die in het vervolg van dit onderzoek worden uitgewerkt, zie 3.5.4 *Hoe hebben de zeven ondernemers aan portfolio ondernemen gedaan?*.

NAAMBEKENDHEID VAN DE ONDERNEMER EN/OF DE ONDERNEMING

Een extra vaardigheid die opduikt in de interviews, is de *NAAMBEKENDHEID VAN DE ONDERNEMER EN/OF DE ONDERNEMING*. Dit wil zeggen dat "een ondernemer opportuniteiten op de markt, zowel binnen als buiten zijn sector, aangeboden krijgt door derden die zich buiten zijn persoonlijke netwerk bevinden".

"Enkele maanden geleden kreeg ik een telefoontje van Maasmechelen Village [shoppingcenter]. Ze zeiden dat er een eetgelegenheid vrijkwam. Aangezien mijn ervaring met Bruno's Food Corner en de pastabar vroegen ze mij of ik niet geïnteresseerd was om ook in de Village een nieuwe pastabar te openen. Aangezien Maasmechelen Village DE toeristische trekpleister is, kon ik deze kans niet laten schieten. Uiteraard had ik ook mijn eisen. Ondertussen gaat de pastabar er bijna open." Giuliano Bruno

"Naambekendheid wekt vertrouwen en nieuwsgierigheid op bij de potentiële klanten. Dat is één. Daarnaast krijgen wij elke maand zaken in huis om over te nemen. Vanaf het moment dat je iets of wat bekend op de markt, dan wordt je dus heel vaak aangesproken en krijg je veel aanbiedingen binnen." Jean Biesmans

"Wij krijgen bijna elke dag opportuniteiten aangeboden. Bij ons geldt het principe dat er van de 10 die we aangeboden krijgen, we de 2 beste eruit kiezen." Jo Nelissen

Ook deze vaardigheid kan in principe niet geschoold worden. Er kan echter wel aan gewerkt worden. Dit wordt gerealiseerd door een juiste marketingstrategie toe te passen. Deze strategie is afhankelijk van de sector waarin de ondernemer of onderneming in actief is.

CONCLUSIE. Dit is dus een zevende eigenschap die toegevoegd wordt aan de literatuur. Deze stelt dat een portfolio ondernemer opportuniteiten op de markt tegemoet komt doordat hij met zijn

onderneming, of als persoon, reeds naambekendheid heeft verworven op de markt. Via de juiste begeleiding door een marketingspecialist kan dit verworven worden.

3.5.2 Welke technieken kunnen helpen om een marktopportunititeit te herkennen?

Voor een oplossing op deze vraag richt de studie zich tot de referenten van het onderzoek. Miguel Meuleman beschrijft hier de verschillende technieken die de dag van vandaag mogelijk zijn om opportuniteiten op te sporen. Kathleen Smolders zorgt indien nodig voor de aanvulling via tools die de creativiteit van een bedrijf kunnen verhogen.

a. Trends

Een trend kan verschillende definities aannemen. In het kader van dit onderzoek betekent een trend "een rage die mensen veelvuldig gebruiken, of een evolutie die ontstaat doordat de maatschappij of markt evolueert". Voorbeelden hiervan zijn respectievelijk het mobiele internet, de vergrijzing en pop-up shops. Miguel Meuleman stelt dat een bedrijf steeds op de hoogte moet blijven van de laatste ontwikkelingen. Via de juiste tools kunnen hier dan ideeën uit volgen.

Het Innovatiecentrum Limburg maakt veelvuldig gebruik van langdurige trends om ondernemers te helpen nieuwe opportuniteiten op hun markt te ontdekken. Kathleen Smolders bespreekt hier dat een creativiteits sessie zeer veel ideeën met zich mee brengt. De tool die het Innovatiecentrum hiervoor gebruikt heet de GPS-techniek.

GPS

De GPS-techniek is een tool die wordt gehanteerd per onderneming. Wanneer deze wordt voorgelegd aan de ondernemers, bevestigen zij steeds dat dit een zeer goede tool kan zijn om nieuwe ideeën op te doen. De GPS-techniek bestaat volgens Flanders DC uit twee verschillende stappen. Flanders DC is de Vlaamse organisatie voor ondernemingscreativiteit.

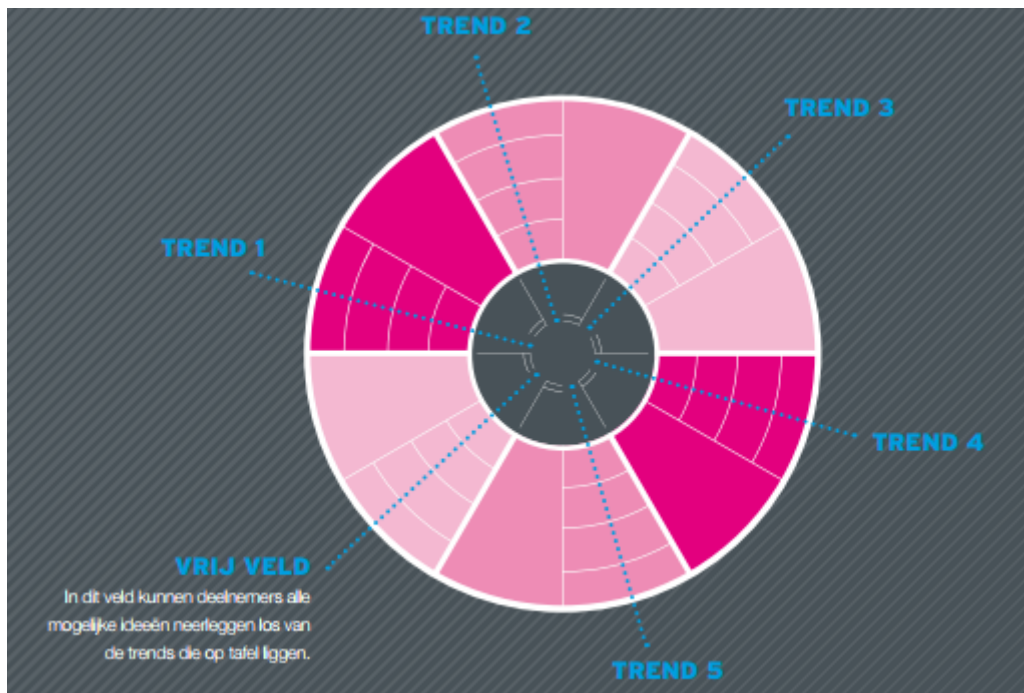
i. Bereid de sessie voor

- Bepaal de centrale vraagstelling: zoek een vraag die het onderwerp uitmaakt van de sessie. Maak de vraag actiegericht, ambitieus en open. Ga dus zo breed mogelijk, om veel ideeën toe te laten. Zo is het aangeraden om de vraag te beginnen met "Hoe kunnen we..." en er vervolgens een tijdshorizon aan toe te voegen. Een voorbeeld vraag is: "Hoe kunnen we de omzet van ons bedrijf verdubbelen in de volgende twee jaar?".
- Bepaal de trends: kies vijf trends om de tool toe te passen. Trends kunnen zowel algemeen zijn, maar ook kunnen er binnen elke sector specifieke trends spelen. Trends zijn terug te vinden op verschillende websites (www.flandersdc.be, www.trendwatching.com, www.trendslator.nl, www.theduturerehaboratory.com, www.inonoculture.com). Voorbeelden van trends zijn de vergrijzing, beleveniseconomie, globalisering...
- Bepaal de deelnemers: een GPS-sessie wordt uitgevoerd met minstens acht en hoogstens twaalf personen aan één bord. Verschillende departementen of functies

binnen de onderneming moeten hier vertegenwoordigd zijn. Verder moeten ook externe deelnemers worden voorzien. Dit zijn klanten, leveranciers, kennisinstellingen, andere organisaties. Flanders DC stelt dat een goede verhouding bestaat uit één derde externen en tweederde interne medewerkers. De deelnemers nemen vervolgens per twee plaats rond het GPS-bord. Een facilitator, zoals Kathleen Smolders, begeleidt het hele project.

- De diameter van een GPS-bord bedraagt 1,5 meter en ziet er als volgt uit:

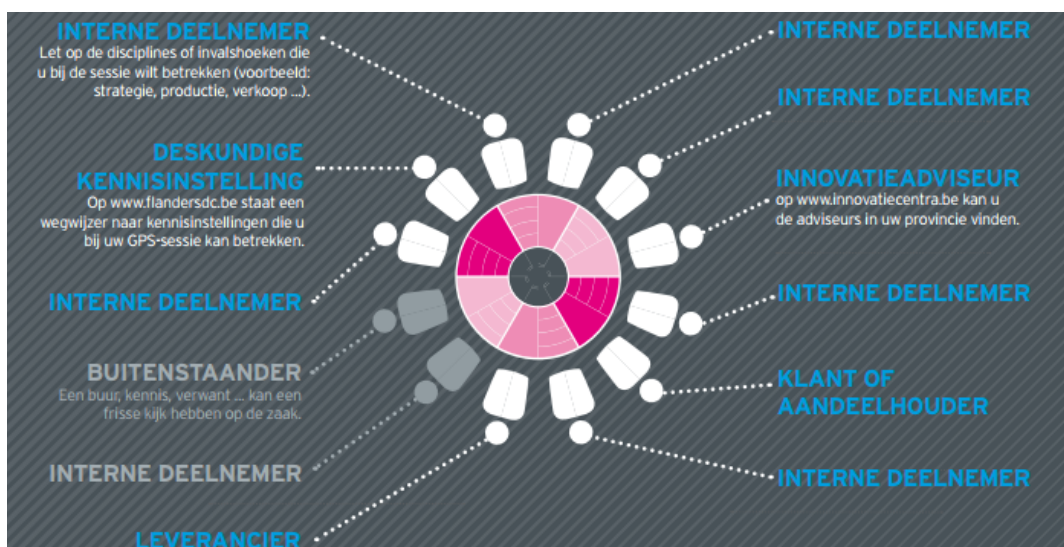
Figuur 7: De zes velden van het GPS-bord



Bron: Flanders DC, 2014

- Een mogelijke opstelling van het bord bestaat uit de volgende personen:

Figuur 8: Mogelijke opstelling voor de GPS-tool



Bron: Flanders DC, 2014

- Voorzie een flipchart en stiften, veel post-its, pennen en gekleurde stickers.

ii. Doe de sessie

- Voorbereiding: Noteer de vraagstelling op de flipchart en verdeel een tweede blad in twee helften. De eerste helft voor 'rode ideeën', korte termijn en snel realiseerbare ideeën. De andere helft voor 'gele ideeën', lange termijn ideeën waarvan de haalbaarheid onderzocht moet worden.
- Ronde 1, Genereren van ideeën: elk duo moet ideeën genereren voor de trend waar zij aan zitten. Hierbij is het de bedoeling om volledig *out of the box* te denken, zonder enige beperkingen. Elk idee wordt via een post-it op het veld geplakt. Vervolgens wordt het bord steeds gedraaid volgens een op voorhand gemaakt tijdschema. Deze is afhankelijk van de beschikbare tijd en het aantal deelnemers. Tot slot moeten de ideeën gegroepeerd worden. Als iedereen terug aan zijn beginveld zit, is het de taak om de verdeling te maken tussen realiseerbaar op korte termijn en lange termijn.
- Ronde 2, Selecteren van ideeën: In deze ronde moet elke deelnemer acht stickers plakken op de ideeën die hem het meeste energie geeft. Ook hier moet een tijdschema voor worden vastgelegd. Erna worden de stemmen geteld. Op deze manier worden de topideeën vanzelf duidelijk.
- Ronde 3, Uitwerken van ideeën: De deelnemers werken de drie topideeën verder uit in een groep van drie tot vier personen. Elke groep presenteert vervolgens hun idee in een presentatie van twee minuten. Ook voor de uitwerking van de ideeën moet er een tijdslimiet worden bepaald.

b. Kopiëren uit het buitenland

Miguel Meuleman haalt aan dat er in deze techniek zeer veel mogelijkheden liggen. Als ondernemer moet er bestudeerd worden wat nieuwe start-ups zijn in het buitenland. Deze zijn te vinden via het internet. Vervolgens moeten de ideeën die relevant kunnen zijn, verdiept worden.

Als voorbeeld wordt aangehaald dat Zalando, een online winkel voor kledij, een exacte copycat is van Zappos. Zappos is een Amerikaans bedrijf dat succes heeft verworven in Amerika. Door het kopiëren van dit idee en het toe te passen in België, kent Zalando een groot succes.

c. Observeren van klanten

Opportunities kunnen ontdekt worden door frustraties en problemen van klanten aan te pakken. Ook dit principe is zeer makkelijk toe te passen. Miguel Meuleman haalt aan dat een ondernemer bijvoorbeeld gedurende twee weken klanten kan observeren *hoe* zij producten gebruiken en *waar* zij problemen ondervinden. Op basis hiervan kunnen dan nieuwe zaken ontwikkeld worden.

Een ondernemer moet dus op een systematische manier zijn waardepropositie van een product of dienst herdenken, om zo een nichemarkt te creëren.

d. Kopiëren uit andere sectoren

Deze techniek betekent dat een ondernemer ideeën of toepassingen van een andere industrie toepast op zijn eigen industrie. Hij moet dus iets observeren in een andere setting. Dit moet vervolgens toegepast worden in het eigen bedrijf.

Miguel Meuleman haalt hier twee bekende voorbeelden aan:

- IKEA is een Zweedse meubelfabrikant die designmeubelen verkoopt tegen betaalbare prijzen. Door dit type van supermarkt toe te passen op de auto-industrie, is Caroen autosupermarkt ontstaan.
- Hetzelfde principe toegepast op elektronica resulteert vervolgens in Mediamarkt.

e. Blauwe Oceaan Strategie

Dit onderzoek zoekt onder andere naar verschillende methoden om marktopportunities te herkennen. Blauwe Oceaan Strategie is één van de mogelijkheden die expliciet werden aangehaald door de deelnemers van Vlerick Business School, het InnovatieCentrum Limburg, referent-ondernemer Leo Exter en nog verscheidene ondernemers. Daarnaast hebben enkele ondernemers in dit onderzoek deze methode ook reeds succesvol toegepast. Zij bestempelden deze als een *must have* onderdeel om op te nemen in deze studie.

De Blauwe Oceaan Strategie is ontwikkeld in 2005. Miguel Meuleman stelt dat deze heel populair is. Kathleen Smolders bevestigt dit. Ook het Innovatiecentrum Limburg past deze strategie toe bij ondernemers om nieuwe marktopportunities te ontdekken.

De blauwe oceaan strategie stelt voorop om een onbenutte marktruimte te creëren met een nieuwe vraagcreatie. Dit zorgt voor de opportuniteit voor winstgevendende groei. 'Blauwe oceanen' kunnen gecreëerd worden buiten bestaande industriegrenzen, maar de meeste zijn gecreëerd van binnenin bestaande concurrerende markten, door de bestaande industriegrenzen uit te breiden. In blauwe oceanen is competitie irrelevant omdat de regels van het spel nog moeten worden opgemaakt.

Om de Blauwe Oceaan Strategie juist te kunnen toepassen in de opleidingsmodule, is het van belang deze goed te begrijpen. Vandaar volgt er een brede uiteenzetting van deze strategie in bijlage 4.

"Als aannemer is het een grote uitdaging om niet in de rij te moeten staan met de concurrentie. Het is belangrijk dat je de propositie die je naar voor schuift, onderscheidend is. Op deze manier blijf je uit de rode oceaan. Dit kan door een extra service, comfort, garanties te bieden. Hierdoor zegt de klant: ik wil alleen met u samenwerken. Terwijl een rode oceaan betekent dat een potentiële klant bijvoorbeeld een tabel heeft met 10 aannemers en dan zegt: voilà dat is de goedkoopste, dus ik ga met u in zee. Dat proberen wij te vermijden."

Mathi Gijbels

f. Een ondernemende cultuur in een onderneming

Dit is de enige techniek die enkel en alleen toegepast kan worden *binnen* een organisatie. Om opportuniteiten te herkennen kan een ondernemer ook een ondernemende cultuur creëren binnen zijn bestaande onderneming.

Miguel Meuleman stelt dat er verschillende manieren bestaan om dit te verwezenlijken:

- Support van het management. Een ondernemer moet openstaan voor nieuwe ideeën die van werknemers kunnen komen. Ten eerste moeten er budgetten en tijd voorzien worden om dit mogelijk te maken. Ten tweede moet er een cultuur worden gecreëerd waarbij ook falen mogelijk is. Sommige projecten falen nu eenmaal en dit zal nooit veranderen. Een ondernemer kan dit proces stimuleren als hij een rolmodel is voor innovatie.
- Werknemers moeten vrijheid krijgen om hun job voor een deel op hun eigen manier in te vullen. Zo kunnen zij methodes zoeken om een bepaald probleem op te lossen.
- Werknemers moeten de tijd krijgen om een aantal uren per week of maand te kunnen werken aan iets dat losstaat van hun job.
- In de organisatie moet er een cultuur zijn van samenwerking. Naast binnenorganisatie (samenwerking tussen verschillende departementen) moet er ook samengewerkt worden met buitenorganisaties, want ideeën ontstaan vaak door kruisbestuiving tussen mensen binnen organisaties die samenwerken met anderen.

Miguel Meuleman stelt tot slot nog dat dit principe maar zeldzaam wordt toegepast door ondernemingen.

3.5.3 Hoe hebben de zeven ondernemers aan portfolio ondernemen gedaan?

Aan de hand van voorgaande technieken wordt er getoetst in welke mate deze technieken voorkomen bij de ondernemers. Welk bedrijf hebben zij opgericht of overgenomen en hebben zij gebruik gemaakt van één van voorgaande technieken of zijn er nog andere mogelijkheden?

a. Cindy Hustings

Cindy Hustings is zaakvoerder van drie bedrijven. Ten eerste is zij zaakvoerder in het bouwbedrijf Hustings, dat opgericht werd door haar vader. Zij is hier dus terecht gekomen via haar persoonlijk **netwerk**.

Verder is Cindy Hustings ook zaakvoerder van Metaalwerken JVC, een metaalverwerkend bedrijf. Zij is hierin terecht gekomen toen een persoon uit haar eigen **netwerk** haar voorstelde om deze zaak op te starten.

Tot slot is Cindy Hustings ook zaakvoerder van Hustings Projects. Dit bedrijf heeft zij overgenomen als nevenbedrijf van Bouwbedrijf Hustings. Hierin zag zij mogelijkheden die niet benut werden. Dit ontstond door steeds goed te observeren binnen de maatschappij en bij elk aspect **kritische vragen te stellen** om te achterhalen welke verdere mogelijkheden er waren. Zo is zij begonnen met projectbouw. Ondertussen heeft zij binnen dit bedrijf één extra opportuniteit benut. Toen ze



vaststelde dat er een **groeïende vraag van klanten** was om ook het interieur te voorzien, heeft zij interieurdesign toegevoegd aan de service van Hustings Projects.

b. Giuliano Bruno

Giuliano Bruno zijn eerste bedrijf was één tankstation, waar hij bij terecht kwam via het professioneel **netwerk** van zijn vrouw. Na een reis naar Italië, waar hij zag dat er eten verkocht werd in tankstations, paste hij dit principe ook als eerste toe in België. Deze opportuniteit diende zich dus aan door een concept te **kopiëren uit het buitenland**.



Toen Giuliano Bruno een reis won naar Amerika, stelde hij vast dat tankstationwinkels er 24 uur op 24 open waren. Opnieuw werd dit concept **uit het buitenland gekopieerd** en was hij de eerste in België.

Vervolgens bieden veel Bruno Service Stations (alle tankstations samen) ook Bruno Carwash aan. Dit idee werd vroeger **gekopieerd van de concurrentie**, om ook een volledige service aan klanten te kunnen aanbieden.

