2013•2014
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Hoe bouw ik mijn KMO uit tot een icoon binnen de sector?

Promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Juta Vanstipelen

Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

universiteit hasselt
KNOWLEDGE IN ACTION

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

universiteit hasselt
KNOWLEDGE IN ACTION

2013•2014
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Hoe bouw ik mijn KMO uit tot een icoon binnen de sector?

Promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Juta Vanstipelen
Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

universiteit hasselt
KNOWLEDGE IN ACTION

Woord vooraf

Deze masterproef kadert zich in de master Innovatie en Ondernemerschap, ingebed in de opleiding Toegepaste Economisch Wetenschappen van Universiteit Hasselt. De interesse in ondernemingen en de werking ervan is altijd aanwezig geweest. Dit omdat mijn vader een eigen bedrijf heeft, maar ook door de grote impact die kleine en middelgrote ondernemingen op de gehele economie uitoefenen. Het was zeer interessant om zelf te mogen ontdekken waar ondernemerschap en het bedrijfsleven om draait. Deze masterproef is het sluitstuk van mijn opleiding, dat niet mogelijk was zonder een aantal mensen, die ik hiervoor graag dank.

Eerst en vooral wil ik mijn promotor Prof. dr. Ghislain Houben danken voor de raad, sturing en wijsheid doorheen het jaar. De tips, verbeteringen en hulp hebben de masterproef gemaakt tot wat het nu is.

Daarnaast moet ik mijn dankwoord aan de ervaringsdeskundigen richten voor de bereidheid om mee te werken. Zij verrijkten de masterproef met hun ervaringen, raad en kennis. De openhartige gesprekken leidden tot waardevolle lessen die in de masterproef terug te vinden zijn. Dank aan al de CEO's: Bart Moors van Tigro Industries NV, Wim Verhoeven van Decoline BVBA, Frank Bekkers van Mobile Vikings NV, Raymond Vanstraelen van BioRacer en Peter Colemont van Gorsco BVBA.

Als laatste wil ik mijn ouders danken voor de morele steun en hulp doorheen al de jaren.

Juta Vanstipelen

Hasselt, mei 2014

Samenvatting

Tegenwoordig maken kleine en middelgrote ondernemingen (KMO) steeds meer deel uit van de Europese en Belgische markt. Toch kennen de KMO's in Vlaanderen een groot falingsrisico en een beperkt groeipotentieel. Een groot probleem dat onder de KMO's heerst, is het staande houden van een startende onderneming of zich verder kunnen ontplooien tot een groeiend bedrijf. Daarom is het nuttig een **verkennend, kwalitatief onderzoek** uit te voeren rond wat een KMO kan doen om dit probleem te omzeilen. Een geografische beperking werd opgelegd om dit specifiek voor Limburgse KMO's te onderzoeken. De **centrale onderzoeksvraag** die hieruit voort komt, is: "Hoe bouw ik mijn KMO uit tot een icoon binnen de sector?". Dit centrale probleem situeert zich zowel tussen ondernemingen onderling als tussen onderneming en klant.

In **hoofdstuk 1** wordt de **probleemstelling** uitgewerkt. Het onderzoeksthema is een actueel gegeven in de bedrijfseconomische context. Het probleem wordt benaderd via vijf casestudies, die elk in een verschillende sector vertoeven. Een opmerking hierbij is het gegeven dat het onderzoek gericht is op de werkgeverskant van het verhaal. Het doel van de masterproef is een overkoepelend besluit te formuleren omtrent de vaardigheden en capaciteiten die een bedrijf moet bezitten om zich tot een icoon te kunnen profileren. Vervolgens is de intentie om de vijf deelvragen te beantwoorden.

Het **onderzoeksopzet** wordt uitgebreid in **hoofdstuk 2** besproken. Eerst wordt de aanpak van de literatuurstudie behandeld. Erna de aanpak van de bevraging van de bevoorrechte getuigen. Dit zijn vijf CEO's die als icoon binnen Limburg gepercipieerd worden. De masterproef komt uiteindelijk tot stand door de combinatie van primaire en secundaire data. Het onderzoek wordt a.d.h.v. semigestructureerde, face-to-face interviews uitgevoerd.

In **hoofdstuk 3** wordt de **literatuurstudie** voltrokken, die in acht delen opgesplitst wordt. Eerst en vooral wordt er een duidelijke definitie gevormd wat er in deze masterproef verstaan wordt onder een KMO. De definitie wordt overgenomen van het Agentschap Ondernemen, die staakt met de Europese norm. Hierna wordt een definitie geformuleerd over wat er verstaan wordt met "icoon". De beknopte betekenis omschrijft iconen als ondernemingen die veel invloed uitoefenen, als *groeiende* ondernemingen die veel *merkbekendheid* hebben en *goede prestaties* neerzetten door een duidelijke *strategie* te hanteren. Deze vier steekwoorden worden verder ontleed door middel van wetenschappelijke literatuur. Een derde onderdeel binnen hoofdstuk 3 gaat in op het succes van een onderneming. Dit omdat bewezen werd dat goede prestaties van de KMO leiden tot

succes. Er bestaat geen eenduidige definitie van succes in de literatuur. Daarom wordt er een analyse gemaakt van welke betekenissen aan succes gegeven worden en de factoren die het ondernemingssucces beïnvloeden. Hierna wordt een korte schets gemaakt van ondernemerschap. Het vijfde onderdeel in hoofdstuk 3 spitst zich toe op de situatie in België omtrent onderzoek en ontwikkeling (O&O) en innovatie en werd getoetst in het praktijkonderzoek. Dit omdat het een stijgend belang kent in de huidige zakenwereld. Vervolgens worden kort de verschillen in de aard van sectoren uit de doeken gedaan. De dienstensector wordt even omschreven. Nadien komen de productieondernemingen aan bod. Het zevende onderdeel bespreekt de valkuilen die KMO's (kunnen) ervaren. Door zich bewust te zijn van de valkuilen die zich voordoen, is het makkelijker als ondernemer deze te omzeilen. Er zijn echter oneindig veel valkuilen, dus de bespreking van de literatuur geeft enkel een beknopte weergave. Tot slot wordt er gekeken naar de financiële zijde van KMO's. Dit onderdeel gaat van welke effecten winst en omzet hebben tot welke strategieën een ondernemer kan volgen om groei en winst te realiseren.

In **hoofdstuk 4** worden al de bevindingen uitgeschreven die in het **praktijkonderzoek** werden geconstateerd. Hoofdstuk 4 is daarom ook één van de belangrijkste hoofdstukken in deze eindverhandeling. Eerst wordt er een uitleg gegeven van iedere casestudie zijn opstart, werkzaamheid en doelgroep. Op het einde worden ook telkens de visie, passie, missie en waarden uiteengezet, wat de richting van de onderneming verduidelijkt. Nadien wordt ook het belang van de richting die het bedrijf nastreeft, d.m.v. zijn visie, missie en waarden, duidelijk. Het laatste deel van het praktijkonderzoek wordt gewijd aan het empirisch onderzoek en al de bevindingen.

Eerst wordt een plan ontworpen waar al de variabelen, die invloed hebben op het worden van een icoon, in uitgeschreven worden. Het praktijkonderzoek vindt 15 variabelen die invloed uitoefenen: visie, passie, missie en waarden; de markt; uniek zijn; het businessplan; differentiatie; core business; ondernemer; kennis; klanten; personeel; innovatie; marketing en brand; het product of de dienst; de onderneming en groei. Deze variabelen worden elk besproken en erna in een overkoepelend schema gegoten, die telkens de gevolgen ervan weergeven.

Erna wordt ingegaan op wat succes tegenwoordig voor ondernemers betekent. Dit wordt achteraf getoetst aan de wetenschappelijke literatuur. De conclusie is dat er tegenwoordig meer menselijke aspecten als succesvol beschouwd worden, in tegenstelling tot de louter financiële focus van ettelijke jaren terug. Dit onderzoek benadrukt ook het fundamentele belang dat een ondernemer permanent over zijn succes moet waken.

In een derde punt wordt er een financiële analyse uitgevoerd, om de financiële situatie van de geïnterviewde iconen te plaatsen in zijn sector. Eveneens kwam uit de interviews het grote belang van waardecreatie naar voren. Het eindoordeel van deze analyse is dat iconen zich op dit moment niet in superieure financiële resultaten vertalen. De focus van een icoon in wording moet dus breder zijn dan enkel de financiële zijde.

Nadien wordt gekeken naar het dynamisch proces van ondernemingen dat gedefinieerd wordt als de stroming van opvolgende activiteiten die samen een geheel vormen om zich te ontplooien tot een volwaardige, winstgevende onderneming. Deze definitie wordt verder uitgelegd aan de hand van de casestudies. Een aanvulling op dit dynamisch proces, is het ontwerp van een algemeen stappenplan dat voor iedere sector kan gelden. Dit werd opgesteld aan de hand van de mening van iedere icoon die in het praktijkonderzoek aan bod komt. Het stappenplan wordt louter beraamd als hulpmiddel of raad voor mensen die willen starten, gestart zijn of vastgelopen zijn na een tijd.

Vervolgens wordt getoetst wat de iconen van vandaag in Limburg als valkuilen beschouwen. Het praktijkonderzoek constateert acht valkuilen waar ondernemingen voor moeten oppassen. Verder kunnen ondernemingen verschillende belemmeringen hebben, waar het bedrijf zich ook tegen moet weren. Dit onderdeel wordt later vergeleken met de bevindingen vanuit de wetenschappelijke literatuur.

Tot slot wordt er in hoofdstuk 4 ingegaan op ethisch ondernemen, om te kijken hoe belangrijk dit aspect geworden is in de strategie van een icoon. Opvallend hierbij is de diverse interpretatie van ethisch ondernemen door de ondernemers. Ethisch ondernemen wordt omschreven als de sociale initiatieven die een onderneming doet in het voordeel van de maatschappij. Het zijn eveneens verplichte economische en juridische verantwoordelijkheden die een onderneming moet volgen. Ethisch ondernemen kent een stijgend belang in de ondernemerswereld, waar vroeger eerder sceptisch naar gekeken werd omdat er geen directe return van kan berekend worden. Toch staan economische en ethische initiatieven niet haaks op elkaar omdat er gezocht moet worden naar ethische principes die het bedrijf een competitief voordeel opleveren.

De conclusies worden in **hoofdstuk 5** geformuleerd. Eerst wordt er een vergelijking gedaan tussen de bevindingen van de reeds bestaande wetenschappelijke literatuur en de resultaten van het praktijkonderzoek. Erna worden de deelvragen overlopen, waar telkens een duidelijk antwoord op geformuleerd wordt.

Inhoudstabel

HOOFDSTUK 1 Probleemstelling 1

HOOFDSTUK 2 Onderzoeksopzet 9

2.1 Aanpak van de literatuurstudie 9

2.2 Aanpak van de bevraging van bevoorrechte getuigen 9

HOOFDSTUK 3 Literatuurstudie 13

3.1 Kleine en middelgrote onderneming (KMO) 13

3.2 Icoon zijn 16

3.3 Succes van een onderneming 29

3.4 Ondernemerschap 31

3.5 De situatie in België: Onderzoek en ontwikkeling (O&O) en innovatie 34

3.6 Verschillen in aard van de sectoren 37

3.7 Valkuilen in KMO's 40

3.8 Financiële zijde van KMO's 42

HOOFDSTUK 4 Praktijkonderzoek 45

4.1 Tigro Industries NV 45

4.2 Decoline BVBA 47

4.3 Mobile Vikings NV 49

4.4 BioRacer NV 51

4.5 Clos d'Opleeuw – Gorsco BVBA 53

4.6 Empirisch onderzoek 55

4.6.1 Variabelen van een icoon 55

4.6.1.1 Visie, passie, missie en waarden 55

4.6.1.2 Markt 56

4.6.1.3 Uniek zijn 57

4.6.1.4 Businessplan 58

4.6.1.5 Differentiatie 59

4.6.1.6 Core business 59
4.6.1.7 Ondernemer 59
4.6.1.8 Kennis 63
4.6.1.9 Klanten 63
4.6.1.10 Personeel 63
4.6.1.11 Innovatie 63
4.6.1.12 Marketing en brand 65
4.6.1.13 Product of dienst 68
4.6.1.14 Onderneming 69
4.6.1.15 Groei 69
4.6.2 Succes 72
4.6.3 Financiële resultaten van een icoon 74
4.6.3.1 Tigro industries NV 79
4.6.3.2 Decoline BVBA 80
4.6.3.3 Mobile Vikings NV 81
4.6.3.4 BioRacer NV 82
4.6.3.5 Clos d'Opleeuw – Gorsco BVBA 82
4.6.4 Het dynamische proces van een onderneming 83
4.6.5 Valkuilen van een onderneming 88
4.6.6 Ethisch ondernemen 93
HOOFDSTUK 5 Conclusies 97
5.1 Wetenschappelijke literatuur versus empirisch onderzoek 97
5.2 Deelvragen 100
5.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek 101
Lijst van geraadpleegde bronnen 103
Wetenschappelijke literatuur 103
Populaire literatuur - Boeken 105
Internetteksten 105

Lijst van tabellen 107
Lijst van figuren 108
Bijlagen 109
Bijlage 1 109
Bijlage 2 110

HOOFDSTUK 1 Probleemstelling

Het te onderzoeken probleem van deze masterproef is de korte vraag: "Hoe bouw ik mijn kleine en middelgrote onderneming uit tot een icoon binnen de sector?". Desalniettemin schuilt er meer achter deze vraag dan op het eerste zicht lijkt. Eerst en vooral moet er een duidelijke en consistente afbakening gemaakt worden of het al dan niet om een **kleine en middelgrote onderneming (KMO)** gaat. Zo wordt duidelijk wie de betrokkenen zijn, evenals hun klanten en concurrenten. KMO's zijn met andere woorden de probleemeigenaars in dit verhaal. Verder moet gedefinieerd worden wat het betekent om '**een icoon**' te zijn. Een laatste onderdeel van het praktijkprobleem is voor **welke sectoren** dit geldt. Deze drie cruciale punten worden in de loop van de masterproef verder uitgewerkt en geven zo een duidelijker beeld van wat de centrale onderzoeksvraag precies inhoudt.

Het centrale probleem situeert zich zowel tussen de ondernemingen onderling als tussen onderneming en klant. Hierdoor wordt er een algemene opsplitsing aangehouden in de cases. Enerzijds komen de ondernemingen die business-to-business werken aan bod. Anderzijds de business-to-consumer of beide vormen in één onderneming. De KMO moet superieur zijn in de prestaties ten opzichte van de andere bedrijven in de sector. Of de onderneming moet onderzoeken wat de beste methodes zijn om zo optimaal mogelijk in te spelen op de behoeften van zowel de huidige als de potentiële klanten. Dit om zich tot een icoon te kunnen ontplooien. Belangrijk is dus de markt te kennen en inzicht te hebben in de strategie van de tegenspelers en de markt.

Verder moet er nagegaan worden of het praktijkprobleem werkelijk **een probleem** is. Dit wordt duidelijk bij het bekijken van de falingscijfers en het groeipotentieel van KMO's in België. Uit het KMO-rapport Vlaanderen editie 2012 (http://www.unizo.be/kmorapport/) blijkt dat 16,5% van de KMO's in 2011 een groot falingsrisico hebben en een zeer beperkt groeipotentieel. Deze KMO's liggen met andere woorden in het hoogste risicoprofiel, gemeten volgens de multiscore. De multiscore is een kwalitatief instrument waarover Graydon Belgium NV beschikt. Deze werd aangewend om de financieel-economische toestand van zowel vennootschappen als eenmanszaken in beeld te brengen. Het geeft een overzicht van de kans op een faillissement en het perspectief op groeipotentieel van de ondernemingen binnen een sector. Het KMO-rapport voor Vlaanderen geeft aan dat zij KMO's definiëren als een onderneming tot 50 werknemers. De multiscore deelt een sector in drie risicoklassen in (http://www.unizo.be/kmorapport/).