Giuliano Bruno biedt ook Bruno Carrental aan. Hiermee verhuren zij auto's aan particulieren. Hiervoor werken ze samen met Hertz, die bij Giuliano Bruno terechtkwamen via de **naambekendheid van het bedrijf**. Door het **observeren van de klanten** en hun vraag heeft hij deze vervolgens uitgebreid naar verhuur van camionettes, dat elk jaar groeit.

Il ristorante is een restaurant in een tankstation in Bilzen dat hij geopend heeft na opnieuw de **klanten te observeren**. Hierdoor zag Giuliano Bruno dat er veel internationale klanten over de vloer kwamen die nood hadden aan een deftige maaltijd.

Tot slot is Bruno Safe Parking ontstaan door een **netwerk**, waar hij gevraagd werd om dit te organiseren. Op deze manier werd de groei aan foutparkerende vrachtwagens teniet gedaan.

Giuliano Bruno is hiernaast ook actief als zaakvoerder in een pastabar. Na de oprichting van een eerste pastabar, werd een tweede opgericht doordat hij gecontacteerd werd dankzij de **naambekendheid van hemzelf en zijn activiteiten**.

c. Grete Remen

Grete Remen is bedrijfsleider van Damhert, een bedrijf actief in de voedingssector. Zij produceren gezonde voeding en distribueren dit verder naar retailers. Om nieuwe producten te ontwikkelen, maakt Grete Remen onder andere gebruik van **trends** en **behoefte van klanten**. Zo is gezonde voeding een zeer *hot item*. Door hier op in te spelen worden nieuwe gezonde producten ontwikkeld, waarvan de vraag zeer groot is. Verder maakt Grete Remen ook gebruik van voedings**beurzen** om nieuwe ideeën op te doen.



Vervolgens heeft Grete Remen Haagland overgenomen. Een bedrijf dat gekocht werd om voeding te hebben met de natuurvoedingsmarkt. Het was volgens haar een opportuniteit om dit bedrijf op te kopen, dat zich voordeed via een persoonlijk **netwerk**.

Tot slot is Grete Remen ook nog zaakvoerder van 2Pharma, dat zorgt voor de verdeling naar apothekers toe. Via een vriend uit een persoonlijk **netwerk** is zij in dit verhaal meegegaan.

d. Jean Biesmans



Jean Biesmans is zaakvoerder van de holding Tectum. Tectum is actief in de dakenwereld en heeft meerdere bedrijven in zijn portefeuille. Hiervan zijn er enkele die dienden tot uitbreiding en de ondersteuning van eerdere activiteiten. Dit zijn echter wel opportuniteiten die zich voordoen na een systematische zoektocht naar verbeteringen door een **kritisch klankbord** te

stellen wat er beter kan in de onderneming. Verder doen andere overnameopportuniteiten zich voor **door de naambekendheid van de onderneming**.

Tectum probeert opportuniteiten te achterhalen via de **observatie van klanten** en hun behoeftes. Voorbeeld: door sneeuwoverlast waren daken van de supermarkt Aldi ingestort. Hierdoor kwam er een vraag van de markt om systematisch onderhoud te voorzien. Hierin kan op ingespeeld worden door een bedrijf op te richten dat zich enkel bezighoudt met de volledig onderhoud van daken.

Verder richt Jean Biesmans zich ook op **trends**, als hij hierin een opportuniteit ziet. Zo heeft Tectum ingespeeld op de trend *milieu en groene energie*, in de vorm van zonnepanelen.

Tot slot richt Tectum zich ook tot andere sectoren. Zo heeft Jean Biesmans een systeem voor labelling **gekopieerd uit een andere sector** in zijn distributiesysteem.

e. Jo Nelissen

Jo Nelissen staat aan het hoofd van Metatron, een holding waar verschillende vennootschappen in zijn ondergebracht. Veruit de grootste hiervan is ABN. ABN vormt haar activiteiten rond verwarming, koeling, energie en cleanrooms. Hierbij gaan zij systematisch op zoek naar nieuwe opportuniteiten. Deze bieden zich op verschillende manieren aan. ABN is gekend op de markt en opportuniteiten bieden zich dus ook vooral aan door de naambekendheid van de onderneming.



Verder focust Jo Nelissen zich heel sterk op **klantenobservatie**. Door te observeren gaat hij nieuwe behoeftes proberen te ontdekken om deze opportuniteit vervolgens te kunnen benutten.

Verder redeneert Jo Nelissen in identificatieclusters om tot nieuwe ideeën te komen. Dit wil zeggen dat hij vanuit verschillende clusters (retail, office, industrie) nieuwe ideeën verzameld door een **kritisch klankbord** te vormen om te achterhalen wat er allemaal beter kan.

Tot slot maakt Jo Nelissen gebruik van **beurzen van andere sectoren** om nieuwe opportuniteiten te spotten. Op deze manier gaat hij dus **kopiëren uit andere sectoren**. Jo Nelissen stelt dat een ondernemer aan *crossthinking* zal doen door beurzen van andere sectoren te bezoeken. Zo is zijn nieuwe opportuniteit, het bedrijf Smartlog.com, ontstaan:

"Ik heb ooit een probleem gehad bij ABN dat we installaties niet in realtime konden monitoren door een gebrek aan technologie. Dan ga ik naar beurzen in Amerika rond M2M-communitie [communicatie tussen machines] in bijvoorbeeld de medische wereld. Dan praat ik met mensen en merk ik dat ik die technologie eigenlijk ook in mijn bedrijf kan

toepassen. Toen hebben we gezegd: we gaan dat in een aparte vennootschap steken. En zo is smartlog.com ontstaan.” Jo Nelissen

f. Leo Loven

Leo Loven staat aan het hoofd van de holding Loven Beheer Groep. Hieronder zijn er een twintig vennootschappen geplaatst, waarin verschillende opportuniteiten gebundeld worden.



Loven Trucks is een dealer van DAF-vrachtwagens en de grootste vennootschap in de holding. Via zijn familiaal **netwerk** is Leo Loven hier ingerold.

Verder heeft hij ook het bedrijf GTO gestart. Leo Loven merkte op dat er een **klantenbehoefte** was waar zij onderdelen van alle truckmerken makkelijk konden kopen.

Ondertussen krijgt Leo Loven via zijn opgebouwd **netwerk** steeds opportuniteiten aangeboden via het verrichten van overnames.

Hiernaast is BEMO Leasing en Verhuur ook één vennootschap die onderdeel uitmaakt van de holding. Leo Loven **observeerde zijn klanten** en merkte op dat sommigen geen geld kregen bij de bank voor commerciële vrachtwagens aan te kopen. Hierop besloot hij dus een eigen vennootschap op te richten die zit zelf doet. Ook zag hij de behoefte van klanten voor een hydraulische aandrijving voor DAF-trucks. Deze heeft hij dan ook zelf ontwikkeld en verkocht. Deze opportuniteit vervulde hij binnen de bestaande vennootschap.

Leo Loven probeert ook zo veel mogelijk gebruik te maken van **trends**, in de mate dat dit mogelijk is. Hiervoor is hij steeds bezig met online nieuwe dingen op te zoeken die zich op zijn markt begeven. Kopiëren uit andere sectoren doet Leo Loven voor kleine zaken zoals een automatiseringsproces.

g. Mathi Gijbels

Mathi Gijbels staat aan het hoofd van bouwbedrijf Mathieu Gijbels.

Hij is er dus ingerold via zijn vader, die gebruik maakte van een persoonlijk **netwerk** van vrienden voor de start van dit bedrijf.

Mathi Gijbels stelt dat de opportuniteiten die hij heeft ingevuld, logische gevolgen zijn van de marktevolutie. Hieronder valt bijvoorbeeld de uitbreiding naar Nederland en Duitsland. Mathi



Gijbels stelt dat hij wel steeds bewust op zoek gaat naar het creëren van een **blauwe oceaan**. Dit doet hij door zich vooral te focussen op het verschil te maken met de concurrent. Dit kan op het gebied van kwaliteit, service, garanties... De ideeën om op deze manieren het verschil te maken komen via het bijwonen van **beurzen, online observeren van het buitenland, luisteren naar klanten en observeren van de concurrentie**.

CONCLUSIE. Er kan vastgesteld worden dat alle elementen die hierboven zijn aangehaald rechtstreeks of onrechtstreeks terug aan bod komen. Het valt op dat alle ondernemers het moeilijk vinden om een onderscheid te maken tussen herkende opportuniteiten en op basis van welke techniek of vaardigheid ze deze hebben herkend. Zoals eerder vermeld in dit onderzoek, gebeurt

dit volgens hen vaak spontaan en staan zij er niet bij stil *hoe* zij bepaalde opportuniteiten nu precies proberen te achterhalen.

Een nieuwe factor die aan bod komt, is een **beurs**. Ondernemers bezoeken beurzen over hun eigen of andere industrie om nieuwe ideeën op te doen. Een beurs van een andere industrie kan evenwel gerelateerd worden aan kopiëren uit een andere sector of het buitenland (zie voorbeeld Jo Nelissen).

3.5.4 Welke drempels verhinderen de exploitatie van een opportuniteit?

De literatuur (Vranken en Boussu, 2007) heeft onderzoek verricht naar moeilijkheden waar ondernemers mee te kampen kunnen krijgen bij de exploitatie van een opportuniteit. Deze zijn reeds volledig uitgeklaard in de literatuurstudie, zie 2.3.2 'Welke zijn mogelijke opportuniteitsdrempels?'. Het praktijkonderzoek legt deze drempels voor aan de ondernemers. Om vervolgens te kunnen besluiten welke drempels ervoor zorgen dat een opportuniteit niet benut wordt.

a. Omgevingsproblemen

Dit zijn oncontroleerbare omstandigheden die door een ondernemer niet veranderd kunnen worden. Voorbeelden zijn een economische crisis, onverwachte prijsstijging van de grondstoffen. Er kan worden vastgesteld dat deze de ondernemers niet verhinderen om opportuniteiten te benutten. Eén ondernemer legt uit waarom:

"Een economische crisis bijvoorbeeld of het weer specifiek voor mijn sector [bouw], daar zou ik me nooit door laten remmen. Zoiets geldt niet alleen voor ons, maar ook voor onze collega-concurrenten. Het is onze uitdaging om daar dan gewoon beter mee om te gaan." Mathi Gijbels

b. Hoge loonlast

De ondernemers stellen dat een hoge loonlast geen drempel mag zijn om een opportuniteit te benutten, maar slechts een uitdaging. Dit is immers ook een onderdeel van ondernemen.

c. Personeelsproblemen

Ook deze factor zou nooit een drempel mogen zijn volgens de portfolio ondernemers. Goed personeel is vaak moeilijk te vinden, maar dit zal volgens hen nooit veranderen.

"Slecht personeel zal altijd voorkomen, dus dan zou je nooit een opportuniteit kunnen benutten." Jean Biesmans

d. Overheidssysteem

Deze factor stelt dat problemen die te wijten zijn aan de overheid de invulling van opportuniteiten kan vertragen. Er wordt besloten dat een ondernemer op voorhand weet heeft van deze zaken en dus de invulling van de opportuniteit gewoon anders moet inplannen. Het zou dus geen drempel mogen zijn om een opportuniteit niet in te vullen.

e. Financiële middelen

Als er geen financiële middelen beschikbaar zijn om een opportuniteit te benutten, moet je als ondernemer hier naar op zoek gaan. Grete Remen heeft in de praktijk reeds aangetoond dat dit ook mogelijk is.

"Voor de productie van een nieuw product waren we op zoek naar een investering van 7 miljoen euro. We hebben er maanden achter moeten zoeken, maar het is ons wel gelukt. De investering is vandaag rond."

Grete Remen

f. Reglementering

Er ontstaan steeds meer regels en wetten waar een ondernemer zich aan moet houden. Er is slechts één aspect wat de ondernemers hierin kan tegen houden om niet mee te gaan met een goede opportuniteit, namelijk (wereld)patenten of octrooien. Dit maakt het onmogelijk voor de ondernemer om een invulling te geven aan de opportuniteit.

g. Etnische afkomst

Deze factor is nooit aan bod gekomen in dit onderzoek. Slechts één ondernemer heeft buitenlandse origine: Giuliano Bruno. Hij haalt aan dat hij Belg is op zijn paspoort en perfect Nederlandstalig is. Er is dus geen enkele reden waarom de ethiek een drempel zou kunnen zijn voor een portfolio ondernemer, aangezien hij al aan het ondernemen is.

h. Deal

De deal wil zeggen dat het bij een overname belangrijk is dat de condities van de verkoop voordelig zijn. In het onderzoek komt deze drempel regelmatig terug. Soms is het onmogelijk om een opportuniteit in te vullen doordat de cijfers van de aangeboden opportuniteit niet voordelig blijken. Verder is het ook belangrijk om te weten welke personen er na een overname nog actief blijven in het bedrijf. Een vertrouwenspersoon die direct na de overname het bedrijf verlaat, kan tot wantrouwen leiden bij de klanten.

i. Syndicale druk

Deze factor is door iedere ondernemer verworpen. Ze zien de vakbonden niet graag binnendringen in hun onderneming, maar net zoals een omgevingsfactor moet er gewoon mee omgegaan worden.

j. Gezondheid

Elke ondernemer bevestigt deze factor. Als de gezondheid het niet meer toelaat, is het onmogelijk om nog met ondernemen bezig te zijn.

k. Buikgevoel

Ook deze factor wordt door de ondernemers bevestigd. Er moet ondernomen worden met een juist gevoel:

"Als ondernemer moet je altijd naar de cijfer kijken. Maar dat is niet alles. Als het buikgevoel niet goed zit, dan moet je het niet doen. Dan is die opportuniteit gedoemd om te mislukken."

Jean Biesmans

l. Grootte van het portfolio

Het is mogelijk dat een ondernemer een opportuniteit niet wilt benutten omdat hij zijn portfolio aan ondernemingen reeds groot genoeg vindt. Het bestaande portfolio vraagt dan al voldoende alertheid en tijd van de ondernemer, dat hij het niet gewenst acht om zijn portfolio verder uit te breiden.

Deze drempel wordt bevestigd door twee ondernemers.

"Dat is voor mij een heel belangrijke. Als een opportuniteit echt te veel tijd in beslag zou nemen waardoor ik geen tijd meer heb voor mijn kinderen, dan wordt deze op de lange baan geschoven, want mijn gezin komt altijd op de eerste plaats."

Cindy Hustings

"Ja, ik heb niet de blinde ambitie om te groeien, groeien, groeien."

Mathi Gijbels

M. ZAKELIJKE RELATIES

Er is één nieuwe drempel die in dit onderzoek aan bod komt. Deze betreft de ZAKELIJKE RELATIES.

"Het contact en de relatie met de personen die je als ondernemer nodig hebt om de opportuniteit in te vullen, is ook belangrijk. Als de band met deze personen slecht is en het voelt niet goed, dan laten we die opportuniteit aan ons voorbij gaan."

Mathi Gijbels

Mathi Gijbels stelt dus dat de band die ontstaat met zakelijke relaties, die nodig is om een opportuniteit in te vullen, een drempel kan vormen.

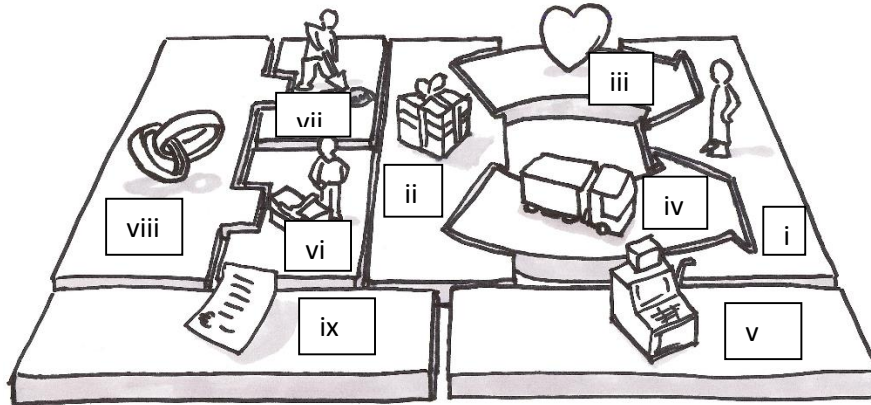
CONCLUSIE. Er zijn vier drempels die veelvuldig voorkomen, waardoor een opportuniteit niet benut kan worden door een portfolio ondernemer. Dit zijn reglementeringen (in de vorm van een patent of octrooi), de deal voor een overname, de gezondheid van de ondernemer en zijn gezondheid. Verder is ook de grootte van een bestaand portfolio een mogelijke drempel. Dit is afhankelijk van de ondernemer zijn persoonlijke opvatting.

Tot slot kan er uit dit onderzoek geconcludeerd worden dat de zakelijke relaties om een opportuniteit in te vullen ook een drempel kunnen vormen tot de exploitatie van een opportuniteit.

3.5.5 Wat na het ontdekken van een opportuniteit?

Een aantal geïnterviewden haalt aan dat een opportuniteit herkennen niet voldoende is. Voor een ondernemer die niet weet hoe hij deze benut, heeft enkel opportuniteitsherkenning dus geen meerwaarde. Het is volgens de deelnemers essentieel dat de verdere aanpak ook aan bod komt in de opleidingsmodule. Hier wordt dan het Business Model Canvas van Osterwalder besproken.

Figuur 9: Business Model Canvas van Osterwalder



Bron: www.grasshopperherder.com, 2014

Het Business Model Canvas is een tool om een efficiënt bedrijfsmodel uit te werken en via deze manier dus een herkende opportuniteit in te vullen.

Het canvas bestaat uit negen onderdelen van de bedrijfsvoering (zie ook aanduiding figuur 9):

- i. Klantsegmenten: Welke specifieke klantengroepen wilt het bedrijf bedienen? Wat zijn de behoeftes van deze groepen?
- ii. Waardepropositie: Welke onderscheidende waarde biedt het bedrijf? Welk probleem wordt er opgelost? Waarom met dit bedrijf zaken doen en geen ander?
- iii. Klantenrelaties: Hoe onderhoudt het bedrijf contact met de verschillende klantsegmenten? Op welke manier wil elk segment in contact staan?
- iv. Kanalen: Hoe worden de klantengroepen op de hoogte gehouden van het aanbod? Op welke manier ervaren zij de waardepropositie het best? Op welke manier kunnen de klanten het aanbod kopen en verkrijgen?
- v. Omzetstromen: Waar verdient het bedrijf nu precies geld mee? Hoe kan het bedrijf aanvullende bronnen van inkomsten ontwikkelen?
- vi. Belangrijkste bronnen: Welke hulpbronnen zijn er nodig om de waardepropositie te creëren?
- vii. Belangrijkste activiteiten: Welke kernactiviteiten zijn essentieel om de waardepropositie te creëren of te versterken? Om de klantenrelaties te onderhouden? En om nieuwe klanten te krijgen?
- viii. Partners: Welke partnerships zijn essentieel om het aanbod te maken om co-creëren? Welke partners zijn cruciaal om nog succesvoller te zijn?
- ix. Kostenstructuur: Welke kosten zijn essentieel om het bedrijfsmodel te laten functioneren? Welke hulpbronnen en kernactiviteiten zijn het meest kostbaar? Welke kosten zijn vast en welke zijn variabel?

Een goede uiteenzetting van dit bedrijfsmodel, dat transparant is voor elke belanghebbende, helpt een ondernemer dus met de invulling van een opportuniteit.

3.6 Begeleiding

Zoals hierboven reeds aangehaald, komt er verschillende malen terug in de interviews dat een opportuniteit herkennen niet voldoende is. Zolang een opportuniteit niet benut kan worden, heeft het eerste geen nut. Meerdere deelnemers halen aan dat de juiste begeleiding, naast een plan van aanpak, om een opportuniteit te kunnen benutten dus minstens even belangrijk is.

De begeleiding van ondernemers en hun bedrijven komt steeds terug in het praktijkonderzoek. Dit is te zien aan het totaal aantal programma's die de verschillende organisaties aanbieden. Deze richten zich specifiek tot individuele begeleiding van een ondernemer, zodat hij de aangeleerde kennis en tools kan toepassen in zijn eigen bedrijf. Hierbij worden deze steeds verder begeleid.