Figuur 1: Het falingsrisico en groeipotentieel van Vlaamse KMO's

Tabel 39: Financieel-economische parameters en multiscore voor 2011 (mediaan) van top 5 KMO-starterssectoren in Vlaanderen

	aandeel verlieslatend	productiviteit	rendabiliteit	liquiditeit	solvabiliteit	graad financiële onafhankelijkheid	multiscore		
							score 0-19	score 20-49	score 50-100
Overige adviesbureaus	29,1%	224,8%	11,6%	1,23	62	38,6%	16,0%	26,7%	57,2%
Overige detailhandel	40,9%	181,7%	6,6%	1,11	79	20,4%	17,7%	4,8%	77,5%
Computerconsultancy-activiteiten	25,2%	152,9%	21,4%	1,56	61	39,1%	13,8%	18,0%	68,3%
Cafés en bars	46,5%	153,7%	6,6%	0,83	79	21,6%	22,1%	11,8%	66,0%
Schoonheidsverzorging	47,1%	184,5%	6,5%	0,72	88	12,1%	9,3%	2,4%	88,3%

μ= 15,78%

Bron: http://www.unizo.be/kmorapport/

Meer specifiek voor **Vlaanderen** geldt een groot falingsrisico hebben en een zeer beperkt groeipotentieel voor 15,0% van de KMO's. In het rapport wordt ook de gezondheid van de populairste starterssectoren weergegeven. Dit wordt gemeten aan de hand van een aantal parameters: aandeel verlieslatend, productiviteit, rendabiliteit, liquiditeit, solvabiliteit en graad van financiële onafhankelijkheid. In deze top vijf van startende sectoren, zit gemiddeld 15,78% van de KMO's van die sector in de falingszone (Zie figuur 1). **De falingscijfers** liggen in de andere sectoren dus vaak nog hoger. Kortom is de conclusie dat er een groot probleem heerst onder de KMO's om zich als startend bedrijf staande te houden. Het is een moeilijk maar zeer actueel aspect van ondernemen. Dit onderzoek kijkt verder dan of ondernemers zich staande kunnen houden doorheen de eerste jaren. De masterproef draait vooral rond het feit hoe KMO's het goed kunnen doen en zich zo kunnen profileren als icoon. Dit onderzoek zorgt met andere woorden voor de nodige kennis die nog niet beschikbaar is. Dit alles toont aan dat het praktijkprobleem wel degelijk een probleem is voor KMO's en er nood is aan verder onderzoek.

Om verder in te gaan op het tot nu toe onopgeloste vraagstuk, wat een KMO kan doen om uit te groeien tot een icoon, wordt er eerst nagegaan of dit onderzoek iets gaat opleveren. Is dit een **actueel gegeven** en zijn de gegevens significant? In voorgaande literatuur wordt er

weinig gesproken omtrent een icoon. Zowel over wat een icoon is, als wie en hoe wordt vrijwel niet onderzocht. Sommige wetenschappelijke artikels gaan in op wat een KMO doet groeien, maar deze artikels gelden voor zeer specifieke geografische gebieden, zoals bijvoorbeeld Bangladesh (Philip, 2011). Er is nog geen wetenschappelijk onderzoek gedaan voor KMO's gelegen in België en al zeker niet specifiek voor Limburg. Er wordt nergens een duidelijk overzicht gegeven over hoe een bedrijf zich kan promoveren tot een bekende of iconische KMO. Toch is het van belang dat KMO's een richtlijn kunnen volgen en heeft het wel degelijk zin om hieromtrent een onderzoek te starten. De masterproef is met andere woorden **een verkennend onderzoek** van aard. De opdeling van de masterproef verloopt dan ook eerst door een theoriegericht onderzoek aan de hand van bestaande literatuur. Erna wordt een praktijkgericht onderzoek uitgevoerd door het verkennen en bespreken van vijf casestudies. Het belang van Vlaanderen staat in de masterproef op de voorgrond, omdat er een geografische beperking van de casestudies doorgevoerd wordt. Namelijk enkel Vlaamse bedrijven, en meer specifiek gelegen in de provincie **Limburg**, komen in aanmerking voor het onderzoek (Zie bijlage 1). Dit om het thema te vernauwen.

In **de bedrijfseconomische context** is het onderzoeksthema een actueel gegeven. Ieder bedrijf streeft naar meer aandacht en belangstelling om zo zich te kunnen ontplooien tot een waardige marktspeler en superieur te zijn tegenover de concurrenten. In de dagelijkse actualiteit, zoals tijdschriften en kranten, wordt er niet expliciet veel geschreven over KMO's. Instanties zoals VOKA, UNIZO en VKW geven wel tijdschriften uit waar tal van informatie over KMO's in terug te vinden is. [O]Magazine van UNIZO of het tijdschrift Ondernemen, die zowel door leden van VOKA alsook VKW gelezen wordt, dragen vooral bij tot de actualiteit. Het praktijkprobleem is dan ook gericht op de werkgeverskant van het verhaal. Niet enkel zorgen deze instanties voor actualiteit in de vorm van tijdschriften en magazines. UNIZO bijvoorbeeld maakt jaarlijks een top 20 van beste KMO's. Verder deelt UNIZO en een deel van haar partners de KMO Laureaat uit. Een KMO wordt tweejaarlijks verkozen op basis van de geleverde prestaties omtrent strategie, human resource management, klantgerichtheid, innovatie, financieel beleid, energie- en milieubeleid, communicatiebeleid en behoorlijk bestuur. Dit heeft als doel het gezond zelfstandig ondernemen te stimuleren en te inspireren (http://www.unizo.be/kmolaureaat/). Bovendien is er de Vlaamse Startersweek van UNIZO die niet te missen is voor iedere KMO in oprichting (http://www.unizo.be/vlaamsestarters week/). VKW heeft eveneens zijn jaarlijkse imagocampagnes lopen om ondernemerschap in een positief daglicht te plaatsen. In het jaar 2013 is de er campagne "Ondernemen is goed voor u". De campagne omvat vier deelacties: imagocampagne, ondernemen voor de klas/aula, ondernemende vrouwen en lerende familiebedrijven (http://www.vkw-

limburg.be/Ondernemen_is_goed_voor_u/381/VKWlimburg). Niet enkel de actualiteit maakt dit in de bedrijfseconomische context een actueel gegeven. Ook worden KMO's steeds dominanter in de markt. Bovendien maken KMO's het grootste deel uit van de opererende organisaties in België. Meer specifiek, volgens de gegevens van het KMO-rapport editie 2012 (http://www.unizo.be/kmorapport/) zijn er in Vlaanderen 559.615 KMO's actief in 2011. Dit maakt 58% van het totaal aantal KMO's uit in België. Er is zelfs vanaf 2008 een groter aantal KMO's dan eenmanszaken in Vlaanderen. Ndubisi en Matanda (2011) sluiten zich hierbij aan. Ze stellen dat KMO's een cruciale rol spelen in de meeste economieën, zoals leveranciers, distributeurs en consumenten in de meeste sectoren. Kortom, de conclusie die hieruit getrokken wordt is tweeledig: vanuit een managementperspectief wordt duidelijk dat het een bestaand probleem is dat nood heeft aan verbetering. Vanuit een wetenschappelijk perspectief is er eerder sprake is van fragmentarische kennis door het tekort aan concrete wetenschappelijke literatuur over de Belgische markt.