Om een beeld te krijgen van de juiste begeleiding voor ondernemers, wordt er een beroep gedaan op Jo Nelissen en Mathi Gijbels. Deze twee ondernemers fungeren als coach voor ondernemers die pas een opportuniteit op de markt hebben ontdekt, en dit tot een succesvol product of dienst willen verwerken.

Jo Nelissen haalt aan dat veel ondernemers nood hebben aan een antwoord op de vraag: "Hoe moet ik het nu doen?". Dit slaat zowel op de opportuniteitsherkenning, als ook de exploitatie ervan. Volgens Jo Nelissen moeten ondernemers veel concreter werken in hun invulling van de opportuniteit. Zo moeten ze duidelijkere en concretere antwoorden kunnen geven op vragen betreffende hun doelgroep, niet-doelgroep en waardepropositie. Jo Nelissen richt zich in zijn begeleiding dus effectief tot strategie en businessvorming.

Ook Mathi Gijbels richt zich via persoonlijke gesprekken met de deelnemers van een programma tot de onderwerpen waar hij kennis van heeft. Hij behandelt zo het principe van 'vallen, opstaan en weer verdergaan'. Verder is het volgens hem ook belangrijk om steeds contact te blijven houden met het buikgevoel en zelfzorg. Op deze manier kan een ondernemer niet in de valkuil trappen om zich enkel te focussen op de cijfers.

Verder zijn alle ondernemers gevraagd in welke aspecten er verder nog begeleiding nodig is om een opportuniteit te kunnen benutten. Hierbij komen alle aspecten van het ondernemerschap aan bod: marketing, omgang met personeel, verkooptechnieken, communicatie, netwerking en juridisch. Volgens de ondernemers is het belangrijk dat deze begeleidingen gebeuren door een expert. Voor elke onderneming is er namelijk een andere aanpak nodig. Het is ook niet zo dat elke ondernemer nood aan heeft dezelfde begeleiding. Niet alle opgenoemde aspecten zijn dus van toepassing in een begeleidingsmodule.

Tot slot komt ook de minister van innovatie Ingrid Lieten nog aan bod. Zij is als minister actief bezig met ondernemerschap en innovatie in Limburg. Een belangrijk pijnpunt in haar ogen is de begeleiding van jonge startende ondernemers. Dit stemt overeen met de stellingen van Jo Nelissen

en Mathi Gijbels. Ook vindt zij het belangrijk om even stil te staan bij de financiering van zo'n opportuniteit, aangezien het na de economische crisis steeds moeilijker wordt voor ondernemers om financiële middelen te vinden:

"In ondernemerschap zijn een paar elementen belangrijk. Je moet ten eerste de cultuur hebben om het risico durven te nemen. Nummer 2 is: 'Wat heb je nodig om dat te doen?'. Kapitaal verkrijgen is moeilijk, dat besef ik ook. Sinds 2009 zijn de banken vooral bezig om hun eigen balansen beter te maken en meer reserves aan te leggen. Ze zijn dan ook minder geneigd om geld te geven, plus ze geven ook minder geld. Je kan hen dat ook niet verwijten, want zij worden vanuit Brussel en Europa veel meer gecontroleerd en moeten aan veel eisen beantwoorden. Men wil eigenlijk niet meer dat de banken te veel risico lopen en te weinig in onderpand hebben. We proberen dat vanuit de overheid te stimuleren door met banken de dialoog aan te gaan, maar meer kunnen we niet doen. In Limburg hebben we nu meer geld naar LRM [Limburgse ReconversieMaatschappij] kunnen halen door de sluiting van Ford. Ook LRM moet nu geld beschikbaar maken voor KMO's via achtergestelde leningen. De bedoeling is dat dit is voor de kleine opstartende bedrijven. Daarnaast hebben zij nu ook incubatoren. CODA-campussen met ruimtes waar jonge ondernemers een kantoor kunnen huren en daar krijgen ze ook coaching en begeleiding. Dit gaat ook over boekhouding en personeel. Echter zijn er nog te weinig ondernemers die er weet van hebben dat deze mogelijkheden bestaan. Hier moeten we nog werk van maken."

Ingrid Lieten

"Betreft innovatie wordt er risicokapitaal beschikbaar gemaakt voor bijvoorbeeld jonge wetenschappers die zelf een bedrijf willen beginnen. Zo kan er een beroep worden gedaan op LRM en kan men dus starten in een incubator. Verder kan ook iedereen terecht bij VOKA en UNIZO, die gefinancierd worden door de Vlaamse overheid. Deze twee instanties begeleiden ook mee en hebben al een netwerk, omdat ze dicht bij de ondernemers staan."

Ingrid Lieten

HOOFDSTUK 4: CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

4.1 Bijdrage aan de literatuur

Dit onderzoek heeft via de verschillende deelvragen, aan de hand van diepte-interviews, verschillende stromingen onderzocht in het opleiden en begeleiden van ondernemers. Hierdoor zijn er een aantal conclusies getrokken die aanschouwd kunnen worden als een nieuwe bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur.

Allereerst voegt deze studie een extra factor toe die ondernemers kunnen motiveren tot portfolio ondernemen, namelijk *familiale redenen*. Deze motivatiefactor is bewezen aan de hand van een praktijkvoorbeeld. Het begrip wordt ook uitgebreid met het feit dat de opvolging van een familiaal bedrijf ook een persoonlijke motivatiefactor is die personen ertoe aanzet om een carrière als ondernemer te starten.

Ten tweede biedt deze studie een nieuw inzicht in de vaardigheden die een ondernemer moet bezitten. Naast de zes die reeds aangehaald zijn in de studie, kan de *naambekendheid van de ondernemer en/of zijn onderneming* aan dit rijtje worden toegevoegd. Dit betekent dat een portfolio ondernemer opportuniteiten op de markt tegemoet kan komen doordat hij op de markt reeds bekend is bij derden, die in hem de juiste persoon zien om één bepaalde opportuniteit te exploiteren.

Ten derde biedt dit onderzoek een overzicht van verscheidene technieken die toepasbaar zijn om nieuwe opportuniteiten te leren ontdekken. De opsomming van deze als één geheel is nieuw in de literatuur. Hierin kan één techniek specifiek worden toegevoegd: *het bezoeken van beurzen in een andere sector dan deze waar de ondernemer actief in is*. Kopiëren uit andere sectoren is al langer bekend als een methode voor opportuniteitenherkenning. Maar de aangehaalde techniek is nieuw om deze methode te kunnen realiseren.

Ten vierde wordt er in deze studie één nieuwe drempel aangehaald die ondernemers kunnen verhinderen om een opportuniteit te benutten, namelijk *de zakelijke relaties*. De band die ontstaat met zakelijke partners, kan een drempel worden als deze band niet goed is.

Tot slot biedt dit onderzoek ook nog een nieuwe opleidings- en begeleidingsmodule aan voor ondernemers die graag willen uitgroeien tot portfolio ondernemers.

4.2 Implicatie voor de praktijk: uitwerken van een opleidings- en begeleidingsmodule

Aan de hand van het praktijkonderzoek kunnen er conclusies worden gesteld die de ontwikkeling mogelijk maken voor een nieuwe opleidings- en begeleidingsmodule.

Vooraleer deze wordt ontworpen, is het echter van belang om de juiste doelgroep samen te stellen die in aanmerking komt voor het volgen van deze cursus. Hiertoe behoren de bedrijven die willen groeien en opportuniteiten benutten, maar niet zo goed weten hoe het moet. Daarnaast willen zij leren om nieuwe dingen te zien binnen het bedrijf, om zo ideeën op te kunnen doen. Een derde voordeel is de verdere uitbouw van een netwerk.

Gekoppeld aan deze beschrijving, komen er volgens Sandra Gole en Miguel Meuleman twee soorten personen in aanmerking:

"Voor iemand die diversificatie in zijn aanbod wil creëren, is de doelgroep naar mijn mening elke bedrijfsleider die ook strategische input heeft. Zeker KMO's, want 70% van limburgse bedrijven zijn KMO's (onder 50 werknemers) en grote bedrijven hebben vaak innovatiemanagers. Eventueel kan je er ook anderen bij betrekken zoals innovatiemanagers. Misschien kunnen er nog meerdere mensen van een bedrijf bij betrokken worden om te zorgen voor continuïteit? Want zo'n bedrijfsleider gaat zeker niet alle sessies aanwezig zijn."

Sandra Gole

"Je zou ook rekening moeten houden met middle managers van grote ondernemingen. Ook zij kunnen nog nieuwe dingen leren door de verschillende technieken toe te passen op de onderneming waar zij voor werken."

Miguel Meuleman

Hieruit kan dus geconcludeerd worden dat zowel bedrijfsleiders van kleine bedrijven, KMO's en middle managers of innovatiemanagers van grote ondernemingen in aanmerking komen voor het volgen van deze opleidings- en begeleidingsmodule.

Het vervolg van deze opleiding is samengevat in tabel 6. De gekozen naam voor deze opleiding, gekozen door deze studie, is *'t OndernemersInitiatief*. Deze naam geeft aan dat deze opleidings- en begeleidingsmodule langs één kant een initiatief is voor ondernemers en die langs de andere kant ondernemers leert hoe zij het initiatief nemen om verder te ondernemen.

Tabel 6: 't OndernemersInitiatief

't OndernemersInitiatief	
Organisatie	
Wanneer	's Avonds van 19.00u tot 20.00u: ontvangst met warm buffet. Dit aan ronde tafels om de interactiviteit onderling te vergroten. Via een elevator pitch leert elke deelnemer iedereen kennen. Bij elke volgende sessie doet een deelnemer vervolgens de elevator pitch van iemand anders, die ook door de rest van de deelnemers kan worden aangevuld. Dit zorgt voor een snellere vertrouwensband, aangezien zij elkaar op deze manier beter leren kennen. Verder volgt de sessie van 20.00u tot 22.00u of 22.30u. Tot slot eindigt de avond met een netwerkdrink.
Frequentie	Elke maand komen de deelnemers samen, buiten de zomermaanden. Dit geeft hun de tijd om na elke sessie te kunnen nadenken over het besproken onderwerp en zich hier gedurende één maand verder mee bezig te houden. De keuze valt best op een weekday: maandag, dinsdag, woensdag of donderdag.
Aantal deelnemers	15 deelnemers en er mogen geen concurrenten in één groep zitten.
Kostprijs	Een startprijs van 800 euro.
Peterschap	De module telt 2 peters: 1 peter voor het ondernemend en strategisch aspect. De andere peter zorgt voor de verdere begeleiding om een opportuniteit te kunnen exploiteren (bijvoorbeeld op het gebied van marketing).
Inhoud	
Infoavond	Op deze avond moet er duidelijk worden gemaakt wat het onderwerp van het programma is. Verder moet ook aangehaald worden welke aspecten gedurende deze periode aan bod komen, zodat er vanaf sessie 1 al efficiënt gewerkt kan worden.
Sessie 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 uur uitleg omtrent ondernemende alertheid (bijvoorbeeld om altijd een boekje bij te hebben om ideeën te noteren), voorafgaande kennis (de andere factoren). ▪ Techniek 1: klanten observeren: uitleg om dit de komende maand eens toe te passen. Een reflectie volgt dan op het begin van sessie 2. ▪ Een korte getuigenis is mogelijk.
Sessie 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Techniek 2: Kopiëren uit het buitenland: case ▪ Praktijkoefening: iedere deelnemer zoekt via internet zijn

	<p>3 grootste interesses op (dus niet noodzakelijk de sector van het bedrijf waarin deze actief is) via buitenlandse websites. Hierbij gaan zij dan op zoek naar nieuwe dingen. Er is ook de mogelijkheid om een deelnemer dit te laten doen voor een andere deelnemer en hen de verschillende mogelijkheden te laten noteren. Aangezien de opdracht handelt over een ander persoon of bedrijf, gaan zij zonder oogkleppen op zoeken en nadenken.</p>
Sessie 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Techniek 3: ondernemende cultuur binnen de organisatie: 1 uur uitleg. ▪ Getuigenissen van ondernemers (goede en slechte).
Sessie 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Techniek 4: een uiteenzetting van een trendwatcher. ▪ Praktijkoefening: GPS-techniek voor elk bedrijf apart.
Sessie 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Een bedrijfsbezoek aan het bedrijf van één van de deelnemers. Als niemand zich kandidaat stelt, wordt er gekozen voor een bedrijf van één van de peters. ▪ Kopiëren uit andere sectoren: case . ▪ Volledige rondleiding in de onderneming.
Sessie 6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blauwe Oceaan Strategie: een uiteenzetting en praktijkgerichte sessie voor elke deelnemer die dit toepast op zijn eigen onderneming.
Sessie 7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoe verder na het herkennen van een opportuniteit? (Theoretische uitleg over het business model canvas. Dit moet vervolgens door de deelnemers voorbereid worden tegen de volgende sessie. Hiervoor gebruiken zij een idee dat zij hebben opgedaan in één van de voorgaande sessies.) ▪ Ervaringsuitwisseling over alle geziene technieken.
Sessie 8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Business model canvas: evaluatie. ▪ Netwerken: spreker ▪ Brainstormsessie in kleine groepen van 3: "Welke netwerken heb ik ter beschikking en heb ik nog niet benut?"
Sessie 9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing: spreker, die een antwoord geeft op de vraag <i>waarom</i> marketing belangrijk is en hoe een goede marketingstrategie in elkaar zit. ▪ Getuigenissen
Sessie 10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ervaringsuitwisseling: Wat zijn de deelnemers van plan naar de toekomst toe en hoe willen zij dit realiseren?

Bron: eigen onderzoek, 2014

Hierbij moet er rekening gehouden worden met twee kritische bemerkingen:

Allereerst is de prijs van 800 euro slechts een vooropgestelde prijs en is deze gebaseerd op de bestudeerde peterschapsprojecten van VOKA en UNIZO. Door het inhuren van professoren, facilitatoren en andere ervaringsdeskundigen kan het zijn dat het budget moet worden opgeschroeft. Dit is afhankelijk van de organisators' voorkeuren.

Ten tweede geldt er het probleem van tijdsbesteding. Het is mogelijk dat enkele sessies (zoals sessies 4 en 6) niet op één volledige avond kunnen worden verwezenlijkt. Hiervoor moeten de desbetreffende organisatoren, deskundigen en deelnemers duidelijke afspraken maken. Eén sessie kan verspreid worden over twee bijeenkomsten op één maand, één sessie kan verspreid worden over 2 maanden waardoor één andere sessie vervalt of de tijdsduur van de desbetreffende sessie kan verlengd worden.

4.3 Aanzet tot vervolgonderzoek

Dit onderzoek bezit logischerwijze nog geen resultaten over de evaluaties van deelnemers van het programma. Het is belangrijk om deze op te volgen. Zo kan er geconcludeerd worden welke aspecten er eventueel veranderd kunnen worden om meer kwaliteit te bieden aan de deelnemers.

Verder is het nog onduidelijk of dit programma slechts eenmalig gevolgd kan worden door ondernemers of managers. Het is echter de bedoeling dat de deelnemers deze module elk jaar opnieuw volgen. Hiervoor is het nodig te onderzoeken hoe snel een bedrijf resultaat boekt na het volgen van deze opleidings- en begeleidingsmodule.

Tot slot is deze module uitgewerkt voor slechts één groep van vijftien deelnemers. Andere peterschapsprojecten die in dit onderzoek aan bod komen, tonen echter dat er veel meer groepen in één module onderverdeeld kunnen worden. Verder onderzoek kan dus uitwijzen waar verscheidene groepen onderling eventueel verschillen en hoe de module hierop aangepast kan worden.

Referenties

1. Artikels

Ancona, D.G. & Caldwell, D.F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3, pp. 321-341.

Antoncic & Hisrich (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.10, pp. 7-24.

Ardichvili, Cardozo & Ray (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 105-123.

Baron, Robert A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs "connect the dots" to identify new business opportunities. *Academy of management*, pp. 104-119.

Birley, S. & Westhead, P. (1993). A Comparison of New Businesses Established by 'Novice' and 'Habitual' Founders in Great Britain. *International Small Business Journal*, 12, pp. 38-60.

Brockhaus, R.H., Hills, G.E., Klandt, H. & Welsch, H.P. (Eds.) (2001). *Entrepreneurship Education: a Global View*. Ashgate, Burlington, VT.

Brown, V., Tumeo, M., Larey, T.S. & Paulus, P.B. (1998). Modelling, cognitive interactions during group brainstorming. *Small Group Research*, 29, pp. 495-526.

Camacho, L.M. & Paulus, P.B. (1995). The role of social anxiousness in group brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, pp. 1071-1080.

Cohen, S.G. & Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, pp. 239-290.

Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 97, pp. 95-120.

Davidsson, P. & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), pp. 301-332.

Dennis, A.R. & Valacich, J.S. (1993). Computer brainstorms: More heads are better than one. *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 531-537.

De Koning, A. (1999). *Conceptualizing Opportunity Recognition as a Socio-Cognitive Process*. Centre for Advanced Studies in Leadership, Stockholm.

DeTienne & Chandler (2004). Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: a pedagogical approach and empirical test. *Academy of Management*, Vol.3, pp. 242-257.

Diehl, M. & Stroebe, W. (1987). Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, pp. 497-509.

Diehl, M. & Stroebe, W. (1991). Productivity loss in idea-generating groups: Tracking down the blocking effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, pp. 392-403.

Donckels, R. & Dupont B. (1987). Multiple Business Starters. Who? Why? What?. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 5, pp. 48-63.

Epstein, R. (1985). Animal cognition as the praxist views it. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 9, pp. 623-630.

Europese Commissie (2013). Entrepreneurship education: A guide for educators. *Entrepreneurship and social economy unit*.

Fiet, J.O. (2001). The theoretical side of teaching entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 16 (1), pp. 1-24.

Gorman, G., Hanlon, D. & King, W. (1997). Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: a ten year literature review. *International Small Business Journal*, 15 (3), pp. 56-77.

Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), pp. 1360-1380.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 481-510.

Hills, G.E. (1995). Opportunity recognition by successful entrepreneurs: A pilot study. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Wellesley, MA, pp. 103 - 121.

Hills, G., Lumpkin, G.T. & Singh, R.P. (1997). Opportunity recognition: perceptions and behaviors of entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Wellesley, MA, pp. 203-218.

Katz, J.A. (2003). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education 1876-1999. *Journal of Business Venturing* 18 (2), pp. 283-300.

Kerr, N.L. & Bruun, S.E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, pp. 78-94.

Kourilsky, M. L. (1995). Entrepreneurship education: Opportunity in search of curriculum. *Business Education Forum*, 50(1).

Kramer, M., Kuo, C.L. & Dailey, J.C. (1997). The impact of brainstorming techniques on subsequent group processes: Beyond generating ideas. *Small Group Research*, 28, pp. 218-242.

Krueger, N.J. & Brazeal, D.H. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory Pract.*, 19, pp. 91-104.

Krueger, N.J., Dickson, P.R. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decis. Sci.*, 25, pp. 385-400.

Larey, T.S. & Paulus, P.B. (1999). Group preference and convergent tendencies in groups: A content analysis of group brainstorming performance. *Creativity Research Journal*, 12, pp. 175-184.

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 135-172.

Nagasundaram, M. & Dennis, A.R. (1993). When a group is not a group: The cognitive foundation of group idea generation. *Small Group Research*, 24, pp. 463-489.

Nemeth, C.J. (1995). Dissent as driving cognition, attitudes, and judgements. *Social Cognition*, 13, pp. 273-291.

Offner, A.K., Kramer, T.J. & Winter, J.P. (1996). The effects of facilitation, recording, and pauses on group brainstorming. *Small Group Research*, 27, pp. 283-298.

Oxley, N.L., Dzindolet, M.T. & Paulus, P.B. (1996). The effects of facilitators on the performance of brainstorming groups. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 11, pp. 633-646.