Het **doel** van deze masterproef is om een eenduidig antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag zodat er een overkoepelend besluit kan genomen worden omtrent de vaardigheden en capaciteiten die een KMO moet bezitten om zich tot icoon te profileren. Hierbij wordt er gestreefd naar een overzicht met alle mogelijke factoren en elementen die een invloed hebben. Verder moet er ingegaan worden op het dynamisch aspect van de onderzoeksvraag. Hiermee wordt een proces bedoeld dat een duidelijke weergave geeft van de mogelijke stappen en valkuilen bij het streven naar het worden van een icoon. Die dynamiek kan gevolgd worden door een startende onderneming of een reeds bestaande onderneming die er niet in slaagt te groeien. Vooral het dynamische aspect moet hier dus tot uiting komen. Dit alles bekeken vanuit een werkgevershoek.

Het praktijkprobleem is reeds geschetst, waaruit **de centrale onderzoeksvraag** volgt:

"Hoe bouw ik mijn kleine of middelgrote onderneming uit tot een icoon binnen de sector?"

Aan de hand van de literatuurstudie en vijf casestudies wordt er een algemeen antwoord geformuleerd op de onderzoeksvraag en bijkomende deelvragen. Er wordt getracht **casestudies** te hanteren die op diverse vlakken verschillen van elkaar, om zo representatieve gegevens te verschaffen. Zoals reeds vermeldt komt hier het onderscheid tussen ondernemingen die business-to-business (B2B) en/of business-to-consumer (B2C) werken, duidelijk naar voren. Kotler, Armstrong, Saunders en Wong (2011) omschrijven B2B-marketing als bedrijven die met elkaar waarde uitwisselen. Marketing kan dan een uitwisseling zijn tussen gelijksoortige individuen en groepen. Dit staat in contrast met de

B2C-markten, waar geen uitwisseling tussen gelijksoortige individuen en groepen is, maar wel een managementproces waarmee bedrijven voorzien in hun behoeften en wensen. Dit terwijl de consumenten gewoon proberen te voorzien in het vervullen van behoeften en wensen in hun dagelijks leven (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 2011). Verder wordt er diversiteit verwezenlijkt door verschillende factoren in kaart te brengen, zoals productie, handel of dienstverlening en nationale of internationale werking. Een bemerking hierbij is dat het onderzoek in deze masterproef in vijf **verschillende sectoren** uitgevoerd wordt. Namelijk:

- Opslag, overslag en goederenhandel
- Decoratieartikelen
- Telecommunicatie
- Sportartikelen
- Wijnbouw (landbouw)

Andere sectoren worden buiten beschouwing gelaten om specifieker te werk te kunnen gaan. In tabel I wordt een overzicht van de diversiteit van de casestudies gegeven. Merk op dat de cases allemaal in Limburg gelegen zijn, zoals reeds aangegeven werd (Zie bijlage 1).

Na het uitwerken van de probleemstelling en het toelichten van de centrale onderzoeksvraag, wordt er verder ingegaan op de deelvragen.

TABEL I – Diversiteit van de casestudies (Bron: Eigen analyse)

Naam	B2B – B2C	Aard	Sector	Geografische ligging	(Inter)nationaal	Plaats in de sector *	Contact-personen
Tigro Industries NV	B2B	Dienstverlenend	Chemie, farma, cosmetica, automobiel, voeding en landbouw	Lommel	Internationaal	106	Bart Moors
Decoline BVBA	B2B	Handel	Decoratieartikelen	Overpelt	Internationaal	9	Wim Verhoeven
Mobile Vikings – Viking Co NV	B2C	Dienstverlenend	Telecommunicatie	Hasselt	Internationaal	124	Frank Bekkers
BioRacer NV	B2B + B2C	Productie en handel	Sportartikelen (vervaardiging van andere kleding en toebehoren)	Tessenderlo	Internationaal	9	Raymond Vanstraelen
Clos d'Opleeuw – Gorsco BVBA	B2B + B2C	Productie en handel	Wijnbouw (Landbouw)	Gors-Opleeuw	Nationaal	460	Peter Colemont

*Rangschikking Trends Top; Financiële kerncijfers boekjaar 2011 in EURO; op basis van toegevoegde waarde (Bron: http://trendstop.knack.be/nl/).

De volgende **deelvragen** worden in acht genomen:

1. Welke elementen of factoren dragen bij tot de uitbouw als icoon van mijn KMO?
   Dit is het belangrijkste aspect van de masterproef. Het doel is een duidelijk beeld krijgen op welke elementen bijdragen tot de uitbouw van een icoon. Dit onderdeel wordt zowel empirisch al via de literatuur getoetst. Erna wordt een overkoepelend schema van de mogelijke variabelen gegeven.

2. Zijn iconen in de markt ook een koploper van financiële resultaten in hun sector?
   Deze vraag leidt tot een korte schets van de financiële kant van het verhaal. Er wordt nagegaan of iconen ten opzichte van andere opererende bedrijven in de sector per definitie ook betere cijfers realiseren. Zijn iconen effectief zoveel meer winstgevend of vertaalt een icoon zijn zich niet in superieure financiële resultaten? Aan de hand van de casestudies wordt er een duidelijk beeld verkregen hoe een icoon zich in zijn sector situeert. Kortom, er komt een vergelijkende studie van de financiële ratio's in een sector tot stand.

3. Bestaat er een dynamisch proces om als Limburgse KMO zich tot een icoon te ontplooien?
   Met andere woorden: kan een KMO bepaalde richtlijnen of een stappenplan volgen dat hem tot een icoon maakt? De dynamiek die achter de centrale onderzoeksvraag schuilt wordt hier duidelijk.

4. Wat zijn mogelijke valkuilen bij het worden van een icoon?
   Wat mogen ondernemers met andere woorden absoluut niet doen? Welke obstakels, hindernissen, toetredingsbarrières en belemmeringen komt een KMO tegen?

5. Hoe ver kan ik als ondernemer gaan om succes van mijn onderneming na te streven?
   Hier komt het ethische aspect van de zaak naar boven. Om tot de top te geraken kunnen ondernemers zichzelf soms verliezen in de strijd. Waar trekt een ondernemer de lijn?

HOOFDSTUK 2 Onderzoeksopzet

2.1 Aanpak van de literatuurstudie

Om de literatuur te verzamelen wordt er gericht te werk gegaan. Hieronder wordt de zoekstrategie beschreven en verantwoord.

Een wetenschappelijk onderzoeksproces start altijd bij het **afbakenen** van het **onderzoeksthema**. Dit wordt eerst aan de hand van zowel wetenschappelijke literatuur als populaire bronnen gerealiseerd. Erna volgt een duidelijke omschrijving van de **probleemstelling**. Het doel van de reeds omschreven probleemstelling is het brede thema te verkennen en te vernauwen. Zoals reeds gedaan door de geografische beperking in Limburg in te voeren en de toespitsing op vijf sectoren te doen. Hierdoor kan er een gerichte **centrale onderzoeksvraag** opgesteld worden met bijhorende **deelvragen**. Dit heeft als doel een duidelijke confrontatie aan te gaan tussen theorie en empirie. Hierbij werd gezorgd dat de vragen eenduidig verwoord en nauwkeurig opgebouwd werden. Er werd echter geen gebruik gemaakt van hypothesen en variabelen omdat het een kwalitatief onderzoek is. Een kwalitatief onderzoek laat met andere woorden geen statistische veralgemening toe.

Een studie kan verkennend, beschrijvend of verklarend van aard zijn. Zoals in het onderdeel 1.1 reeds aangegeven werd is de studie **verkennend** van aard. Dit omdat de situationele factoren om een icoon te worden nog niet bekend zijn en zeker niet zijn toegespitst op Limburg. De verkennende literatuurstudie wordt gedaan door het opzoeken, lezen, analyseren en herformuleren van de vakliteratuur. Dit vooral via internet en dus secundaire data, meer specifiek de databases EBSCOHost en Web of Knowledge (WoK). Het geeft op die manier een beeld op een deel historiek, maar vooral op de huidige situatie. Vele theorieën sluiten bij elkaar aan, anderen komen net aan met concurrerende concepten. De literatuurstudie is terug te vinden in het derde onderdeel van deze masterproef.

2.2 Aanpak van de bevraging van bevoorrechte getuigen

Na de literatuurstudie wordt een empirisch onderzoek gestart aan de hand van vijf casestudies, waarbij er verschillende elementen getoetst worden in de realiteit. Deze kennis wordt ook wel primaire data genoemd. Dit omdat er key informants, zoals de CEO's van ondernemingen, experts en andere betrokkenen, worden bevraagd. Met andere woorden gaat het hier om een observatie van personen, processen en structuren. Door de combinatie van de **secundaire en primaire data** bekomt het onderzoek van de masterproef een

grotere efficiëntie. De casestudies die worden behandeld met bijhorende informatie vindt u terug in tabel I. Sekaran en Bougie (2012) definiëren een casestudie als volgt:

> "Case studies involve in-depth, contextual analyses of similar situations in other organizations, where the nature and definition of the problem happen to be the same as experienced in the current situation. […] The case study, which is an examination of studies done in other similar organizational situations, is also a method of solving problems, or for understanding phenomena of interest and generating further knowledge in that area."

De techniek die bij de casestudie-methode gehanteerd wordt is een interview. Er bestaan gestructureerde, ongestructureerde en semigestructureerde interviews. In de masterproef worden semigestructureerde interviews gehanteerd. Dit houdt in dat er vooraf een vragenlijst wordt opgesteld, maar dat er nog ruimte is voor eigen invulling van de geïnterviewde. Het interview duidt op specifieke vragen door het gestructureerde begin, maar zal geleidelijk naar een ongestructureerd interview evolueren. Om de bias van de interviews zo minimaal mogelijk te houden wordt er beroep gedaan op face-to-face interviews. Het voordeel van persoonlijke interviews is dat de onderzoeker: de respondenten kan motiveren, bepaalde vragen kan verduidelijken, twijfels doet wegnemen, nieuwe vragen kan toevoegen indien het interview hier nood aan heeft, non-verbale signalen kan opvangen en visuele hulpmiddelen kan gebruiken om bepaalde feiten uit te leggen. Dit alles om aan rijke data te komen. Enkele nadelen van persoonlijke interviews voor een onderzoeker zijn het hoge aandeel persoonlijke tijd, een mogelijke bias van de interviewer, hoge kosten door verre afstanden en de geïnterviewde kan het gesprek ten alle tijden stopzetten (Sekaran & Bougie, 2012). De interviewtechniek is reeds een belangrijk erkende methode in de literatuur, o.a. door Eisenhardt (1989). Uit de studie van Eisenhardt (1989) blijkt dat casestudies gebruikt kunnen worden om een beschrijving te verstrekken, een theorie te testen en een theorie te genereren. Dit alles door op voorhand opzoekwerk te doen en dus niet met een "clean slate" te beginnen aan de casestudies. Eisenhardt (1989) stelt dat een onderzoeker kennis moet halen uit andere data om zo stukken van teksten samen te brengen en een goede basis te verkrijgen voor casestudie-onderzoek.

Verder moet er een duidelijke research design uitgewerkt worden. Eerst en vooral wordt er nagegaan of het een correlationele of causale studie is. Volgens Sekaran en Bougie (2012) wordt een correlationele studie uitgevoerd in de natuurlijke omgeving van de organisatie met minimale interferentie van de onderzoeker in de normale werksfeer. Causale studies daarentegen zijn studies die oorzaak-gevolg relaties willen achterhalen door middel van de

onderzoeker die een aantal variabelen probeert te manipuleren om zo de effecten van die manipulaties op de afhankelijke variabele te onderzoeken (Sekaran & Bougie, 2012). De studie in deze masterproef is een **correlationele studie**, omdat er geïdentificeerd wordt welke elementen samenhangen met het fenomeen een icoon zijn. Dit wordt ook duidelijk door het non-directionele karakter van de onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen. Verder kan er besloten worden dat de mate van onderzoeksinterferentie minimaal is. Dit omdat de onderzoeker in deze studie data wil verzamelen over de bestaande toestand, de realiteit.

Er worden geen bepaalde variabelen gemanipuleerd of in een kunstmatige setting bekeken. Met andere woorden wordt er een **observationele studie** uitgevoerd. Door het feit zo weinig mogelijk interferentie te creëren om een zo realistisch mogelijk beeld te schetsen, past een **veldstudie** als onderzoekssetting. De casestudies vinden plaats in een niet-beïnvloede werkelijkheid. De onderzoekseenheden worden bekeken op mesoniveau omdat organisaties, en dus groepen van mensen, geobserveerd worden. De entiteiten waar missies en doelstellingen in ontstaan staat hier boven het individuele, ook al worden er individuele personen geïnterviewd. Deze individuen spreken dan in naam van de organisatie. Om af te sluiten wordt er de **scope**, of tijdshorizon, van het onderzoek bepaald. Een verkennende studie kan een cross-sectionele of longitudinale scope hebben. Een cross-sectionele studie houdt in dat de data eenmalig verzameld werd, misschien over een periode van dagen, weken of maanden, om zo een antwoord te kunnen vormen op de onderzoeksvraag (Sekaran & Bougie, 2012). Een longitudinale studie wordt daarentegen regelmatig en meerdere keren in de tijd uitgevoerd. Dit onderzoek leunt aan bij een cross-sectionele scope omdat er gekeken wordt naar een gebeurtenis op een bepaald moment in de tijd. Op lange termijn zal er niet herhaaldelijk hetzelfde onderzocht worden om een duidelijke evolutie te zien. In dit onderzoek draait het meer om hoe een onderneming zich tegenwoordig kan profileren tot een icoon. Eveneens werd reeds aangetoond dat de studie aansloot bij een veldstudie wat per definitie cross-sectioneel van aard is. Een aantal voordelen van een cross-sectionele studie is dat deze goedkoper is dan een longitudinaal onderzoek en managers geen impliciete causale verbanden leggen als er enkel twee variabelen met elkaar geassocieerd worden (Sekaran & Bougie, 2012).

HOOFDSTUK 3 Literatuurstudie

3.1 Kleine en middelgrote onderneming (KMO)

Zoals reeds in het praktijkprobleem aangegeven werd, moet een **duidelijke definitie** en afbakening gevormd worden omtrent het al dan niet een KMO te zijn. Berthon, Ewing en Napoli (2008) geven aan dat een KMO "the vast majority of organizations in most developed economies" is. In het onderzoek van Philip (2011) wordt de definitie van een onderneming geciteerd van Salminen (2000) als volgt:

"a controlled system consisting of a detector, a selector and an effector. The detector is the function by which a system acquires information about its environment, which is then used as the basis of the selection of a behavioral response by the selector. Finally, the behavior is executed by the effector. The measurement system of an enterprise gathers information about the changes in both the environment and the performance of the enterprise. This information is then used together with the values and the preferences of the enterprise and its management to produce decisions about the required actions. As a result, the outputs of the enterprise – the products, the services, the operational performance and the financial performance – are changed".

Een onderneming of instituut dat zeker is van zijn doel, missie en waarden en die fundamentele definities serieus neemt, wordt effectief gedwongen zich te gedragen op een manier die consistent is met zijn kernwaarden (Eggers, O'Dwyer, Kraus, Vallaster & Güldenberg, 2013).

KMO's maken steeds meer deel uit van de markt. Dit beamen Peterson, Kozmetsky en Ridgway (1983) vooral voor de Amerikaanse markt. Later onderzoek wijst ook op het **stijgend belang** van **KMO's**. Het is een gegeven dat KMO's ongeveer 75 miljoen banen voorzien en 99,8% van de 21 miljoen ondernemingen in de EU vertegenwoordigen. KMO's creëren meer nieuwe banen dan grote ondernemingen (Eggers, O'Dwyer, Kraus, Vallaster & Güldenberg, 2013). Berthon, Ewing en Napoli (2008) zeggen dat KMO's deel uitmaken van de overgrote numerieke meerderheid in de meest ontwikkelde economieën. Verder nog, KMO's dragen aanzienlijk bij aan een land zijn bruto binnenlands product (BBP), nationale tewerkstelling en exportprestaties. Philip (2011) vult verder aan dat een grote meerderheid van de ondernemingen wereldwijd KMO's zijn en dat ze een significante rol spelen in de economie. Er is een consensus in de literatuur dat een levendige sector gedragen door KMO's een van de meest principale drijfkrachten van de markt is.