Paulus, P.B. & Dzindolet, M.T. (1993). Social influence processes in group brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, pp. 575-586.

Paulus, P.B., Dzindolet, M.T., Poletes, G. & Camacho, L.M. (1993). Perception of performance in group brainstorming: The illusion of group productivity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, pp. 78-89.

Paulus, P.B., Larey, T.S., Putman, V.L., Leggett, K.L. & Roland, E.J. (1996). Social influence process in computer brainstorming. *Basic and Applied Social Psychology*, 18, pp. 3-14.

Paulus, P.B. (2000). Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Idea-generating Groups. *International Association for Applied Psychology*, 49(2), pp. 237-262.

Peterman, N.E., Kennedy, J. (2003). Enterprise education: Influencing students' perceptions of entrepreneurship. *Entrepreneurship—Theory and Practice*, 28 (2), pp. 129-144.

Rasmussen, E.A. & Sorheim, R. (2006). Action-based entrepreneurship education. *Technovation*, 26, pp. 185-194.

Shane, S. (1999). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organ. Sci.*, 11 (4), pp. 448 – 469.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, Vol.25, pp. 217-226.

Shepherd, D.A., & DeTienne, D.R. (2001). Discovery of opportunities: Anomalies, accumulation and alertness. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 138 –148.

Shepperd, J.A. (1993). Productivity loss in performance groups: A motivation analysis. *Psychological Bulletin*, 113, pp. 67-81.

Snell, S.A. & Dean, J.W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), pp. 467-504.

Stasson, M.F. & Bradshaw, S.D. (1995). Explanation of individual-group performance differences: What sort of "bonus" can be gained through group interaction?. *Small Group Research*, 26, pp. 296-308.

Stroebe, W. & Diehl, M. (1994). Why groups are less effective than their members: On productivity losses in idea-generating groups. *European Review of Social Psychology*, Vol. 5, pp. 271-303.

Torrance, E.P. (1980). Georgia studies of creative behavior: A brief summary of activities and results. *Creativity research: International perspective*, pp. 253-271.

Ucbasaran D. & Westhead P. (2010). The Nature of Entrepreneurial Experience, Business Failure and Comparative Optimism. *Journal of Business Venturing*, 25, pp. 541-555.

Von Hippel, E. (1994). "Sticky information" and the locus of problem solving: implications for innovation. *Manage. Sci.*, 40 (4), pp. 429 – 439.

Ward, T.B., Patterson, M.J., & Sifonis, C.. The role of specificity and abreaction in creative idea generation. *Creative Research Journal*.

Weinstein, N.D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, pp. 806–820.

Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M. (2003). Differences Between Private Firms Owned By Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs: Implications for Policy Makers and Practitioners. *Regional Studies*, 37.2, pp. 187-200.

Wiklund J. & Shepherd D. (2008). Portfolio entrepreneurship. *Entrepreneurship : Theory & Practice*, 32, pp. 701-725.

Winslow, E.K. & Solomon, G.T. (1993). Entrepreneurs: architects of innovation, paradigm pioneers and change. *J. Creat. Behav.*, 27 (2), pp. 75 – 88.

Woods, M. (1979). The brainwriting game. *Creativity Network*, 5, pp. 7–12.

Wright, M., Robbie, K., & Ennew, C. (1997). Serial Entrepreneurs. *British Journal of Management*, 8(3), pp. 251-268.

2. Boeken, eindwerken en presentaties

Amabile, T.M. (1988). *From individual creativity to organizational innovation*. In Gronhaug, K. & Kaufmann, G. (Eds.), *Innovation: A cross-disciplinary perspective*, pp. 139–166. England: Norwegian University Press.

Anderson, N.R. & King, N. (1993). *Innovation in organizations*. In Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 8, pp. 1-34. Chichester, UK: Wiley.

Andrews, F.M. (1979). *Scientific productivity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Argote, L., Gruenfeld, D. & Naquin, C. (2000). *Group learning in organizations*. In Turner, M. (Ed.), *Groups at work: Advances in theory and research*, pp. 369-411. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Beuls, J. (2012). *Ondernemen een nooit eindigende succes-story??* [Masterproef]. Universiteit Hasselt, departement bedrijfseconomische wetenschappen.

Bundy, W.M. (2002). *Innovation, creativity, and discovery in modern organizations*. Westport, CT: Quorum.

Casson, M. (1982). *The Entrepreneur*. Totowa, NJ: Barnes and Noble.

Csikszentmihalyi, M. & Sawyer, K. (1995). *Creative insight: The social dimension of a solitary moment*. In Sternberg, R.J. & Davidson, J.E. (Eds.), *The nature of insight*, pp. 329-363. Cambridge, MA: MIT Press.

Epstein, R. (1996). *Cognition, creativity, and behavior*. Westport, CT: Praeger.

Epstein, R. (2000). *The big book of creative games*. New York: McGraw-Hill.

Erikson, E. (1980). *Identity and the life cycle*. New York: W. W. Norton.

Fiet, J.O., & Migliore, P.J. (2001). *The testing of a model of entrepreneurial discovery by aspiring entrepreneurs*. In Bygrave, W.D. et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 1–12. Babson Park, MA: Center for Entrepreneurial Studies.

Forsythe, D. R. (1990). *Group dynamics*. Belmont, CA: Brooks/Cole.

Freeman, A., & Golden, B. (1997). *Why didn't I think of that? Bizarre origins of ingenious inventions we couldn't live without*. New York: John Wiley & Sons.

Getzels, J. (1962). *Creativity and Intelligence*. Routledge, London.

Hackman, J. R. (1987). *The design of work teams*. In Lorsch, J.W. (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, pp. 315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hill, K.G. & Amabile, T.M. (1993). *A social psychological perspective on creativity: Intrinsic motivation and creativity in the classroom and workplace*. In Isaksen, S.G., Murdock, M.C., Firestien, R.L. & Treffinger, D.J. (Eds.), *Understanding and recognizing creativity: The emergence of a discipline*, pp. 400-431. Norwood, NJ: Ablex.

Isaksen, S.G. (1988). *Educational implications of creativity research: An updated rationale for creative learning*. In Runco, M.A. & Albert, R.S. (Eds.), *Theories of creativity*, pp. 167–203. Newbury Park: Sage.

Jackson, S.E., May, K.E. & Whitney, K. (1995). *Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams*. In Guzzo, R.A., Salas, E. & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision-making in organizations*, pp. 204-261. San Francisco: Jossey-Bass.

Kay, C.J. (1986). *The Identification of Catalysts Preceding Decision Making as Described by Innovators and Entrepreneurs*. University of San Francisco.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School.

Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago, Chicago, IL.

Levine, J. M. & Thompson, L. (1996). *Conflict in groups*. In Higgins, E.T. & Kruglanski, A.W. (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles*, pp. 745-776. New York: The Guilford.

McGrath, R.G., & MacMillan, I. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business School.

Michalko, M. (2001). *Cracking creativity: The secrets of creative genius*. Berkeley, CA: Ten Speed.

Osborn, A. (1957). *Applied imagination*. New York: Scribners.

Paulus, P.B. (1989). *Psychology of group influence*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Paulus, P.B., Larey, T.S. & Dzindolet, M.T. (2000). *Creativity in groups and teams*. In Turner, M. (Ed.), *Groups at work: Advances in theory and research*, pp. 319-338. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Proctor, T. (1995). *The essence of management creativity*. London: Prentice Hall.

Ray, S. & Cardozo, R. (1996). *Sensitivity and creativity in entrepreneurial opportunity recognition: a framework for empirical investigation*. Sixth Global Entrepreneurship Research Conference, Imperial College, London.

Schumpeter, J. (1934). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper & Row.

Sekaran, U. & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: Wiley and Sons.

Shane, S. (2003). *A general Theory of Entrepreneurship: The Individual-opportunity Nexus*. Edward Elgar.

Souder, W. E. (1987). *Managing new product innovations*. Lexington, MA: Lexington.

Stevenson, H.H., Roberts, M.J. & Grousbeck, H.I. (1985). *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Homewood, IL: Irwin.

von Oech, R. (1983). *A whack on the side of the head*. New York: Warner.

Vranken, L. & Boussu, K. (2007). *Startende ondernemers in Limburg, een tijdsperspectief van twintig jaar* [Masterproef]. Universiteit Hasselt, departement bedrijfseconomische wetenschappen.

Wallas, G. (1926). *The art of thought*. London: Jonathan Cape.

3. Websites

Agentschap ondernemen (z.d.). Geraadpleegd op 12 juli 2013 via <http://www.agentschapondernemen.be>

FlandersDC (z.d.). Geraadpleegd om 4 april 2014 via <http://www.flandersdc.be/nl>

Innovatiecentrum (z.d.). Geraadpleegd op 14 december 2013 via <http://www.innovatiecentrum.be>

Ondernemersschool (z.d.). Geraadpleegd op 12 juli 2013 via <http://www.ondernemersschool.be>

Oprichtingen en stopzettingen in Vlaanderen (2013). Geraadpleegd op 3 april 2014 via <http://www.tijd.be>

Subsidies (z.d.). Geraadpleegd op 12 juli 2013 via <http://www.vlaanderen.be>

Syntra (z.d.). Geraadpleegd op 12 juli 2013 via <http://www.syntravlaanderen.be>

Unizo (z.d.). Geraadpleegd op 12 juli 2013 via <http://www.unizo.be>

VDAB (z.d.). Geraadpleegd op 12 juli 2013 via <http://www.vdab.be>

Vlerick (z.d.). Geraadpleegd op 12 juli 2013 via <http://www.vlerick.com>

Voka (z.d.). Geraadpleegd op 12 juli 2013 via <http://www.voka.be/limburg/>

Werkloosheidsgraad (2014). Geraadpleegd op 3 april 2014 via economie.fgov.be/

Bijlage

Voor bijlage 1, 2 en 3 geldt: elk interview is voorbereid aan de hand van een vragenlijst. Er is een standaard vragenlijst opgesteld voor de werkgeverorganisaties, de referenten en de ondernemers. Deze vragenlijsten zijn dus aangepast aan de geïnterviewden. Ze behandelen geen uitgediepte vragen, maar alle aspecten (onder meer onderwijsvorm en ideeënherkenning) die in de interviews aan bod komen. Deze aspecten werden tijdens de interviews steeds verder uitgediept naargelang de antwoorden van elke participant.

Bijlage 1: Interview werkgeverorganisaties

1. Kennismaking: voorstelling
2. Inleiding: schetsen van het onderzoek en de omkadering
 - a. Aanleiding tot het onderzoek
 - b. Probleemstelling
 - c. Onderzoeksvragen
 - d. Stappenplan: manier van aanpak
3. Overeenkomsten betreffende uitvoering, verwerking en publicatie van het interview
 - a. Toestemming tot audio-opname
 - b. Structuur van het interview
 - i. Algemene vragen
 - ii. Voorstelling van de organisatie en functie
 - iii. Onderwijsvormen
 - iv. Behoeft tot verbetering
 - v. Mogelijkheid tot aanvullen
 - vi. Evaluatie van het interview
 - c. Toestemming tot naamvermelding
 - d. Toestemming voor het verwerken van alle gegeven informatie
 - e. Mogelijkheid tot nalezen en toestemming voor publicatie
 - f. Andere afspraken
4. Het interview
 - i. Algemene vragen
 1. Opleiding
 2. Loopbaangeschiedenis
 - ii. Voorstelling van de organisatie en functie
 1. organisatie en afdeling
 2. Functieomschrijving
 3. Takenpakket
 4. Tijdsdruk

5. Contact met deelnemers van de verschillende programma's

iii. Onderwijsvormen

1. Welke bestaan er?
2. Wat is de beste combinatie?
3. Hoe organiseren?
4. Samenstelling programma afhankelijk van doelgroep?
5. Feedback na een sessie?
6. Tijdsbesteding?
7. Rekrutering van deelnemers? Wie/Hoe?
8. Kostprijs?
9. Geschikte docenten?
10. Drempels?
11. Drempels vermijden?

iv. Behoeft tot verbetering

1. Verbetering in welke gebieden?
2. Opleidingsmodule samenstellen voor dit onderzoek en bespreken

v. Mogelijkheid tot aanvullen

1. Extra persoonlijke inbreng

vi. Evaluatie van het interview

1. Algemeen beeld
2. In lijn met verwachtingen
3. Andere potentiële deelnemers

Bijlage 2: Interview referenten

1. Kennismaking: voorstelling
2. Inleiding: schetsen van het onderzoek en de omkadering
 - a. Aanleiding tot het onderzoek
 - b. Probleemstelling
 - c. Onderzoeksvragen
 - d. Stappenplan: manier van aanpak
3. Overeenkomsten betreffende uitvoering, verwerking en publicatie van het interview
 - a. Toestemming tot audio-opname
 - b. Structuur van het interview
 - i. Algemene vragen
 - ii. Opportuniteiten op de markt
 - iii. Behoeft tot verbetering
 - iv. Mogelijkheid tot aanvullen
 - v. Evaluatie van het interview
 - c. Toestemming tot naamvermelding
 - d. Toestemming voor het verwerken van alle gegeven informatie
 - e. Mogelijkheid tot nalezen en toestemming voor publicatie
 - f. Andere afspraken
4. Het interview
 - i. Algemene vragen
 1. Opleiding
 2. Loopbaangeschiedenis
 - a. Jobs of eigen bedrijven
 - b. Refereren
 3. Link met ondernemerschap
 4. Ervaring overbrengen
 - ii. Opportuniteiten op de markt
 1. Herkenning
 2. Technieken
 3. Programma's: kostprijs en tijdsbesteding
 4. Mening/Uitdieping van het Vlerick-programma:
 - **Module 1: Exploreren van nieuwe business opportuniteiten- op een ondernemende wijze**
 - Hoe identificeren we ideeën voor nieuwe producten en diensten?
 - Welke middelen en technieken kunnen we gebruiken om de omgeving te scannen en nieuwe ideeën te detecteren?
 - Hoe moet u luisteren naar uw klanten? Hoe moet u leren denken zoals uw klanten?

- Is het zinvol om uw waardepropositie te herdenken?

Module 2: Business model denken

- Wat zijn de bouwstenen van een bedrijfsmodel?
- Hoe ontwikkelt u een nieuw bedrijfsmodel?
- Hoe kan u "business model-denken" gebruiken als een bron voor nieuwe opportuniteiten?
- Wat kan u leren van disruptieve businessmodellen?
- Hoe evalueert u het potentieel en haalbaarheid van een bedrijfsmodel?
- Wat zijn de beste manieren om een bedrijfsmodel te testen in de markt?

Module 3: De messcherpe presentatie

- Hoe verkoopt u best uw idee?
- Hoe bring je de perfecte "elevator pitch" ?

Module 4: Hoe instaleer je een ondernemende organisatie?

- Hoe creëer je een ondernemende cultuur in de organisatie?
- Hoe stimuleer je medewerkers en teams om ondernemender te worden.

Module 5: Implementing and Selling New Business Opportunities

- Hoe identificeert en beheerst u risico's tijdens het implementatieproces?
- Hoe kan men het implementatieproces plannen?

iii. Behoeft tot verbetering

1. Onderwijsvorm
2. Andere aspecten

iv. Mogelijkheid tot aanvullen

1. Extra persoonlijke inbreng

v. Evaluatie van het interview

1. Algemeen beeld
2. In lijn met verwachtingen
3. Andere potentiële deelnemers

Bijlage 3: Interview portfolio ondernemers

1. Kennismaking: voorstelling
 2. Inleiding: schetsen van het onderzoek en de omkadering
 - a. Aanleiding tot het onderzoek
 - b. Probleemstelling
 - c. Onderzoeksvragen
 - d. Stappenplan: manier van aanpak
 3. Overeenkomsten betreffende uitvoering, verwerking en publicatie van het interview
 - a. Toestemming tot audio-opname
 - b. Structuur van het interview
 - i. Algemene vragen
 - ii. Voorstelling bedrijf/bedrijven in chronologische volgorde
 - iii. Opportuniteiten op de markt
 - iv. Behoeft tot verbetering
 - v. Mogelijkheid tot aanvullen
 - vi. Evaluatie van het interview
 - c. Toestemming tot naamvermelding
 - d. Toestemming voor het verwerken van alle gegeven informatie
 - e. Mogelijkheid tot nalezen en toestemming voor publicatie
 - f. Andere afspraken
 4. Het interview
 - i. Algemene vragen
 1. Ondernemerschap en -historie in de familie
 2. Verband tussen familiale situatie en ondernemen
 3. Opleidingen - voorbereidingen op ondernemerschap
 4. Loopbaangeschiedenis
 5. Keuze tot ondernemerschap
 - a. Wanneer
 - b. Doel
 - c. Motivatie tot ondernemen
- PERSOONLIJKE MOTIVATIE
- i. Het graag doen/er plezier in hebben
 - ii. Zelfstandigheid
 - iii. Onafhankelijkheid
 - iv. Persoonlijke ontwikkeling
 - v. Regelen van eigen werk
 - vi. Financiële opbrengst
 - vii. Familiaal rolmodel
 - viii. Familiale redenen
 - ix. Ontevredenheid over vorige werkgever

- x. Iets willen realiseren
 - xi. Kunnen tonen van geld en rijkdom
 - xii. Ondernemen als hobby
 - xiii. De uitdaging
 - d. Sector
 - e. Verloop van persoonlijke situatie
 - 6. Portfolio ondernemerschap
 - a. Eigen definitie
 - b. Motivatie tot portfolio ondernemen
 - ZAKELIJKE MOTIVATIE
 - i. Diversificatie
 - ii. Marktopportunities
 - iii. Minder belasting
 - iv. Juridische of wettelijke zaken ontwijken
 - v. Ondersteuning van eerdere activiteiten
 - c. Ervaring
 - d. Capaciteiten van een portfolio ondernemer
- ii. Voorstelling bedrijf/bedrijven in chronologische volgorde (voor elk bedrijf) + organigram
 - 1. Jaaromzet totale groep
 - 2. Oprichting/Overname
 - 3. Zakenpartner(s)
 - 4. Financiële middelen
 - 5. Invloed op levenswijze
 - 6. Idee tot oprichting/overname
 - a. Herkennen van het idee?
 - b. Benutten van het idee?
 - c. Scholing?
 - d. Drempel?
 - 7. Aanpak van markt en concurrentie
- iii. Opportuniteiten op de markt
 - 1. Hoe herkennen?
 - a. Persoonlijk antwoord
 - b. Ondernemende alertheid
 - c. Asymmetrische informatie en voorafgaande kennis
 - d. Toevallige ontdekking vs systematische zoektocht
 - e. Sociale netwerken
 - f. Persoonlijke kenmerken (optimisme, zelfdiscipline, creativiteit)
 - g. Type opportuniteit
 - 2. Gebruik van technieken?

- a. Trends
 - b. Kopiëren uit het buitenland
 - c. Klantenfeedback
 - d. Observeren van de concurrentie
 - e. Kopiëren uit andere sectoren
 - f. Blue Ocean Strategie
 - g. Business Model Canvas van Osterwalder
3. Hoe opportuniteit benutten?
 4. Advies?
 5. Steunmaatregelen door de overheid?
 6. Ingaan op elke opportuniteit?
 7. Scholing?
 8. Drempels?
 - a. Omgevingsproblemen bijvoorbeeld economische crisis, stijging grondstofprijzen
 - b. Hoge loonlast
 - c. Personeelsproblemen
 - d. Overheidssysteem
 - e. Financiële middelen
 - f. Reglementering
 - g. Etnische afkomst
 - h. Geen goede deal
 - i. Syndicale druk
 - j. Gezondheid
 - k. Buikgevoel
 - l. Grootte van het bestaande portfolio
 9. Drempels vermijden?

iv. Begeleiding van ondernemers

1. Op welke gebieden?
2. Hoe?
3. Door wie?

v. Behoeft tot verbetering

1. Persoonlijke antwoord
2. Scholing
3. Opleidingsmodule voorleggen:
 - a. Spreekt deze aan?
 - b. Welke aanvullingen?
 - c. Tijdstip van opleiding?
 - d. Seminarievorm?
 - e. Duurtijd van de modules?
 - f. Aard van de docenten?

g. Kostprijs?