Door kenmerken en eigenschappen van KMO's te analyseren, wordt er een diepgaand beeld van een KMO weergeven. Berthon, Ewing en Napoli (2008) geven volgende kenmerken weer: de KMO eigenaar-manager is vaak de beslissingsnemer en is verantwoordelijk voor het beheren en het bijwonen van vele functies die binnen het bedrijf uitgevoerd worden, zoals het bankwezen, reclame, recruitment of zelfs briefpapier aankopen. Het nut van specialisten, zoals reclame- of aanwervingskantoren, komt zelden voor. Philip (2011) vult aan met kenmerken dat KMO's privaat ondernemerschap en ondernemersvaardigheden stimuleren, flexibel zijn en zich snel kunnen aanpassen aan snel veranderende marktvraag en –aanbod situaties, werkgelegenheid genereren, economische activiteit helpen te diversifiëren en een significante bijdrage doen aan uitvoer en handel. Berthon, Ewing en Napoli (2008) vervolledigen door te stellen dat marketingactiviteiten van KMO's praktisch en aangepast neigen te zijn om in iedere unieke situatie van een KMO te passen. Waarbij vele eigenaar-managers grotendeels vertrouwen op hun intuïtie, ervaring of oordeel om dergelijke beslissingen te nemen. KMO's hebben ook een overlevingsmentaliteit, die misschien versterkt is door het feit dat strategische planning binnen de KMO's vaak gelimiteerd is. In dat geval is de managementstijl binnen de KMO's zeer uniek en persoonlijk voor iedere onderneming. Berthon, Ewing en Napoli (2008) duiden verder op het feit dat de managementstijl, handelingen, verrichtingen, activiteiten en functies van KMO's verschillend zijn van deze van grote ondernemingen.

De definitie van een KMO is duidelijk geschetst, nu is de **afbakening** van het al dan niet een KMO zijn nog van groot belang. Hier bestaan verschillende normen en theorieën over, echter wordt enkel de theorie van LaPlaca (2011) besproken en wordt de afbakening die in België geldt weergeven. LaPlaca (2011) voerde een literatuurstudie uit om een nieuw perspectief op marketingstrategieën van KMO's in een B2Bcontext te werpen. Een belangrijke dimensie van dat onderzoek was de grootte van de onderneming. LaPlaca (2011) vond dat er een gebrek aan consensus is als het gaat over de juiste specificaties waaronder een KMO valt. In de studie werd als bovengrens van een KMO 499 werknemers gebruikt, die tewerk gesteld worden in de onderneming. De range van 1 tot 499 werknemers omvat een potentiële wijde diversiteit van beschikbare hulpbronnen en gedragingen. Dit leidt voor onderzoekers tot het volgende onderscheid:

TABEL II - ONDERNEMINGSGROOTTE VOLGENS Peter J. LaPlaca (2011)		
Klein		< 100 werknemers
	Klein	20-99 werknemers
	Micro/ zeer klein	< 20 werknemers
Middelgroot		100-499 werknemers

Bron: Laplace, J. (2011)

Deze norm is in Europa echter anders, aldus het Agentschap Ondernemen (http://www.agentschapondernemen.be/artikel/europese-kmo-definitie). In deze masterproef wordt er dan ook de Europese norm gehanteerd omdat dit het best aansluit bij de geografische ligging van de casestudies. Deze bevinden zich allemaal in België, Limburg. Sinds 01/01/2005 is er een nieuwe Europese definitie van kracht.

TABEL III - ONDERNEMINGSGROOTTE VOLGENS AGENTSCHAP ONDERNEMEN				
ONDERNEMINGEN	WERKZAMEN*/ TEWERKSTELLING	JAAROMZET		BALANSTOTAAL
Kleine onderneming	< 50 VTE	≤ 10 miljoen euro	OF	≤ 10 miljoen euro
Middelgrote ond.	< 250 VTE	≤ 50 miljoen euro	OF	≤ 43 miljoen euro
Grote onderneming	≥ 250 VTE	> 50 miljoen euro	EN	> 43 miljoen euro

* Werkzamen: Als werkzamen worden beschouwd de RSZ-ingeschrevenen in VTE (voltijds equivalent) + eventueel havenarbeiders, zoals bepaald in Besluit van de Vlaamse Regering.

Bron: http://www.agentschapondernemen.be/artikel/europese-kmo-definitie

Verder wordt de grootte van een onderneming ook bepaald door de zelfstandigheid, dit alles afgetoetst aan de Europese KMO-definitie.

TABEL IV - ONDERNEMINGSGROOTTE VOLGENS AGENTSCHAP ONDERNEMEN – BIJKOMENDE CRITERIA		
ONDERNEMINGEN	ZELFSTANDIGHEID	EUROPESE KMO-DEFINITIE
Kleine onderneming	Beantwoorden aan het zelfstandigheidscriterium	_
Middelgrote ond.	Beantwoorden aan het zelfstandigheidscriterium: Zelfstandigheid uit zich in het samenstellen van de date van de steun vragende onderneming met deze van de participerende (vanaf >25% participatie) en verbonden (vanaf >50% participatie) ondernemingen	Geen kleine onderneming zijn
Grote onderneming	Ondernemingen die in toepassing van de Europese KMO-definitie noch klein, noch middelgroot zijn.	

Bron: http://www.agentschapondernemen.be/artikel/europese-kmo-definitie

3.2 Icoon zijn

Verder moet duidelijk worden wat er onder een icoon verstaan wordt. De definitie van een icoon in het Prisma woordenboek (2008) luidt: "iemand of iets met veel invloed, iemand die door anderen wordt nagevolgd". Als deze definitie doorgetrokken wordt naar ondernemingen is deze betekenis mager gezaaid. Er is duidelijk noodzaak aan meer precisie. Ondernemingen die veel invloed uitoefenen zijn **groeiende** ondernemingen die veel **merkbekendheid** hebben en **goede prestaties** neerzetten door een duidelijke **strategie** te hanteren.

Horan, O'Dwyer en Tiernan (2011) sluit zich hierbij aan, en duidt op het feit dat **merkbekendheid** in KMO's een besproken onderwerp is in de literatuur. Dit vooral in het perspectief van klanten. Het is van belang dat de definitie omtrent 'een icoon zijn' in breder perspectief gezet wordt. Daarom breidt Horan, O'Dwyer en Tiernan (2011) dit uit naar het KMO-management perspectief omdat het toenemende begrip omtrent management perspectieven op merkbekendheid, ook branding genoemd, zorgt voor een stijging in duurzame waarde voor zowel de onderneming als zijn producten en diensten. Dit ondersteunt dan op zijn beurt de creatie van differentiatie en groei. Horan, O'Dwyer en Tiernan (2011) wijst wel op een tekort aan literatuur over KMO branding in de

dienstensector. Het onderzoek wil dit tekort in de literatuur aanpakken door de nadruk te leggen op het feit dat branding duurzame waarde kan toevoegen, product- en bedrijfsdifferentiatie creëert en groei in KMO's genereert. Berthon, Ewing en Napoli (2008) gaan in hun studie verder in op de branding van KMO's. Branding is het inschatten van het karakter en de reikwijdte van merkmanagement binnen een KMO-context. Dit merkmanagement helpt bij het overbruggen van de kloof tussen identiteit van een merk en zijn reputatie. Er is een duidelijk onderscheid gemaakt tussen een onderneming zijn identiteit of imago en hun reputatie. Enerzijds is "corporate image" (CI) de laatste overtuigingen van het publiek over de onderneming of de totale indruk die een entiteit maakt bij het publiek. Anderzijds is "corporate reputation" (CR) de waarde van beoordelingen, uitspraken en meningen over de organisatie zijn kwaliteiten, betrouwbaarheid en geloofwaardigheid over de tijd heen. CR is dus duurzamer dan CI en kan niet zo snel ontwikkeld of veranderd worden.

Merkmanagement is een proces van interacties creëren, coördineren en bewaken die zich tussen een organisatie en zijn aandeelhouders voordoen. Zodat er een consistentie is tussen de visie van een organisatie en van zijn aandeelhouders omtrent het merk. Het is belangrijk dat organisaties hun inspanningen initieel focussen op het creëren van een geschikte brandimage dat een niche in de markt heeft (Berthon, Ewing & Napoli, 2008). Een nichebedrijf is een bedrijf dat kleine segmenten in de bedrijfstak bedient die andere bedrijven over het hoofd zien of negeren (Kotler,2011). Verder moeten de marketingmix elementen gebruikt worden om het concept te operationaliseren en het te communiceren naar een doelgroep. Als het merk en dus ook de organisatie groeit, verschuift de leidinggevende nadruk van een merk memorabel te maken naar het ervoor zorgen dat de positieve merkassociaties gemakkelijk kunnen worden opgeroepen door de consument en zo de band tussen het merk, en dus ook zijn imago, en andere producten binnen het bedrijf te versterken. Ongeacht het gegeven dat een organisatie uit één of meerdere merken bestaat, is het steeds noodzakelijk dat marketinginspanningen gericht worden op een positief imago en dit opzetten en onderhouden in de gedachte van de belanghebbenden. Uiteindelijk kan dit bijdragen tot een ontwikkeling van een gunstige, zakelijke reputatie. Verder tonen de resultaten van de studie een significant verschil tussen kleine en grote ondernemingen. Verschillende managementpraktijken omtrent het merk zijn geassocieerd met ondernemingsprestaties van KMO's (Berthon, Ewing & Napoli, 2008).

In de reeds besproken literatuurteksten wordt veel over branding en merkbekendheid gesproken. Kortom staat het merk centraal. Het is echter niet duidelijk wat er verstaan

wordt onder een succesvol merk. Horan, O'Dwyer en Tiernan (2011) namen de definitie over van Chematony en McDonald (1992): "A successful brand is an identifiable product, service, person or place, augmented in such a way that the buyer or user perceives relevant or unique added values which match their needs most closely". Verder vulde Chematony en McDonald (1992) aan dat het succes van een merk resulteert in duurzaamheid van toegevoegde waarden uit concurrentie. Meer specifiek, binnen de diensten-KMO's is het essentieel dat ondernemingen worden aangezet om merkervaringen te delen met hun klanten zodat de onderneming expliciet positieve associaties teweeg brengt. Ook Eggers, O'Dwyer, Kraus, Vallaster en Güldenberg (2013) definieerde een succesvol merk als een identificeerbaar product, dienst, persoon (van de organisatie) of plaats, verhoogd op zo een manier dat de koper of consument relevante, unieke toegevoegde waarde ontvangt die het best aansluit bij hun wensen en noden. Verder resulteert hun succes uit het aanhouden van deze toegevoegde waarde in aanwezigheid van de concurrentie. Een merk wordt gezien als authentiek wanneer stakeholdergroepen werkelijk ervaren wat hen beloofd werd. Eggers, O'Dwyer, Kraus, Vallaster en Güldenberg (2013) duiden op het feit dat een merk voordelen voor de consumenten biedt, terwijl het de financiële opbrengsten veilig stelt, dat is de groei van de onderneming.

Sok, O'Cass en Sok (2013) gaan verder in op de **prestatie van ondernemingen**. De prestatie van een onderneming refereert naar het succes van de onderneming in de markt, wat verschillende uitkomsten kan hebben. Prestatie van een onderneming is een focaal fenomeen in de literatuur, maar eveneens een complex en multidimensionaal fenomeen (Philip, 2011). Sok, O'Cass en Sok (2013) onderzoeken het gebundelde en complementaire effect van marketing, innovatie en leermogelijkheden op prestatie. Hun onderzoek leidt tot de conclusie dat innovatievaardigheden, marketingvaardigheden en leervaardigheden positief gerelateerd zijn aan de prestaties van KMO's. Dit komt omdat deze vaardigheden interfereren met elkaar waardoor ze synergie creëren bij een prestatie die een KMO realiseert. Ndubisi en Matanda (2011) vullen aan dat zowel management- en marketingvaardigheden, alsook de prestatie van KMO's significante gevolgen hebben op de prestatie van andere ondernemingen. Sok, O'Cass en Sok (2013) leggen verder uit dat superieure innovatie een hoofdspeler is van een goede prestatie van een onderneming. De capaciteit om te innoveren kan ondernemingen helpen in het proces om superieure producten aan te bieden en te kunnen voldoen aan de steeds veranderende noden en vraag van de klant. Dit is volgens hun een voorwaarde om te slagen in een markt. Verder moeten ondernemingen ook superieure marketingcapaciteiten bezitten om hun producten sneller naar de marktplaats te brengen en de klanten beter kunnen bedienen en helpen dan hun

concurrenten. Eveneens zijn superieure leercapaciteiten een vereiste om KMO's succesvolle en onsuccesvolle activiteiten te analyseren in een veranderend klimaat en om meer nieuwe kennis te verwerven. Deze nieuwe kennis is nodig zodat er verbeteringen kunnen doorgevoerd worden en er een nieuwe manier van werken met de klanten gevonden wordt. De studie van Berthon, Ewing en Napoli (2008) stelt voor dat organisaties die hun bestuurlijke handelingen en praktijken in de richting van ontwikkeling, aankoop en hefboomwerking van merkproducten en –diensten sturen, eerder positieve opbrengsten in prestatie zullen zien.

Gebruikmakend van een resource-based visie van bedrijven, onthult de studie van Merrilees, Rundle-Thiele en Lye (2011) aan de hand van een structureel model twee hoofdmarketing-vaardigheden, namelijk innovatie en branding. Deze twee vaardigheden hebben een immense invloed op KMO's in de B2Bcontext. Dit is de eerste studie waarin de bijdrage van innovatie en branding aan marketingcapaciteiten gelijktijdig en gezamenlijk aangegeven wordt. Verder wordt onderzocht welke marketingvaardigheden nog impact hebben op de prestatie van KMO's. Hierbij wordt er geduid op het probleem dat huidige aanpakken zich meestal focussen op een enkele marketing, zoals bijvoorbeeld innovatie of branding, als potentiele hoofdaandrijvers van de prestatie van KMO's. Volgens Merrilees, Rundle-Thiele en Lye (2011) is deze aanpak wel zinvol omdat ze erop wijst dat iedere drijver belangrijk is, maar de aanpak stelt geen rangorde van belang, noch geven ze een duidelijk mechanisme aan voor het verbeteren van prestaties. Het besluit uit hun onderzoek is dat innovatie en branding de kern zijn om marketing te doen werken. Managementvaardigheden en marktoriëntatie ondersteunen de twee marketingvaardigheden (innovatie en branding). Marktoriëntatie heeft een sterke invloed op innovatie en een zwakkere invloed op branding. Voor succesvolle marketingvaardigheden moeten KMO's enerzijds profiteren van creatieve, marktgevoelige processen geassocieerd met marktoriëntatie, en anderzijds meer gedisciplineerde en gestructureerde managementprocessen beheersen. De bedenking hierbij is dat geen voorgaande studie heeft hun huidige bijdrage in de B2B KMO context bevestigd. Zelfs in verdergaande literatuur, hiermee wordt ongeacht de sector of bedrijfsgrootte bedoeld, werden de hypotheses van hun studie nooit ondersteund. Met andere woorden werd de hypothese dat marketingprestaties in KMO's positief gerelateerd is aan innovatie en de hypothese dat marketingprestaties van KMO's positief gerelateerd is aan branding, nooit bevestigd.