4. Persoonlijke scholing

vi. Mogelijkheid tot aanvullen

1. Extra persoonlijke inbreng

vii. Evaluatie van het interview

1. Algemeen beeld

2. In lijn met verwachtingen

3. Andere potentiële deelnemers

Bijlage 4: De Blauwe Oceaan Strategie

'Blauwe Oceaan Strategie' (Blue Ocean Strategy) kan omschreven worden *opportuniteiten op de markt herkennen en benutten*. De auteurs van het boek zijn W. Chan Kim en Renée Mauborgne. Het werd in 2005 gepubliceerd aan de Harvard Business School.

Het boek gaat uit van de vraag: "*Hoe onbetwiste marktruimte creëren en de competitie irrelevant maken?*". De Nederlandse vertaling haalt hier de stelling aan: "*Creatieve strategie voor nieuwe, concurrentievrije markten*". Deze studie is gebaseerd op de originele Engelstalige versie van het boek.

Het boek maakt gebruik van verschillende voorbeelden, gebruikt doorheen de hele theoretische uitleg. Ook deze studie maakt hier op de gepaste momenten gebruik van. Zo wordt er een duidelijk beeld van de theorie geschetst.

DEEL 1: Blauwe Oceaan Strategie

1 Blauwe oceanen creëren

1.1 Nieuwe marktruimte

Allereerst stellen de auteurs dat er slechts één manier is om de concurrentie te verslaan. Dit is door te stoppen de concurrentie proberen te verslaan. Hiervoor is het belangrijk om het onderscheid te kennen tussen twee metaforen: *rode oceanen* en *blauwe oceanen*.

Rode oceanen vertegenwoordigen alle industrieën die vandaag bestaan. Dit is de gekende marktruimte. Blauwe oceanen daarentegen kenmerken alle industrieën die vandaag nog niet gekend zijn. Dit is de ongekende marktruimte.

In rode oceanen zijn industriegrenzen gedefinieerd en geaccepteerd en de competitieve regels van het spel zijn gekend. Bedrijven proberen hun concurrenten te overtreffen om een groter deel van de bestaande vraag te veroveren. Als de marktruimte dichtbevolkt wordt, zijn de verwachtingen voor winsten en groei gereduceerd. Hierdoor zal er een rode oceaan gecreëerd worden (zoals haaien die elkaar aanvallen en zo zorgen voor een bloederige oceaan).

Blauwe oceanen daarentegen zijn gedefinieerd door een onbenutte marktruimte, vraagcreatie en de opportuniteit voor winstgevende groei. Blauwe oceanen kunnen gecreëerd worden buiten bestaande industriegrenzen, maar de meeste zijn gecreëerd door de bestaande industriegrenzen uit te breiden (rode oceanen). In blauwe oceanen is competitie irrelevant omdat de regels van het spel nog moeten worden opgemaakt.

1.2 De voortdurende creatie van Blauwe Oceanen

De auteurs bestempelen de term *Blauwe oceaan* als nieuw, hoewel het bestaan ervan niet nieuw is. Ze maakt een deel uit van het dagelijkse zakenleven, maar was dit ook al in het verleden en zal dit ook zijn in de toekomst. Als voorbeeld vragen de schrijvers om honderd jaar terug te kijken in de tijd en de vraag te stellen: Hoeveel van de industrieën vandaag waren toen nog onbekend? Het antwoord: Veel industrieën zoals onder andere automobielen, muziek, gezondheidszorg waren ongekend of werden net uit de grond gestampt. Dit wil zeggen dat er in de toekomst ook nog nieuwe industrieën ontdekt zullen worden.

1.3 Van bedrijf en industrie naar strategische zet

Enerzijds vragen de auteurs zich af hoe een bedrijf uit de rode oceaan kan geraken en weg van de zware competitie. Anderzijds is de vraag hoe een bedrijf een blauwe oceaan kan creëren.

Hiervoor stellen ze zich de vraag: *Zijn er blijvende excellente of visionaire ondernemingen die continu de markt overtreffen en herhaaldelijk blauwe oceanen creëren?*. Deze vraag kan, in navolging van deze thesis, ook gesteld worden als: *Zijn er blijvende ondernemingen of ondernemers met een visie, die continu een opportuniteit herkennen en benutten om de markt te overtreffen?*.

Uit hun onderzoek besluiten Kim en Mauborgne dat de strategische zet en niet het bedrijf of de industrie de juiste eenheidsanalyse is om de creatie van blauwe oceanen en duurzame hoge prestaties te verklaren. **Een strategische zet is een set van ondernemersacties en – beslissingen, betrokken bij het maken van een markt-creërend zakelijk voorstel om een opportuniteit te exploiteren.**

Verder halen de schrijvers aan dat er heel wat bedrijven zijn die opportuniteiten hebben gemist door te blijven zwemmen in rode oceanen. Dit is het gevolg van een verkeerde strategische zet.

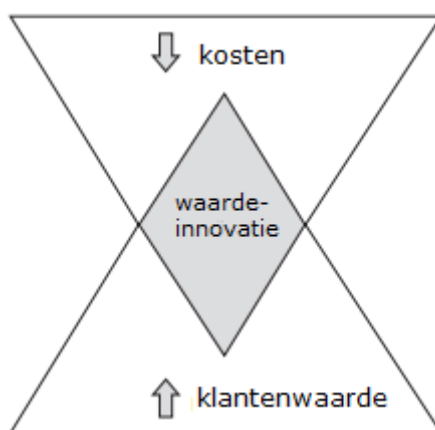
Als laatste wordt er besloten dat iedereen dergelijke juiste strategische zetten kan maken. De creatie van blauwe oceanen werd bereikt door kleine en grote bedrijven, door jonge en oude ondernemers, door bedrijven in een aantrekkelijke en niet-aantrekkelijke industrie, door nieuwe toetreders en gevestigde ondernemingen, door private en publieke bedrijven en door bedrijven van diverse nationale origine.

1.4 Waarde-innovatie: de bouwsteen van Blauwe Oceaan Strategie

Ondernemers die blauwe oceanen creëren kunnen falen of slagen. Het onderscheid wordt gemaakt door de aanpak van de strategie. De succesvolle ondernemers gebruiken waarde-innovatie in plaats van concurrentie als referentiepunt. Waarde-innovatie is namelijk de bouwsteen van Blauwe Oceaan Strategie. Hiermee focust een ondernemer zich niet op het verslaan van de competitie. In de plaats concentreert hij zich op het irrelevant maken van de competitie via het creëren van een extra waarde voor kopers en zijn bedrijf. Dit uit zich door marktopportunities te benutten en zo dus nieuwe en onbetwiste markten te openen. Hierbij legt waarde-innovatie evenveel nadruk op waarde, als ook op innovatie.

Kim en Mauborgne stellen dat waarde-innovatie een inbreuk maakt op één van de meest algemeen geaccepteerde dogma's van op competitie gebaseerde strategie: de waarde-kost-wisselwerking. Het is namelijk algemeen waargenomen, dat bedrijven meer waarde kunnen creëren voor consumenten door hogere kosten te maken of een aantrekkelijke waarde te creëren tegen een lagere kost. Er moet dus gekozen worden tussen differentiatie en lage kosten. Blauwe oceanen daarentegen streven naar differentiatie en lage kosten tegelijkertijd (Fig. 10).

Figuur 10: Het gelijktijdig streven naar differentiatie en lage kosten



Bron: Kim en Mauborgne, 2005

Waarde-innovatie wordt gecreëerd in de zone waar een onderneming zowel de kostenstructuur en de waardepropositie beïnvloedt door haar activiteiten. Kostbesparingen behaalt het bedrijf door de factoren waar een industrie in concurreert te elimineren en/of reduceren. Klantenwaarde wordt opgetrokken door het vermeerderen en creëren van elementen die de industrie nooit heeft aangeboden.

Fig. 11 schetst de sleutelementen waar blauwe en rode oceanen verschillen:

Figuur 11: Rode Oceaan versus Blauwe Oceaan Strategie

Rode Oceaan Strategie	Blauwe Oceaan Strategie
Concurreren in bestaande marktruimte.	Niet-betwiste marktruimte creëren.
De competitie verslaan.	De competitie irrelevant maken.
Bestaande vraag exploiteren.	Nieuwe vraag creëren en vangen.
De waarde-kost wisselwerking gebruiken.	De waarde-kost wisselwerking breken.
Het hele systeem van een onderneming haar activiteiten op één lijn brengen met haar strategische keuze van differentiatie of lage kosten.	Het hele systeem van een onderneming haar activiteiten op één lijn brengen in achtervolging van differentiatie en lage kosten.

Bron: Kim en Mauborgne, 2005

1.5 Cirque du Soleil

De auteurs verwerken in hun boek het voorbeeld van Cirque du Soleil. Dit circusgezelschap is gecreëerd in 1984 door een groep van straatartiesten. Op moment van publicatie hadden zij reeds veertig miljoen klanten in negentig steden. Aangezien deze industrie in val was, is deze snelle groei opmerkelijk. Traditionele strategische analyses toonden namelijk aan dat er een gelimiteerd potentieel was om te groeien.

Ten eerste was de kracht van leveranciers, in naam van de sterartiesten, hoog. Zij waren immers onvervangbaar. Ten tweede was ook de kracht van de koper hoog. Een derde probleem was dat er meerdere alternatieven bestonden voor de circusshow zoals muziekvoorstellen of theater.

Ten laatste was er ook meer en meer commentaar omtrent het gebruik van dieren in circussen door dierenrechtengroepen.

Cirque du Soleil koos echter voor een andere aanpak. Het won ten eerste geen klanten van de reeds kleiner wordende circusindustrie, dat zich historisch gezien richtte op kinderen. Ten tweede concurreerde ze niet met andere grote circusgezelschappen. In plaats hiervan creëerde ze een onbetwiste nieuwe marktruimte dat de competitie irrelevant maakte. Cirque du Soleil trok een heel nieuwe groep van klanten aan: volwassenen en zakelijke klanten, die bereid waren een prijs te betalen die enkele keren groter was dan deze van een traditioneel circus. In ruil kregen zij een ongekennde entertainmentervaring.

De vraag is op welke manier zij dit realiseerden. Het circusgezelschap ging tegelijkertijd voor differentiatie en lage kosten. Allereerst wouden zij mensen het plezier bieden van zowel het circus, als het theater. Ten tweede kregen de clowns een andere, meer gesofisticeerde rol toebedeeld en werd de tent verbeterd. Ten derde voegden Cirque du Soleil niet-circus factoren toe aan hun optreden, zoals een verhaallijn, intellectuele muziek en dans. Verder reduceerden zij de kosten onder andere door dierenacts te elimineren en niet meer te werken met sterartiesten die onvervangbaar waren.

Zoals reeds hierboven aangehaald, toont Cirque du Soleil dus dat blauwe oceanen kunnen gecreëerd worden van binnenin rode oceanen, door de bestaande industriegrenzen uit te breiden. De verdere uitwerking van dit voorbeeld volgt met de theorie die hierna wordt uitgelegd.

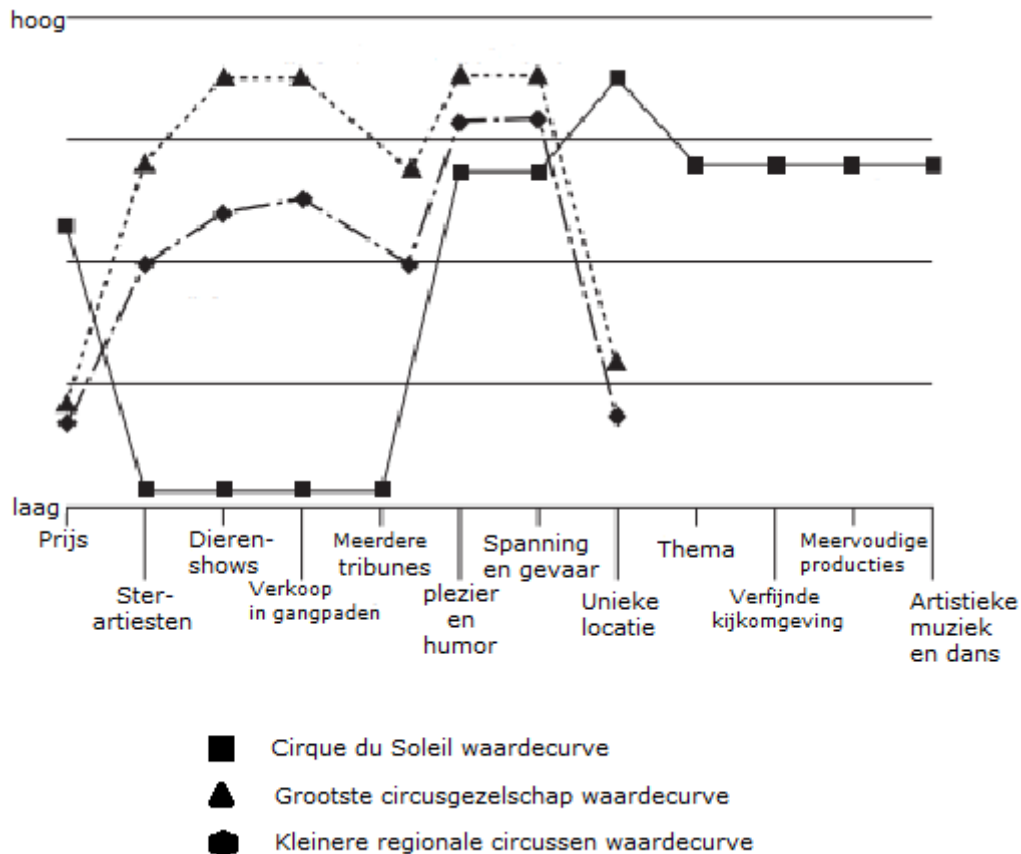
2 Analytische tools en kaders

Bovenstaand voorbeeld vertelt direct enkele aanpassingen die Cirque du soleil heeft doorgevoerd. De vraag die opgelost moet worden om dit te kunnen realiseren, is: *Hoe* komt een bedrijf weg uit de rode oceaan met bloederige competitie om deze irrelevant te maken? *Hoe* opent een bedrijf een blauwe oceaan en vangt ze een onbetwiste marktruimte? Het strategie canvas geeft een antwoord op deze vragen. Dit is een analytisch kader dat centraal staat in waarde-innovatie en de creatie van blauwe oceanen. Het is het resultaat van het doorlopen van enkele analytische hulpmiddelen, namelijk het vier-acties-kader en het Elimineren-Vermindere-Vermeerder-creëren-Rooster. Om duidelijk te laten zien naar welk resultaat wordt toegewerkt en hoe een bedrijf er kan geraken, worden deze twee analytische hulpmiddelen besproken na het strategie canvas.

2.1 Het strategie canvas

Het strategie canvas is zowel een diagnostisch als een actiegericht kader, om een overtuigende blauwe oceaan strategie op te bouwen. Het dient hiervoor twee doelen. Ten eerste geeft het een beeld van de huidige stand van zaken op de gekende markt. Hierdoor is het duidelijk waar de competitie op dat moment in investeert. Ten tweede vertelt dit meer over welke factoren de industrie concurreert in producten en diensten, en de waarde die klanten ontvangen van de bestaande competitieve aanbiedingen op de markt. Fig. 12 vat dit samen in grafische vorm voor het voorbeeld van Cirque du Soleil.

Figuur 12: Het strategie canvas van Cirque du Soleil



Bron: Kim en Mauborgne, 2005

De horizontale as beschrijft alle factoren waarin de industrie concurreert en investeert (prijs, sterartiesten...). De verticale as daarentegen verklaart het niveau van aanbod dat kopers ontvangen voor alle concurrerende factoren. Een hoge score betekent dus dat een bedrijf voor deze factor meer investeert en de klanten hiervoor meer waarde terugkrijgen. Zo resulteert bijvoorbeeld een hogere score voor de prijs ook effectief in een hogere prijs.

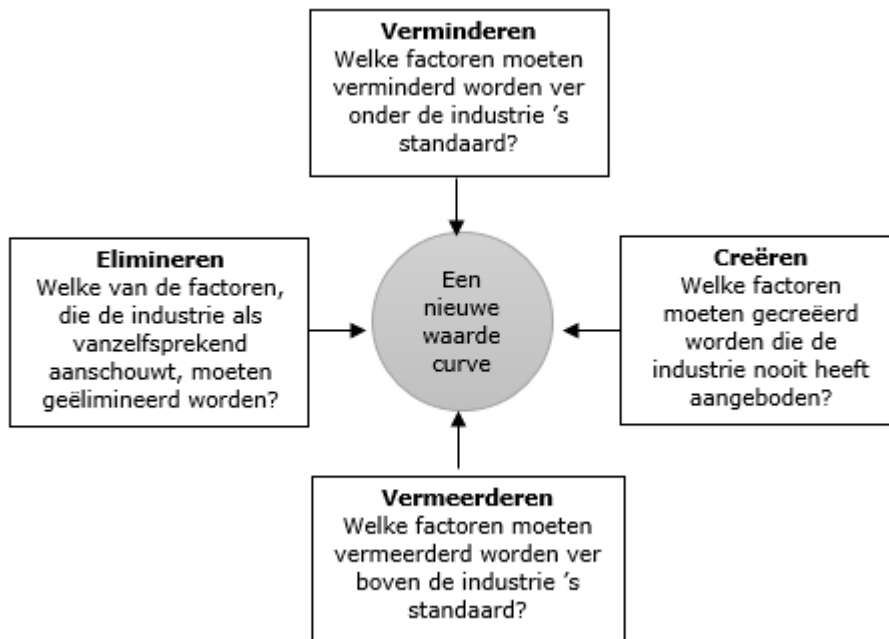
Vervolgens combineren we de scores van de factoren tot een waardecurve. Dit is het basiselement van het strategie canvas. De waardecurve is een grafische omschrijving van een onderneming haar relatieve prestaties doorheen alle factoren waarin de industrie investeert en over concurreert.

Zoals de waardecurve van Cirque du Soleil aantoont, wordt een blauwe oceaan gecreëerd door het strategie canvas te reoriënteren van concurrenten naar alternatieven en van klanten naar niet-klijanten van de industrie. Op deze manier wordt er inzicht verworven om het probleem op de markt te definiëren. Hierna kan vervolgens een reconstructie gebeuren van de kopers' waarde-elementen die zich buiten de industriegrenzen bevinden. Dit resulteert dan in de nieuwe waardecurve.

2.2 Het vier-acties-kader

Om deze kopers' waarde-elementen te reconstrueren in een nieuwe waardecurve, hebben de auteurs het vier-acties-kader ontwikkeld. Dit kader gaat uit van vier sleutelvragen, om de wisselwerking tussen differentiatie en lage kosten te doorbreken. Fig. 13 toont deze vier vragen.

Figuur 13: Het vier-acties-kader



Bron: Kim en Mauborgne, 2005

- **Elimineren:** Als bedrijf moet overwogen worden om factoren te elimineren waar er in de industrie al een lange tijd mee geconcurrereerd wordt. Deze worden namelijk als vanzelfsprekend aanschouwd, maar creëren geen extra waarde meer.
- **Verminderen:** Het bedrijf moet bepalen welke producten, diensten of factoren overbodig zijn om de competitie te evenaren en overtreffen. Het gevolg van één van deze is een nutteloze, stijgende koststructuur.
- **Vermeerderen:** Deze vraag verplicht een bedrijf om afspraken op te sporen en te elimineren die de industrie aan klanten oplegt.
- **Creëren:** Het bedrijf moet nieuwe bronnen van waarde ontdekken voor kopers, een nieuwe vraag creëren en de strategische prijszetting van de industrie aanpassen.

2.3 Het Elimineren-Verminderen-Vermeerderen-Creëren-Rooster

Dit is een derde hulpmiddel dat belangrijk is voor de creatie van blauwe oceanen. Het rooster is een aanvulling op het vier-acties-kader (zie fig. 14). Het zorgt ervoor dat ondernemingen ook effectief actie zullen ondernemen op de vier gestelde vragen, om zo een nieuwe waardecurve te creëren.

Figuur 14: Elimineren-Vermindere-Vermeerderen-Creëren-Rooster

Elimineren	Vermeerderen
<ul style="list-style-type: none"> ○ Sterartiesten ○ Dierenshows ○ Verkoop in gangpaden ○ Meerdere tribunes 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Unieke locatie
Verminderen	Creëren
<ul style="list-style-type: none"> ○ Plezier en humor ○ Spanning en gevaar 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Thema ○ Verfijnde kijkomgeving ○ Meervoudige producties ○ Artistieke muziek en dans

Bron: Kim en Mauborgne, 2005

Cirque du Soleil heeft dit dus gedaan door de factoren sterartiesten, dierenshows, verkoop in gangpaden en meerdere tribunes te elimineren. Vervolgens heeft het circus de twee factoren plezier en humor, en spanning en gevaar doen afnemen. Daarna hebben zij de waarde die een unieke locatie biedt verhoogd ten opzichte van de competitie en hieraan gekoppeld ook de verkoopprijs. Tot slot heeft Cirque du Soleil nog enkele extra factoren toegevoegd aan het strategie canvas, namelijk het thema, de verfijnde kijkomgeving, meervoudige producties, artistieke muziek en dans.

De conclusie luidt dus dat Cirque du Soleil een unieke en exceptionele waardecurve heeft gecreëerd en zo een blauwe oceaan heeft geopend. Dit resulteert vervolgens in het strategie canvas (zie figuur 12).

2.4 Drie kenmerken van een goede strategie

De auteurs stellen dat een goede blauwe oceaan strategie, uitgedrukt via een strategie canvas, gekenmerkt wordt door drie complementaire eigenschappen: focus, divergentie en een overtuigende slogan.

Ten eerste is een juiste *focus* zeer belangrijk voor een bedrijf haar strategisch profiel en waardecurve. Dit uit zich door speciale aandacht te vestigen op slechts enkele factoren die een meerwaarde bieden voor de klant. Deze zijn terug te vinden in de bovenste zone van het canvas. Een bedrijf dat haar focus verkeerd legt, krijgt te kampen met een hogere kostenstructuur.

Ten tweede zorgt *divergentie* ervoor dat een bedrijf haar unieke karakter niet verliest. Dit gebeurt bijvoorbeeld wel als een onderneming haar strategie is gebaseerd op het bijhouden van de concurrentie. Door een blauwe oceaan te creëren, zal een waardecurve een andere vorm aannemen dan deze van de competitie. Als een strategie aan divergentie ontbreekt, zal het bedrijf zich nooit kunnen onderscheiden van de competitie.

Ten derde is één *overtuigende slogan* belangrijk. Een goede slogan levert niet enkel een duidelijke boodschap af, maar adverteert ook een product of dienst naar waarheid.

DEEL 2: Blauwe Oceaan Strategie formuleren (4 principes)

3. Marktgrenzen reconstrueren

Het eerste principe van de blauwe oceaan strategie is het reconstrueren van de marktgrenzen, om de competitie te doorbreken en blauwe oceanen te creëren. De uitdaging is om, van alle bestaande mogelijkheden, commercieel aantrekkelijke blauwe oceaan-opportunities succesvol te identificeren. Kim en Mauborgne ontdekten in hun onderzoek dat er systematische patronen zijn om de marktgrenzen van een bedrijf te reconstrueren. Specifiek vonden zij zes methoden. Deze noemen zij het *zes-paden-kader*. Toepassend op het strategie canvas, wordt er gezocht naar de factoren op de horizontale as en worden er nieuwe aan toegevoegd. De zes paden leggen uit op welke manier dit gebeurt en de auteurs geven steeds een voorbeeld.

3.1 Pad 1: Kijk naar alternatieve industrieën

De auteurs stellen dat een onderneming niet enkel concurreert met bedrijven in haar eigen industrie, maar ook met bedrijven in andere industrieën die alternatieve producten of diensten produceren. Een alternatief wordt omschreven als een product of dienst dat verschillende functies en vormen heeft, maar hetzelfde doel. Zo hebben bijvoorbeeld een avondje bioscoop of restaurant twee totaal verschillende functies en vorm, maar hebben beide wel hetzelfde doel namelijk een gezellig avondje uit.

Bedrijven denken echter zeldzaam na over hoe hun klanten wisselen tussen alternatieve industrieën. Het is echter net de ruimte tussen deze alternatieve industrieën die opportuniteiten voorzien voor waarde-innovatie.

Als voorbeeld halen de auteurs NetJets aan. Deze onderneming creëerde de blauwe oceaan van het fractionele vliegtuigeigenaarschap. Zij richtten zich op het grootste gedeelte van de klanten van de luchtvaartindustrie, bedrijfsreizigers. Door te observeren op welke manieren zij reizen (commerciële vluchten en een onderneming haar eigen vliegtuig) en de reden daarachter (luxe, kostprijs...) ontdekten zij een nieuwe blauwe oceaan-opportunititeit. Door de eigendom van een vliegtuig fractioneel te verdelen over verschillende bedrijven, krijgen NetJets' klanten het gemak van een privéjet tegen de prijs van een commerciële vlucht.

Een ondernemer moet zich dus afvragen: Wat zijn de alternatieve industrieën van de industrie? En waarom wisselen klanten onderling? Door de focus te leggen op de sleutelfactoren die klanten aanzetten tussen industrieën te wisselen, kan een blauwe oceaan en nieuwe marktruimte gecreëerd worden.

3.2 Pad 2: Kijk naar strategische groepen binnen een industrie

Allereerst beschrijven de Kim en Mauborgne een strategische groep als een groep van bedrijven binnen één industrie, die een gelijkaardige strategie nastreven.

Vervolgens stellen beide vast dat het merendeel van de bedrijven zich focust op het verbeteren van hun concurrentiële positie binnen een strategische groep. De sleutel tot het creëren van een blauwe oceaan is het doorbreken van deze tunnelvisie. Dit kan door te begrijpen welke factoren de beslissing van een klant bepaald.

De schrijvers halen voor dit pad Champion Enterprisis aan als voorbeeld. Dit bedrijf identificeerde een opportuniteit door te kijken naar twee verschillende groepen in de bouwindustrie. Eén groep

was deze van de sleutel-op-de-deur-bedrijven, de andere groep bestond uit projectontwikkelaars. Sleutel-op-de-deur-woningen zijn goedkoop en snel gebouwd, maar kennen een imago van lage kwaliteit. Woningen gebouwd door projectontwikkelaars daarentegen bieden verschillende variaties en een imago van hoge kwaliteit. Echter zijn deze wel veel duurder en duren ze langer om te bouwen.

Champion creëerde een blauwe oceaan door de doorslaggevende voordelen van beide strategische groepen aan te bieden. Het bedrijf combineert het sleutel-op-de-deur-concept samen met de mogelijkheid tot het afwerken van de woning met hoge kwaliteitsproducten.

Een ondernemer moet zich dus telkens de vraag stellen: Welke zijn de strategische groepen in de industrie? En waarom kiezen klanten voor een hogere of lagere groep?

3.3 Pad 3: Kijk naar de ketting van kopers

Bij elke verkoop ontstaat er een ketting van kopers, die direct of indirect betrokken zijn bij de koopbeslissing van de klant. Hierin bestaan er drie (verschillende) partijen. Ten eerste zijn de *kopers* diegene die betalen voor het product of dienst. De koper kan echter verschillend zijn van de gebruiker. De *gebruikers* zijn de tweede groep personen die het product of dienst effectief gebruiken. Ten derde kan de koop beïnvloed worden door *beïnvloeders*.

Kim en Mauborgne stellen dat deze drie groepen van personen vaak verschillen. Indien dit zo is, geven zij vaak een andere waarde aan het aangekochte product of dienst. Nadenken op welke groep een bedrijf zich zou moeten richten, kan leiden tot de ontdekking van een nieuwe blauwe oceaan. Door naar de hele ketting van kopers te kijken, kunnen bedrijven nieuwe inzichten verwerven hoe ze hun waardecurve kunnen herschikken. Dit is nodig om zich te focussen op alle potentiële klantengroepen die eerst over het hoofd werden gezien.

Het voorbeeld dat van toepassing is op deze situatie, kan teruggevonden worden in de insuline industrie. Deze richtte zijn aandacht vooral op de meest belangrijke beïnvloeders: dokters. Dokters verzorgden in eerste instantie namelijk de insulinespuit aan hun patiënten.

Het bedrijf Novo Nordisk creëerde een blauwe oceaan door zijn focus te verleggen van de beïnvloeders naar de gebruikers, de patiënten zelf. Zij ontdekten dat patiënten het moeilijk vonden om een insulinespuit toe te dienen en benutte deze blauwe oceaan-opportunititeit. Het bedrijf ontwikkelde een gebruikersvriendelijke pen voor insuline aan te brengen in het lichaam.

Elke ondernemer zou zich volgens de auteurs dus moeten afvragen: Wat is de ketting van kopers in de industrie? Welke kopersgroep focust de industrie zich op? En door de kopersgroep van de industrie te veranderen, hoe kan dan nieuwe waarde gecreëerd worden?

3.4 Pad 4: Kijk naar complementaire producten of diensten

Kim en Mauborgne geven aan dat de waarde van een product of dienst bijna altijd beïnvloed wordt door andere producten of diensten. Echter blijven rivalen steeds binnen het bereik van hun eigen industrie werken. Dit valt duidelijker uit te leggen aan de hand van een voorbeeld:

Het voorbeeld dat de schrijvers aanhalen is de bioscoop. Het gemak en de kosten waarmee een gezin een babysit kunnen vinden en de auto kunnen parkeren, beïnvloedt de gepercipieerde waarde van een avondje bioscoop. Toch zijn deze complementaire diensten nog steeds buiten de grenzen van een bioscoopuitbater. Deze uitbaters houden namelijk geen rekening met de kostprijzen en de moeilijkheid om een babysit te vinden. Dit beïnvloedt echter wel de vraag voor hun bedrijf.

Dit voorbeeld toont aan dat ongekeerde waarde vaak verstopt zit in complementaire producten en diensten. Het is belangrijk om een totaaloplossing te definiëren voor klanten. Dit is mogelijk door te grondig en gericht te observeren. Zo zijn babysitten en de auto parkeren acties die nodig zijn voor en tijdens een avondje bioscoop.

Een ondernemer moet zich dus de vragen stellen: In welke context wordt het product of dienst gebruikt? Wat gebeurt er voor, tijdens en na het gebruik? Kunnen pijnpunten geïdentificeerd worden? Hoe kunnen deze pijnpunten geëlimineerd worden via een complementair product of dienst?

3.5 Pad 5: Kijk naar het functioneel of emotioneel nut van de klanten

Sommige industrieën concurreren op basis van prijs en het functioneel nut: hun aantrekkingskracht is rationeel. Andere industrieën concurreren dan weer op basis van gevoelens: hun aantrekkingskracht is emotioneel.

Bedrijven zullen nieuwe marktruimte ontdekken, als zij geneigd zijn om de functionele-emotionele oriëntatie van hun industrie in vraag te stellen. Kim en Mauborgne besluiten dat er twee algemene patronen zijn. Ten eerste bieden emotioneel georiënteerde industrieën veel extra's aan die de prijs verhogen, zonder een verbetering van de functionaliteit van het product of dienst. Door deze extra's te verwijderen kan een fundamenteel simpeler en een lager geprijsd bedrijfsmodel ontstaan dat klanten aantrekt. Ten tweede inspireren functioneel georiënteerde industrieën basisproducten met een nieuwe waarde door een dosis emotie toe te voegen en zo een nieuwe vraag te stimuleren.

Kim en Mauborgne observeerden hiervoor het voorbeeld van QB House. Dit bedrijf creëerde een blauwe oceaan in de Japanse kappersindustrie. Deze blauwe oceaan is ontstaan door een verschuiving van een emotionele naar een functionele industrie. In eerste instantie duurde een knipbeurt in Japan over één uur tijd. Door het gebruik van warme handdoeken, schouders- en hoofdmassages werd een knipbeurt een hele belevenis. Dit zorgde voor een hoge prijs en lange wachtrijen. QB House elimineerde alle emotionele service en focuste zich enkel op een knipbeurt. Deze functionele verandering leidde tot een blauwe oceaan met een tienminuten-knipbeurt, kortere wachtrij en lagere prijs.

Elke ondernemer moet zich dus afvragen: 'Wordt er geconcurrereerd in een functionele of emotionele industrie?'. Indien emotioneel; welke elementen kunnen geëlimineerd worden om een functionele industrie te creëren? Indien functioneel; welke elementen kunnen toegevoegd worden om een emotionele industrie te creëren?

3.6 Pad 6: Kijk doorheen de tijd

Kim en Mauborgne verklaren dat alle industrieën onderworpen zijn aan externe trends die hun bedrijven beïnvloeden na verloop van tijd. Denk maar aan de snelle opkomst van het internet. Door met het juiste perspectief naar deze trends te kijken, kunnen blauwe oceaan-opportunities gecreëerd worden.

Of het nu de opkomst van nieuwe technologieën is of belangrijke wijzigingen in de regelgeving, ondernemers hebben vaak de neiging zich te focussen op het projecteren van de trend zelf. Met andere woorden vragen zij zich af in welke richting een technologie zal evalueren, hoe het zal worden opgenomen en of het meetbaar zal zijn.

Inzichten in de blauwe oceaan strategie komen echter zelden door het projecteren van de trend zelf. Ze komen voort van bedrijfsinzichten in hoe een trend de waarde voor klanten van veranderen, en zo een impact hebben op het bedrijfsmodel.

Volgens de auteurs zijn er drie principes voor de beoordeling van trends in de loop van de tijd: eerst moeten trends bepalend zijn voor het bedrijf. Ten tweede moeten trends onomkeerbaar zijn en ten derde ook een duidelijk traject hebben. Na het identificeren van een dergelijke trend moet nagedacht worden hoe de markt er zal uitzien in de loop van de tijd als deze trend logisch zal evalueren.

Gebaseerd op deze visie van blauwe oceaan strategie, kan een bedrijf identificeren wat vandaag veranderd moet worden om deze blauwe oceaan te creëren.

Kim en Mauborgne vertellen het verhaal van Apple. Apple observeerde de vloedgolf en voortdurende groei aan gedownloade illegale muziek. Met de technologie die het mogelijk maakte om digitale muziek lied per lied te downloaden in plaats van een volledige CD te moeten kopen, was de trend makkelijk vast te stellen. Apple reageerde hierop via het lanceren van de iTunes muziekwinkel met goedkope, à la carte te downloaden digitale muziek. Op deze manier opende Apple een blauwe oceaan in de digitale muziekindustrie.

Een ondernemer moet zich dus afvragen: Welke trends hebben een hoge kans om een impact te hebben op de industrie, zijn onomkeerbaar en evalueren uit een duidelijk traject? Hoe zullen deze trends een impact hebben op de industrie? En hoe kan een ongekende klantenbehoefte gecreëerd worden?

Dit zes-paden-kader kan samengevat worden als volgt:

Figuur 15: Van rode oceaan competitie naar blauwe oceaan creatie

	Rode Oceaan Competitie	Blauwe Oceaan Creatie
Industrie	Focust op rivalen binnen de industrie	Kijkt naar alternatieve industrieën
Strategische groep	Focust op de competitieve positie binnen de strategische groep	Kijkt naar de strategische groepen binnen de industrie
Kopersgroep	Focust op een betere service van de kopersgroep	Herdefinieert de industrie haar kopersgroep
Omvang van product- of dienstaanbod	Focust op het maximaliseren van het product of service binnen de grenzen van de industrie	Kijkt naar complementaire producten en diensten
Functionele-emotionele oriëntatie	Focust op een betere prijs-kwaliteitverhouding binnen de functionele-emotionele oriëntatie van de industrie	Heroverwegen de functionele-emotionele oriëntatie van de industrie
Tijd	Focust op het aanpassen van externe trends als deze zich voordoen	Participeert in het vormen van externe trends over verloop van tijd

Bron: Kim en Mauborgne, 2005

4 Focussen op het algemene beeld, niet de cijfers

De paden om blauwe oceanen te creëren zijn nu gekend. Kim en Mauborgne stellen zich vervolgens de volgende vraag: Hoe wordt het strategisch planningsproces in kader gebracht om te focussen op het algemene beeld en om deze ideeën toe te passen op het tekenen van het strategie canvas om te komen tot een blauwe oceaan strategie?

Het onderzoek wijst uit dat dit een grote uitdaging is voor ondernemers. Het strategisch planningsproces van de meeste bedrijven is de reden dat zij in rode oceanen blijven zwemmen.

Ten tweede stellen de auteurs dat dit principe de sleutel is tot het inperken van het geplande risico om veel moeite en tijd te investeren, maar enkel tactische rode oceaan-beslissingen op te leveren. Er wordt een alternatieve aanpak ontwikkeld, dat gebaseerd is op het tekenen van het strategie canvas. Deze aanpak produceert strategieën die de creativiteit van veel mensen blootstelt binnen een organisatie en een bedrijf haar ogen opent voor blauwe oceanen.

4.1 Focussen op het algemene beeld

De auteurs verklaren dat het uitwerken van een strategisch planningsproces met het strategie canvas, ervoor zorgt dat een ondernemer en zijn bedrijf zich focussen op het algemene beeld. Dit is beter dan steeds ondergedompeld worden in cijfers en vakjargon en verstrikt raken in operationele details.

Dit algemene beeld wordt gevormd door de drie aspecten die komen kijken bij een strategie canvas. Ten eerste toont dit het strategisch profiel van een industrie door het beschrijven van factoren die de competitie tussen de industriespelers beïnvloedt. Ten tweede toont het canvas het strategisch profiel van huidige en potentiële concurrenten. Tot slot toont deze de waardecurve, waarin duidelijk wordt waarin het bedrijf vandaag investeert en waarin het in de toekomst moet investeren.

4.2 Het strategie canvas tekenen

Eén moeilijk aspect voor het tekenen van het strategie canvas, is het bepalen van de sleutelfactoren. Nadat de factoren gekend zijn, is het moeilijk om de mate waarin het bedrijf en haar concurrenten de verschillende factoren aanbieden, te bepalen (de verticale as van het canvas). Kim en Mauborgne hebben hiervoor een gestructureerd proces uitgewerkt, gebaseerd op het zes-stappen-kader. Deze is samengevat in fig. 16.

Figuur 16: De vier stappen om een strategie te visualiseren

1. Visuele bewustwording	2. Visuele ontdekking	3. Visuele strategie	4. Visuele communicatie
<ul style="list-style-type: none"> • Vergelijk het bedrijf met de competitie. • Kijk waar een verandering in strategie wenselijk is. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ga het veld in om de zes paden te verkennen die leiden tot blauwe oceanen. • Observeer de voordelen van alternatieve producten en diensten. • Kijk welke factoren geëlimineerd, gecreëerd of veranderd moeten worden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teken het toekomstige canvas, gebaseerd op inzichten van observaties uit het veld. • Vraag feedback over alternatieve canvassen van klanten, niet-klanten en klanten van concurrenten. • Gebruik deze feedback om de beste toekomstige strategie te ontwikkelen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribueer de voor-en-na strategische profielen op één pagina voor een makkelijke vergelijking. • Steun enkel die projecten en operationele beslissingen, die het bedrijf toelaten om het gat te dichten met de nieuwe strategie.

Bron: Kim en Mauborgne, 2005

1. Visuele bewustwording

Kim en Mauborgne besluiten uit hun onderzoek dat een behoefte aan verandering gecreëerd wordt, als een ondernemer zijn strategie moet visualiseren via een waardecurve. Dit komt doordat het visualiseren van de strategie een grotere indruk achterlaat. De vraag naar een verandering door visualisatie is namelijk groter dan als elk argument gebaseerd op cijfers. Verder dient de actie van het visualiseren als een roep tot bewustwording dat er te weinig aandacht besteed wordt aan de juiste strategische keuze van een bedrijf.

2. Visuele ontdekking

De volgende stap is het veld ingaan met als doel observeren *hoe* en *waarom* mensen de producten of diensten van het bedrijf gebruiken. Kim en Mauborgne vonden in hun studie dat veel ondernemers deze stap van het proces uitbesteden en vertrouwen op rapporten van anderen. Zij halen aan dat het belangrijk is om deze stap zelf te verwezenlijken. Op deze manier worden de grenzen van de competitie verder uitgedaagd.

Het eerste aanspreekpunt hierin zijn de klanten. Indien deze niet de gebruikers zijn, moeten ook de gebruikers in de observatie worden betrokken. Verder zijn ook de niet-klanten en de klanten van concurrenten van belang. Observeren betekent volgens de schrijvers dat de participanten geïnterviewd moeten worden, maar ook in actie bekeken moeten worden.

Vervolgens moet het aanbod van complementaire producten of diensten geïdentificeerd worden, net als de alternatieven. Dit kan een inzicht geven in bepaalde opportuniteiten.

Na het veldonderzoek moet de ondernemer aansluitend enkele nieuwe strategieën voorstellen. Dit door zes nieuwe waardecurves te tekenen, gebruik makend van het zes-paden-kader. Elke nieuwe waardecurve moet dan een strategie voorstellen waardoor een bedrijf zich onderscheidt. Hierdoor worden creatieve voorstellen gelanceerd, die de grenzen van het conventioneel denken doorbreken. Daarna moet de ondernemer voor elke strategie een toepasselijke slogan bedenken die de essentie van de strategie bevat en de klanten meteen aanspreekt.

3. Visuele strategie

Na het uitwerken van stap twee, presenteert de ondernemer hierna de nieuwe strategie canvassen aan een jury. Dit kan de Raad van Bestuur zijn van een bedrijf, maar de auteurs raden aan om ook externen hierin op te nemen. Deze externen zijn vertegenwoordigd door de klanten die in het veldonderzoek mee participeerden.

De ondernemer zou dan zijn strategie moeten kunnen toelichten in maximaal tien minuten. Dit met de theorie in het achterhoofd dat elk idee dat langer dan tien minuten duurt om uit te leggen, ook te ingewikkeld is om te slagen.

Hierna krijgt elk jurylid drie plaknotities. Het is de bedoeling deze te kleven bij de favoriete strategieën aangevuld met feedback. Indien één strategie zeer overtuigend is, mogen hier ook meerdere plaknotities bij toegevoegd worden. Vervolgens wordt de jury gevraagd om hun keuzes te verklaren, maar ook om uit te leggen waarom andere strategieën niet voldoen.

Aan de hand van deze feedback kan tot slot een nieuwe definitieve strategie worden vastgelegd.

4. Visuele communicatie

De laatste stap is het communiceren van de nieuwe strategie naar de werknemers toe. Dit kan simpel door één enkele pagina met de nieuwe en oude strategie canvassen te verdelen over elke werknemer. Hierdoor kan iedereen inschatten waar het bedrijf op dat moment staat en waar het zich in de toekomst op zal focussen. Indien nodig, kan elke hogere positieve samenzitten met die personen waar hij verantwoordelijkheid voor draagt. Op deze manier kan hij duidelijk communiceren welke factoren geëlimineerd, verminderd, vermeerderd en gecreëerd moeten worden.

4.3 De Pionier-Migrator-Kolonist (PMK) Map gebruiken

Een strategie visualiseren kan ondernemers helpen om de toekomstige groei van een bedrijf te voorspellen. Alle bedrijven in het onderzoek van Kim en Mauborgne die een blauwe oceaan gecreëerd hebben, waren pioniers in hun industrie.

Pioniers zijn de bedrijven die een ongekende waarde aanbieden. Dit zijn de blauwe oceanen. Zij zijn de grootste bronnen van winstgevende groei. Deze bedrijven hebben een zeer grote groep van klanten. Hun waardecurve divergeert van de competitie in het strategie canvas.

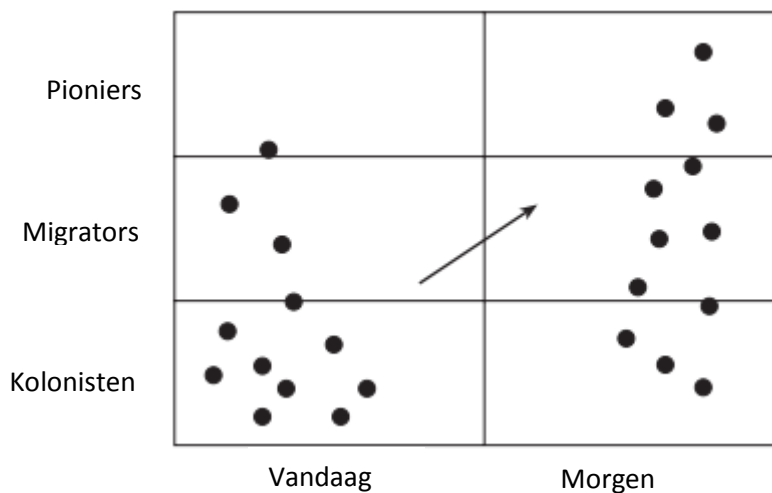
Aan het andere uiterste bevinden zich de *kolonisten*. Dit zijn de bedrijven wiens waardecurve overeenkomt met deze van de industrie. Eén settler is dus een bedrijf zoals er vele zijn in een rode oceaan.

Het potentieel van de *overstappers* ligt ergens in het midden van de vorige twee. Dergelijk bedrijven breiden de industrie's waardecurve uit, maar veranderen de basiscurve niet. Zij bieden een verbeterde waarde, maar geen innovatie waarde. Deze bedrijven kiezen voor een strategie die ligt in de marge tussen rode en blauwe oceanen.

De oefening die elke ondernemer moet maken is het plotten van zijn huidige en toekomstige portfolio van ondernemingen in een pionier-migrator-kolonist (PMK) map. Als beide portfolio's vooral bestaan uit kolonisten, heeft het bedrijf een laag groeitraject. Dit betekent dat ze beperkt is tot rode oceanen en dus echt op zoek moet naar waarde-innovatie. Bestaan beide portfolio's daarentegen voornamelijk uit migrators, kan een redelijke groei verwacht worden. Het bedrijf benut dan echter niet haar volledig groeipotentieel. Verder riskeert het uitgesloten te worden door een onderneming dat wel aan waarde-innovatie doet.

Ondernemers moeten dus duidelijk zorgen dat zij de balans van hun portfolio kunnen verplaatsen naar pioniers. Dit is namelijk het pad naar winstgevende groei. De PMK map uit fig. 17 toont dit traject aan. De puntwolk stelt een willekeurig portfolio aan ondernemingen voor, waar de balans van 12 ondernemingen in het portfolio verandert van kolonisten naar migrators en pioniers.

Figuur 17: Het groeipotentieel van een portfolio testen



Bron: Kim en Mauborgne, 2005

5 Verder reiken dan de bestaande vraag

Hoe kan een bedrijf de grootte van de blauwe oceaan die ze creëert, maximaliseren? Deze vraag stelt dat een ondernemer via de creatie van blauwe oceanen een nieuwe markt moet aantrekken. Dit derde principe van de blauwe oceaan strategie is een sleutelement om waarde-innovatie te bereiken.

Kim en Mauborgne stellen dat een ondernemer zich moet richten op de niet-klienten om de grootte van een blauwe oceaan te maximaliseren. Daarnaast moeten ze aandacht besteden aan raakvlakken, die door kopers naar waarde worden geschat. Dit laat bedrijven toe om verder te reiken dan de bestaande massa en om de massa nieuwe klienten te bereiken die eerder niet bestonden.

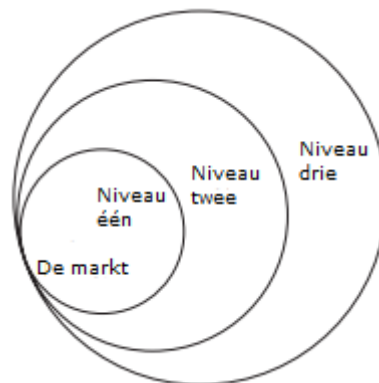
Callaway Golf is het voorbeeld dat de auteurs aanhalen. Dit bedrijf creëerde een blauwe oceaan door zich af te vragen waarom liefhebbers van sport en leden van luxueuze clubs niet aan golf

deden. Het antwoord hierop was dat deze personen, de massa van niet-klanten, veronderstelden dat het moeilijk was om een golfbal te raken. Callaway Golf anticipeerde hierop door een club te maken met een groot raakvlak, om op deze manier deze massa van niet-klanten ook te kunnen bedienen.

5.1 De drie niveaus van niet-klanten

Volgens de schrijvers van dit boek moeten bedrijven zich verdiepen in het begrijpen van alle niet-klanten. Zij onderscheiden hierin drie niveaus van niet-klanten die getransformeerd kunnen worden tot klanten (zie fig. 18):

Figuur 18: De drie niveaus van niet-klanten



Niveau één: "Toekomstige" niet-klanten die zich aan de rand van de markt bevinden, wachtend om te vertrekken.

Niveau twee: "Weigerende" niet-klanten die bewust tegen de markt kiezen.

Niveau drie: "Niet-ontdekte" niet-klanten die zich in andere markten bevinden.

Bron: Kim en Mauborgne, 2005

Het eerste niveau van niet-klanten bevindt zich het korst tot de benodigde markt. Dit zijn kopers die minimale aankopen doen uit noodzaak, maar mentaal gezien tot de niet-klanten behoren van de industrie. Zij wachten om de industrie te verlaten als de opportuniteit zich voordoet. Echter biedt dit de mogelijkheid om een zeer grote vraag te creëren. Deze klanten zullen de frequentie van aankopen namelijk verhogen als er extra waarde wordt gecreëerd.

Het tweede niveau van niet-klanten bevat mensen die weigeren om gebruik te maken van het aanbod van de industrie. Dit zijn kopers die de industrie aanschouwen als een optie om hun behoefte te vervullen, maar bewust kiezen om deze niet te vervullen.

Het derde niveau bevindt zich het verst van de markt. Dit zijn niet-klanten die het aanbod van de markt nog nooit als een echte optie hebben beschouwd. Door een juiste focus te leggen op gemeenschappelijke raakvlakken tussen deze niet-klanten en bestaande klanten, kunnen bedrijven begrijpen hoe zij deze niet-klanten tot de markt kunnen aantrekken.

De vraag blijft nu hoe een bedrijf deze klanten kan aanwerven om haar blauwe oceaan uit te breiden.

5.1.1 Eerste niveau niet-klanten

Deze *toekomstige* niet-klanten maken minimaal gebruik van de markt en zijn op zoek naar betere alternatieven. Eens gevonden, verlaten zij de markt. Een ondernemer gaat op zoek naar de belangrijkste redenen waarom dit soort klanten de markt willen verlaten. Vervolgens moeten gemeenschappelijkheden in hun antwoorden worden gezocht. Een bedrijf dat zich daarna op deze factoren focust, zal een nieuwe markt van klanten aantrekken.

5.1.2 Tweede niveau niet-klanten

De *weigerende* niet-klanten staan voor personen die de markt niet nodig hebben of deze niet kunnen veroorloven. Hun behoeftes worden vervuld door andere middelen of ze vinden de voorwaarden tot koop onacceptabel. Een ondernemer ontdekt welke redenen er zijn om de producten of diensten van de industrie te weigeren. Vervolgens moet er opnieuw naar gemeenschappelijkheden worden gezocht in hun antwoorden. Daarna moet een bedrijf zich hierop focussen om op deze manier inzicht te verwerven hoe deze massa aangetrokken kan worden.

5.1.3 Derde niveau niet-klanten

Dit niveau bevindt zich het verst van een industrie 's bestaande klanten. Geen enkele speler in de industrie heeft zich tot deze *niet-ontdekte* niet-klanten gericht als potentiële klanten. Dit komt doordat hun behoeftes en de geassocieerde zakelijke opportuniteiten geacht worden zich in een verschillende markt te bevinden. Door het creëren van een blauwe oceaan kunnen deze twee aspecten op één lijn gebracht worden.

5.2 Ga voor de grootste vangst

Kim en Mauborgne halen aan dat er geen vaste regel bestaat, die vertelt op welk niveau van niet-klanten een bedrijf zich moet focussen. De beste optie is te focussen op het niveau dat zorgt voor de grootste vangst op dat moment. Dit komt doordat de schaal van blauwe oceaan-opportunities kan variëren over tijd en per industrie.

Verder stellen de schrijvers dat het een noodzaak is om te ontdekken als er gemeenschappelijke raakvlakken zijn tussen de verschillende niveaus. Als dit het geval is, moet een ondernemer zich niet focussen op één specifiek niveau, maar op ze alle drie.

Kim en Mauborgne stellen vervolgens voor om eerst te richten op niet-klanten en de desegmentatie van opportuniteiten. Indien deze niet gevonden worden, moet een bedrijf verschillen tussen bestaande klanten verder exploiteren.

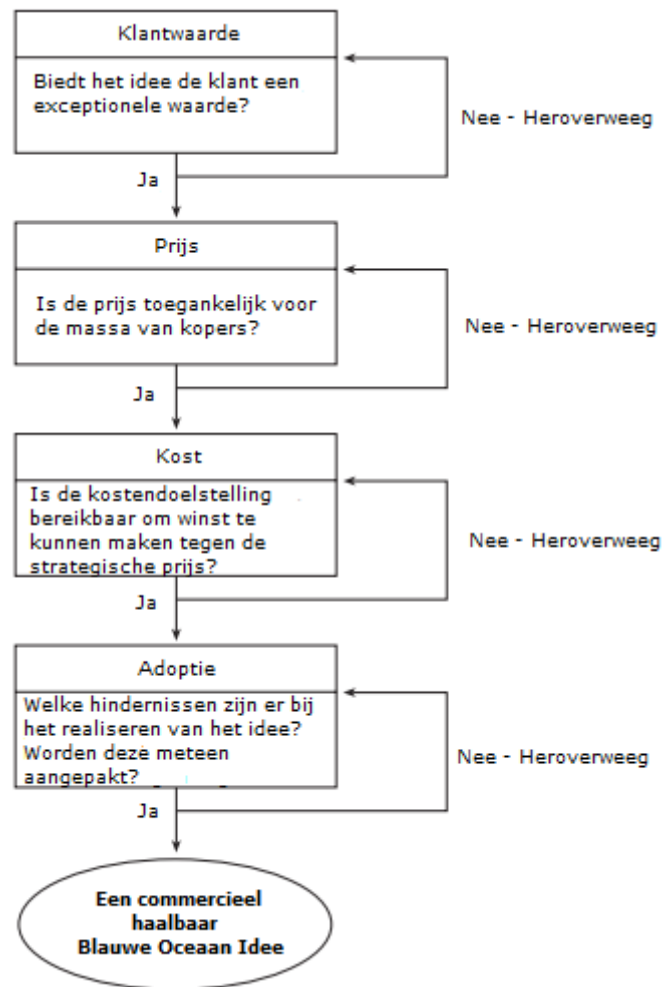
6 Krijg de strategische volgorde juist

De volgende uitdaging is een bedrijfsmodel te ontwikkelen dat een gezonde winst verzekert. Dit vormt het vierde principe van de blauwe oceaan strategie.

6.1 De juiste strategische volgorde

Fig. 19 toont aan dat een bedrijf haar blauwe oceaan strategie moet ontwikkelen in de volgorde van de klantwaarde, prijs, kost en adoptie.

Figuur 19: De volgorde van blauwe oceaan strategie



Bron: Kim en Mauborgne, 2005

Het beginpunt is de *klantwaarde*. Een bedrijf moet zich allereerst afvragen als het zakelijk idee een exceptioneel nut voorziet. Verder moet bedacht worden als er een overtuigende reden is waarom de massa van mensen dit product of dienst moeten kopen. Zonder deze twee is er geen blauw oceaan-potentieel aanwezig. Indien het antwoord dus nee is op één van deze vragen, moet het idee heroverwogen worden.

De tweede stap is het zetten van een juiste *strategische prijs*. Hierbij vraagt een bedrijf zich af of de prijs zo gekozen is om een massa van gerichte kopers aan te trekken en of zij ook de mogelijkheid hebben het product of dienst aan te schaffen. Zo niet, zal er geen marktdrukke gecreëerd worden. De prijs zal dan heroverwogen moeten worden.

Het derde element in de volgorde is het *kostenplaatje*. Hier moet een bedrijf zich de vraag stellen als de aanbidding geproduceerd kan worden tegen de gerichte kost, en nog een gezonde winstmarge kan verwezenlijken. Verder is het ook belangrijk als er winst gegenereerd kan worden tegen de strategische prijs minus de voorziene kost.

De laatste stap is om het hoofd te bieden aan *hindernissen* die leider tot de realisatie van het idee. Deze moeten op voorhand voorzien worden.

Kim en Mauborgne voorzien vervolgens voor elke stap in deze strategievolverde een instrument. Deze worden hier verder uitgelegd. Tabel 7 geeft weer welk instrument hoort bij de vier strategische stappen:

Tabel 7: De strategische volgorde en zijn instrumenten

Strategievolverde	Instrument
1. Klantwaarde	De klantenwaardemap (6.2)
2. Prijs	De prijscorridor van de massa (6.3)
3. Kost	Het winstmodel van de Blauwe Oceaan Strategie (6.4)
4. Adoptie	Analyse van stakeholders (6.5)

Bron: Eigen inbreng

6.2 Testen voor een exceptioneel nut

Kim en Mauborgne hebben een nutsmap (fig. 20) ontwikkeld om ondernemers hierin bij te staan. Deze helpt hen het nut van de klant te beoordelen vanuit het juiste perspectief. De map benadrukt alle hefboomen die een bedrijf kan aanspreken om een exceptioneel nut af te leveren aan kopers. Daarnaast beschrijft de map ook nog eens alle ervaringen die kopers hebben met een product of dienst.

Figuur 20: De Klantenwaardemap

De zes stages van de Klanten Ervarings Cyclus

		1. Aankoop	2. Levering	3. Gebruik	4. Supplementen	5. Onderhoud	6. Verwerping
De zes Nut Niveaus	Klant productiviteit						
	Eenvoud						
	Gemak						
	Risico						
	Plezier en imago						
	Omgevingsvriendelijkheid						

Bron: Kim en Mauborgne, 2005

6.2.1 De zes stages van de Klanten Ervarings Cyclus

De ervaringen die een koper beleefd, kunnen meestal onderverdeeld worden in zes verschillende stages. Deze verlopen opeenvolgend van aankoop tot verkoop. Elke stage omvat een grote variëteit aan specifieke ervaringen. Bijvoorbeeld: zo kan een *aankoop* de ervaring omvatten van de

verwerving van een product, maar ook het surfen op internet. Voor elke stage kan een serie van vragen gesteld worden om vervolgens de kwaliteit van de kopers' ervaring te meten (fig. 21).

Figuur 21: De Koper Ervarings Cyclus

Aankoop	Levering	Gebruik
Hoe lang duurt het om het product te vinden dat nodig is?	Hoe lang duurt het om het product geleverd te krijgen?	Vereist het product te oefenen of bijstand van experts?
Is de plaats van aankoop aantrekkelijk en toegankelijk?	Hoe moeilijk is het om het product uit te pakken en te installeren?	Is het product makkelijk op te bergen als het niet in gebruik is?
Hoe veilig is de transactieomgeving?	Moeten kopers de levering zelf regelen? Zo ja, hoe duur en moeilijk is dit?	Hoe efficiënt zijn de product haar kenmerken en functies?
Hoe snel kan een aankoop gedaan worden?		Levert het product meer kracht en opties dan vereist door de gemiddelde gebruiker? Is het overladen met overbodige kenmerken?
Supplementen	Onderhoud	Verwerping
Is er nood aan andere producten om dit product te laten werken?	Vereist dit product extern onderhoud?	Wordt er door gebruik van het product ander afval gecreëerd?
Zo ja, hoe duur zijn deze?	Hoe makkelijk is dit product te onderhouden en te updaten?	Hoe makkelijk is het om van het product af te geraken?
Hoeveel tijd nemen deze in beslag?	Hoe duur is onderhoud?	Zijn er legale of omgevingsfactoren die problemen kunnen veroorzaken om het product veilig te verwerpen?
Hoeveel moeite veroorzaken deze?		Hoe duur is verwerping?
Hoe makkelijk zijn deze te verkrijgen?		

Bron: Kim en Mauborgne, 2005

6.2.2 De zes Nut Niveaus

De nut-niveaus zijn de verschillende manieren waarop ondernemingen een exceptioneel nut voor kopers kunnen creëren. De meest gebruikte manier om een nut te realiseren is via de productiviteit voor de klant. Productiviteit voor de klant zorgt ervoor dat deze zijn dingen sneller en beter kan doen.

Fig. 22 toont hoe een bedrijf de meeste factoren kan ontdekken om een exceptioneel nut te creëren. Hiervoor moet het aangeboden nieuwe product geplaatst worden in de zesendertig ruimtes van de klantenwaardemap. Vervolgens kan duidelijk worden waargenomen *hoe* en *of* het nieuwe idee niet enkel een verschillende nutspropositie creëert ten opzichte van bestaande producten, maar ook de grootste blokkades verwijderd die een bedrijf tegenhouden om niet-

klanten om te vormen tot klanten. Als het nieuwe product samenvalt met ruimtes van andere spelers op de markt, is de kans reëel dat er geen blauwe oceaan wordt gecreëerd.

Figuur 22: De blokkades voor klantenwaarde blootleggen

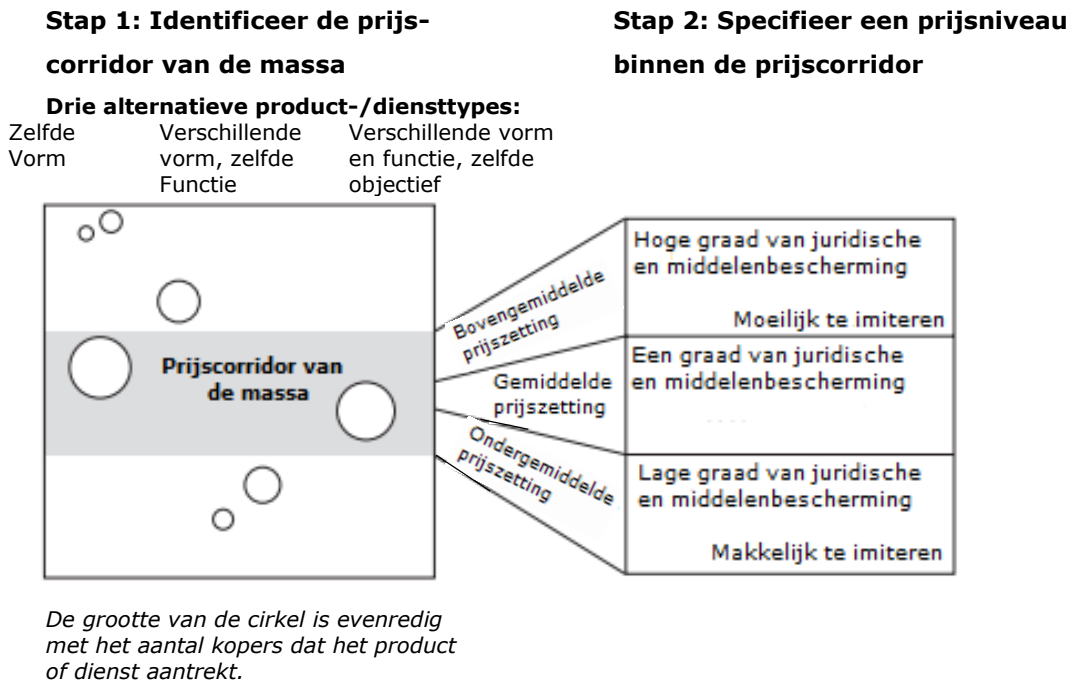
Aankoop	Levering	Gebruik	Supplementen	Onderhoud	Verwerping
Klant productiviteit:		In welke stages zijn de grootste blokkades voor klant productiviteit?			
Eenvoud:		In welke stages zijn de grootste blokkades voor eenvoud?			
Gemak:		In welke stages zijn de grootste blokkades voor het gemak?			
Risico:		In welke stages zijn de grootste blokkades voor het risico te verminderen?			
Plezier en imago:		In welke stages zijn de grootste blokkades voor plezier en imago?			
Omgevingsvriendelijkheid:		In welke stages zijn de grootste blokkades voor omgevingsvriendelijkheid?			

Bron: Kim en Mauborgne, 2005

6.3 Van exceptioneel nut naar een strategische prijs

Om een goede omzetstroom te verzekeren, moet een bedrijf de juiste strategische prijs kunnen bepalen. Dit verzekert dat kopers het product niet enkel willen kopen, maar het ook kunnen betalen. Kim en Mauborgne stellen dat het zeer belangrijk is om vanaf de start te weten welke prijs de massa van klanten kan veroorloven. De auteurs halen hiervoor twee belangrijke redenen aan. Allereerst ontdekken bedrijven nu dat een groot volume aan verkopen een hogere omzet realiseert dan vroeger. Ten tweede zal een koper de waarde die hij hecht aan een product of dienst, gedeeltelijk laten afhangen van het totaal aantal mensen die dit product of dienst ook gebruiken. Kim en Mauborgne hebben een concept ontwikkeld, de *prijscorridor van de massa*, om ondernemers te helpen de juiste prijs vast te stellen. Het concept bestaat uit twee verschillende, maar onderling gerelateerde stappen (zie fig. 23).

Figuur 23: De prijscorridor van de massa



Bron: Kim en Mauborgne, 2005

6.3.1 Stap 1: Identificeer de prijscorridor van de massa

De grootste uitdaging om een strategische prijs te bepalen is om de prijsgevoeligheid te begrijpen. Personen zullen namelijk het product vergelijken met allerlei producten aangeboden door concurrenten. Een goede manier om buiten industriegrenzen te kunnen kijken, is om producten en diensten op te lijsten die in twee verschillende categorieën vallen. De ene categorie omvat producten en diensten die een verschillende vorm aannemen, maar wel dezelfde functie delen. De andere categorie omvat producten en diensten die zowel in de vorm als de functie verschillen, maar wel een gemeenschappelijk objectief delen. Om dit te verduidelijken worden deze twee aspecten uitgelegd met een voorbeeld:

- Verschillende vorm - zelfde functie: Ford overtuigde vroeger het merendeel van de niet-klanten van de auto-industrie. Zo werden klanten van paard getrokken wagens, klanten van haar eigen automodel. Dit deden ze door rekening te houden met de prijs van paard getrokken wagens, in plaats van auto's van andere producenten.
- Verschillende vorm en functie – zelfde objectief: Cirque du Soleil is een circusgroep die haar klanten entertainmentplezier wil bezorgen. Via hun blauwe oceaan overtuigden zij de niet-klanten van het circus. Dit waren onder andere personen die gingen uiteten op restaurant. Dit neemt een andere vorm aan en functie (gastronomisch plezier), maar beiden delen wel hetzelfde objectief (een leuk avondje uit).

6.3.2 Stap 2: Specifieer een prijsniveau binnen de prijscorridor

De tweede stap van dit instrument helpt ondernemers om te bepalen hoe hoog een prijs mag gezet worden binnen een corridor. Dit zonder concurrentie toe te laten die het product of de dienst imiteren. Dit is afhankelijk van twee factoren. Ten eerste is de graad waarin een product of dienst

juridisch beschermd is via patenten of auteursrechten. Ten tweede is de mate waarin een product of dienst beschermd is door een exclusieve activa of kerncompetentie, zoals een prijzige fabrieksinstallatie die imitatie blokkeert.

Zijn beiden hoog, kan het bedrijf kiezen om een hoge prijseenheid te vragen aan haar klanten. Aan de andere kant moeten bedrijven met een onzekerheid op gebied van patenten of activabescherming kiezen voor een prijszetting in het midden van de corridor. Ten laatste moeten ondernemingen zonder enige bescherming kiezen voor een relatieve lage prijszetting.

6.4 Van strategische prijszetting naar een kostendoelstelling

Kim en Mauborgne halen aan dat een bedrijf steeds zijn potentiële winst moet maximaliseren. Dit kan door de strategische prijs te verminderen met de gewenste winstmarge. Zo wordt de kostendoelstelling bekomen. Het *prijs-minus-kosten*-model is volgens de auteurs essentieel om een winstgevende kostenstructuur te bekomen.

Figuur 24: Het winstmodel van de Blauwe Oceaan Strategie



Bron: Kim en Mauborgne, 2005

Fig. 24 toont het winstmodel van de blauwe oceaan strategie. Hierin wordt duidelijk weergegeven dat de kostendoelstelling bestaat uit drie verschillende niveaus.

Het eerste niveau betreft de stroomlijning van alle activiteiten en de invoering van kosteneffectieve innovaties van productie tot distributie. Een bedrijf moet dus uitkijken of de grondstoffen van haar product of dienst vervangen kunnen worden door een goedkoper alternatief. Verder kunnen hoge kosten die slechts bijdragen tot een kleine meerwaarde eventueel verminderd of geëlimineerd worden.

Ten tweede is de juiste partnerstrategie zeer belangrijk voor een onderneming. Deze kan bijdragen om de kostendoelstelling te bereiken. Partneren voorziet een manier voor bedrijven om benodigde vaardigheden snel en efficiënt te verzekeren en zo de kostenstructuur te verlagen. Hiernaast wordt het mogelijk voor het bedrijf om voordelen te halen uit de ervaring en schaalvoordelen van haar partner(s).

Soms zijn de twee voorgaande factoren niet mogelijk voor een bedrijf om uit te voeren. Dan maakt het derde niveau het mogelijk om de gewenste winstmarge te bereiken, zonder de strategische prijs aan te passen. Dit doet een bedrijf door het prijszettingsmodel van de industrie te veranderen.

6.5 Van klantwaarde, prijs, en kost naar adoptie

Kim en Mauborgne stellen dat het commerciële succes van een blauw oceaan-idee nooit gegarandeerd kan worden. Daarom moet een bedrijf steeds rekening houden met haar drie belanghebbenden: de werknemers, zakelijke partners en het algemene publiek.

Werknemers. Een bedrijf dat faalt om de zorgen van werknemers over de impact een nieuwe zakelijk idee op hun broodwinning adequaat te behandelen, kan haar duur te staan komen. Vooraleer bedrijven een idee publiekelijk bekend maken, zouden zij een inspanning moeten doen om met de werknemers te communiceren. Zo kan het bedrijf hen bewust maken van de gevaren indien het idee wordt uitgevoerd. Vervolgens kan er samen op zoek worden gegaan naar oplossingen zodat de gevaren worden vermeden, en er een win-winsituatie ontstaat.

Zakelijke partners. Partners van een onderneming kunnen weerstand bieden omdat zij hun inkomensstroom vrezen of hun marktpositie bedreigd is door het nieuwe idee. Daarom moet een bedrijf steeds een open discussie aangaan met haar partners.

Algemene publiek. Het algemene publiek kan aanzien worden als de potentiële klanten van de bevolking. Tegenkating van de bevolking is een derde mogelijkheid. Vooral indien dit idee zeer nieuw en innovatief is en gevestigde sociale en politieke normen bedreigd worden.

Het is de uitdaging voor een bedrijf om deze drie belanghebbende groepen via een open discussie te leren waarom de adoptie van een nieuw idee broodnodig is. Dit kan door de voordelen uit te leggen, duidelijke verwachtingen te stellen en te beschrijven hoe het bedrijf dit zal behandelen.

6.7 De Blauwe Oceaan-index

De vier voorgaande factoren van de strategievolverde en hun instrumenten, vormen een integraal geheel om commercieel succes te verzekeren. De blauwe oceaan-index voorziet een simpele test van dit systeem (fig. 25).

Figuur 25: Blauwe Oceaan Strategie-Index

		Naam bedrijf
Klantwaarde	Is er een exceptionele waarde? Zijn er overtuigende redenen om dit product te kopen?	+ of -
Prijs	Is de prijs makkelijk toegankelijk voor de kopersmassa?	+ of -
Kost	Komt de kostenstructuur overeen met de kostendoelstelling?	+ of -
Adoptie	Zijn de hindernissen op voorhand aangepakt?	+ of -

Bron: Kim en Mauborgne, 2005

DEEL 3: Blauwe Oceaan Strategie uitvoeren

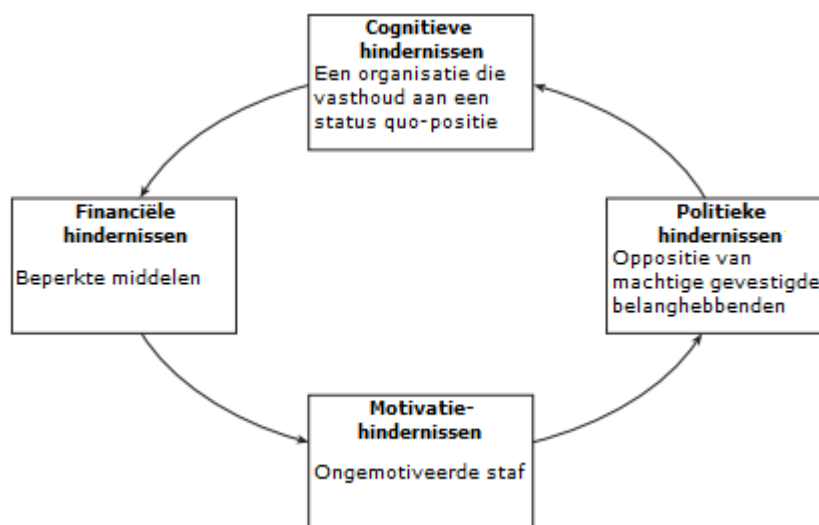
7. Overkom belangrijke organisatorische hindernissen

Eens een bedrijf een blauwe oceaan strategie met een winstgevend bedrijfsmodel heeft ontwikkeld, moet dit ook uitgevoerd worden. Bedrijven kampen echter vaak met moeilijkheden om dit te realiseren. Dit komt doordat de lat hoger ligt voor blauwe oceanen, aangezien zij afwijken van de standaard rode oceaan-strategieën.

Kim en Mauborgne stellen dat er vier hindernissen zijn waar ondernemers mee kampen bij deze uitvoering. Ten eerste zijn er de cognitieve hindernissen: werknemers bewust maken voor de behoefte tot strategische verandering. Werknemers voelen zich namelijk thuis in de gekende rode oceaan. Ten tweede kan een bedrijf te maken krijgen met beperkte financiële middelen. Hoe groter de verandering, hoe meer de financiële inbreng zal bedragen. Motivatie is een derde potentiële hindernis. Een bedrijf moet zich afvragen hoe zij hoofdrolspelers kan motiveren om komaf te maken met de gewone gang van zaken. De laatste hindernis om te overbruggen is de politiek. Elke ondernemer moet rekening houden met eventuele beperkingen die hem worden opgelegd.

Elk bedrijf ervaart een ander niveau van deze hindernissen. Het is zeer belangrijk om te weten hoe deze te triomferen. Dit leidt tot het vijfde principe van de blauwe oceaan strategie: organisatorische hindernissen overkomen.

Figuur 26: De vier organisatorische hindernissen voor strategie uitvoering



Bron: Kim en Mauborgne, 2005

Een ondernemer kan deze hindernissen het hoofd bieden door *tipping point (keerpunt)* leiderschap toe te passen. Dit laat een ondernemer toe de vier hindernissen snel en tegen een lage kost het hoofd te bieden, terwijl de werknemers hun vertrouwen wordt gewonnen.

Tipping point leiderschap is gebaseerd op het inzicht dat alle fundamentele veranderingen in elke organisatie snel kunnen worden doorgevoerd. Voorwaarde is dat het geloof en de energie van de hoofdrolspelers een beweging creëren naar een idee.

Verder bouwt dit soort leiderschap verder op de waarneming dat er in elke organisatie mensen, acties en activiteiten zijn, die een disproportionele invloed uitoefenen op het uiteindelijke resultaat. Dit leidt van ook naar ideeën.

8 Link de bedrijfsactiviteiten aan de strategie

Een bedrijf omvat alle mensen van de top tot onderste regionen. Het is belangrijk dat ieder van deze op één lijn staan met de gekozen strategie. Een ondernemer moet een cultuur van vertrouwen en toewijding creëren in zijn onderneming, die mensen motiveert om de gekozen strategie uit te voeren.

Dit leidt tot het zesde principe van de blauwe oceaan strategie: om het vertrouwen en de toewijding van de medewerkers te creëren en hun medewerking te stimuleren, moeten bedrijven vanaf het begin hun activiteiten linken aan een gekozen strategie.

9 Conclusie: de duurzaamheid en vernieuwing van de Blauwe Oceaan Strategie

Kim en Mauborgne halen aan dat eens een bedrijf een blauwe oceaan heeft gecreëerd en haar sterke resultaten gekend zijn, er vroeg of laat imitators zullen opduiken. De vraag is echter hoe snel deze zullen verschijnen.

9.1 Barrières voor imitatie

De blauwe oceaan strategie brengt logischerwijze barrières met zich mee voor imitatie. Sommigen zijn operationeel, andere zijn cognitieve barrières. De auteurs stellen dat een blauwe oceaan in normale omstandigheden tien tot vijftien jaar zal voortduren.

Deze duurzaamheid vloeit voort uit de volgende barrières:

- waarde-innovatie toont geen logica vanuit de conventionele strategische logica.
- merkbekendheid van een bedrijf kan anderen tegenhouden tot imitatie.
- imitatie wordt geblokkeerd door een natuurlijk monopolie als de markt geen extra spelers kan ondersteunen.
- patenten maken imitatie onmogelijk.
- Het hoog productievolume van de waarde-innovatie leidt tot een snel kostenvoordeel. Hierdoor worden imitators opgezadeld met een groot kostennadeel.
- Netwerkmogelijkheden kunnen een bedrijf blokkeren om een product of dienst makkelijk en geloofwaardig te imiteren.
- Imitatie vereist vaak dat bedrijven grote veranderingen doorvoeren in hun bestaande praktijken. Hierdoor kan het jaren duren vooraleer een blauwe oceaan strategie kan worden gekopieerd.

- Als een bedrijf een grote meerwaarde kan creëren, stimuleert dit snel tot klantentrouwheid. Zelfs grote marketingbudgetten van een agressieve imitator hebben zelden de kracht om deze trouwheid over te nemen.

Kim en Mauborgne stellen vast dat dit hoge barrières zijn die imitatie beperken. Hierdoor is een snelle imitatie zelden vastgesteld in het onderzoek.

9.2 Wanneer waarde-innovatie opnieuw toegepast moet worden

Uiteindelijk zal elke blauwe oceaan strategie wel geïmiteerd worden. Om de val van de concurrentie te vermijden, moeten een bedrijf de waardecurves op het strategie canvas steeds monitoren. Dit signaleert wanneer waarde-innovatie opnieuw toegepast moet worden. Het alarmeert een bedrijf om te zoeken naar een nieuwe blauwe oceaan, als de waardecurve convergeert met deze van de competitie.

Uit de interviews met ondernemers kan er geconcludeerd worden dat zij die bekend zijn met de blauwe oceaan strategie meer blijf geven om zich te willen onderscheiden van de concurrentie. Het is dus van belang dat de kern van dit verhaal duidelijk wordt opgenomen in de opleidingsmodule. Dit kan de deelnemers namelijk bewust maken van het feit dat innovatie –en dus een onderscheid met de concurrentie- nodig is om als bedrijf te kunnen groeien.