Nu de omschrijving van het verbeteren van de prestatie van een onderneming duidelijk geworden is, wordt er verder ingegaan op het **groeiaspect** van een KMO. Hay en Kamshad

(1994) wijzen op het belang van de KMO's en het daaruit voortkomend belang aan groei. KMO's spelen een hoofdrol in het genereren van tewerkstelling, het promoten van innovatie, veroorzaken van concurrentie en het creëren van economische welvaart. Het belang van al deze effecten hangen af van het vermogen van KMO's om te groeien. Tuan en Yoshi (2009) constateren dat KMO's die geëngageerd zijn in de introductie van nieuwe producten, een hoger groeipercentage hebben dan KMO's die geen nieuwe producten introduceren. Hun onderzoek bracht nog enkele feiten omtrent groei met zich mee. Ten eerste, hoe groter het aandeel van een onderneming bezeten door de private sector, hoe meer groei. Ten tweede, hoe kleiner de grootte van de onderneming, hoe groter de groei. Jongere ondernemingen groeien dus sneller dan oudere en hebben m.a.w. een hoger groeipercentage. Tot slot, hoe groter de intensiteit van de concurrentie, hoe trager de groei zal zijn.

Verder duiden Hay en Kamshad (1994) op het schijnbare onvermogen van vele KMO's om verder dan de startfase in de levenscyclus te expanderen. Donckels (1990) onderzocht reeds wat een KMO moet doen om te groeien. Hierbij werd eerst nagegaan **wat** volgens de ondernemers van een KMO **groei is**. Een grote meerderheid omschreef groei als een toename van de omzet en beschouwde groei dus als een omzet gerelateerd begrip. Donckels (1990) vond daarbij vijf meest aangehaalde redenen om te groeien, gerangschikt volgens belang:

- motiverend voor de bedrijfsleider;
- hogere rendabiliteit;
- productiecapaciteit maximaal benutten;
- motiverend voor de medewerkers;
- voorwaarde om investeringen te laten renderen.

Het besluit dat hieruit getrokken wordt is dat vooral persoonsgebonden, als motivatie voor bedrijfsleider en medewerkers, en bedrijfseconomische motieven een rol spelen. Hierbij wordt wel de kanttekening gemaakt dat volgens Donckels (1990) zelf groei echter niet enkel een kwestie van meer omzet, personeel of winst is. Het is ook persoonlijke groei waar ondernemers naar streven, dat ervoor zorgt dat de werkomgeving uitgebouwd wordt aansluitend bij de persoonlijke behoeften van hun personeel.

Verder onderzocht de studie van Uhlaner, van Stel, Duplat en Zhou (2013) de factoren die de variatie in **gemiddelde omzetgroei** van KMO's verklaart, vooral factoren gerelateerd aan kennis en innovatie.

Een eerste bevinding van Uhlaner, van Stel, Duplat en Zhou (2013) is dat het meer waarschijnlijk is dat verbeteringen in interne processen, genaamd procesinnovatie, verschillen in omzetgroei verklaren tussen KMO's dan de introductie van nieuwe producten en diensten, genaamd productinnovatie. Procesinnovatie zou een voordeel over productinnovatie hebben in ondernemingsgroei. De veranderingen zijn vaak dieper ingebed in de structuur en systemen van de organisatie, en dus minder makkelijk begrepen en gekopieerd door anderen. Die inbedding voegt ook complexiteit voor de productinnovatie toe, wat het moelijker maakt voor concurrentie te determineren welke aspecten werkelijk waarde toevoegen en daarom ook geïmiteerd zouden moeten worden. Daarmee zou het makkelijker zijn om de waardetoevoegende eigenschappen van procesinnovaties geheim te houden. In contrast staat dat succesvolle productinnovaties meer zichtbaar zijn en dus potentieel gemakkelijker "reversed engineered" worden door concurrenten. De afwezigheid van een positieve relatie tussen productinnovatie en omzetgroei aan de andere kant, blijkt warrige resultaten, verkregen in voorgaand onderzoek, te bevestigen.

Een tweede bevinding bevestigt het belang van externe inkoop als een verklaring voor omzetgroei. Uhlaner, van Stel, Duplat en Zhou (2013) vinden dat dit allereerst veroorzaakt wordt door indirecte effecten van externe inkoop bij wijze van procesinnovatie. Het positieve effect van externe inkoop op procesinnovatie suggereert dat interne inkoop een nieuwe manier van denken ondersteunt en nuttige inzichten voorziet in manieren van het exploiteren van huidige competenties.

Een derde inzicht die Uhlaner, van Stel, Duplat en Zhou (2013) hebben is als er werknemers toegevoegd worden, de complexiteit, ervaren door kleine ondernemingen, voor het bevorderen van de omzetgroei ook toeneemt. De betrokkenheid van de werknemers heeft een duidelijk negatief effect op de omzetgroei, terwijl het een neutraal tot positief effect heeft op beide processen en productinnovatie. De zeer sterke correlatie tussen de betrokkenheid van werknemers in vernieuwde activiteiten en procesinnovatie voor dezelfde tijdsperiode, geeft aan dat er ook misschien een wederzijdse of omgekeerde causaliteit bestaat tussen de twee variabelen, indicerend dat de betrokkenheid van werknemers in vernieuwde activiteiten ook een inherent deel van de implementatie van procesverbeteringen is. De betrokkenheid van werknemers in vernieuwde activiteiten, een vorm van interne kennisdeling, heeft werkelijk een negatief effect op de omzetgroei. Omzetgroei vereist ondernemingen om toegang tot en toepassing van gepaste fabricagetechnieken, marketingtechnieken en distributiekanalen te hebben, beide snel en flexibel. De betrokkenheid van werknemers zou dit proces vertragen omdat werknemers

weerstand bieden tegen verandering, wat weer supplementaire bronnen vereist (Uhlaner, van Stel, Duplat & Zhou, 2013).

Bijkomend onderzocht Donckels (1990) **hoe** de **groei** dan gestimuleerd kan worden om tot effectieve groei te bekomen. Hier zijn zes groeistimulansen binnen en rond de onderneming te onderscheiden:

- productkwaliteit;
- sfeer in het bedrijf;
- kwaliteit van het personeel;
- kunnen delegeren;
- evolutie van de vraag;
- concurrentiële positie.

Opvallend hierbij is dat er eerst interne groeistimulansen, die zich binnen het bedrijf afspelen, ontstaan in het bedrijf en pas erna ook externe groeistimulansen, maar deze laatstgenoemde bezit dus een ondergeschikte rol. Toch zijn er een heel aantal bedrijven die niet kunnen of willen groeien. Pasanen (2007) gaat na hoe een KMO dan effectief kan groeien. Eerst door behulp van overnames. Redenen om via overnames te groeien is om groter te worden en dus meer marktmacht te genereren. Andere redenen kunnen zijn om synergiën te creëren, herstructurering van de sector, verlaging van de ondernemingsrisico's, nieuwe kennis en andere noodzakelijke middelen verwerven, toetredingsbarrières te overwinnen en de mogelijkheid om snel nieuwe markten te betreden. Dit wordt meestal door grote ondernemingen gedaan, maar het blijft evenzeer een goede optie voor KMO's. Een tweede manier om te groeien is door het opstarten van nieuwe ondernemingen. Het belangrijkste van deze strategieën is dat ze in harmonie moeten zijn met de omgevingsfactoren. Verschillende groeimilieus kunnen verschillende strategieën vereisen voor KMO's. Flexibiliteit is een vereiste voor de kleine ondernemingen.

Donckels (1990) kwam op ettelijke redenen uit **waarom KMO's in België niet groeien**. Een eerste oorzaak was dat de bedrijfsleider onder een enorme tijdsdruk staat of zich net goed voelt op het huidige niveau waarop de onderneming opereert en dus geen intentie heeft om te willen groeien. Bijkomend brengt groei een toenemende behoefte aan opleiding en vorming voor medewerkers met zich mee, wat een omslachtig en bijhorend kostplaatje geeft. Daarbij komt dat groei niet zonder termijnplanning kan en een aanpassing van de organisatie vereist. Moeilijkheden om de geschikte medewerkers te vinden, financiële onafhankelijkheid van het bedrijf en het verlies van integrale controle door de bedrijfsleider

zijn de laatste mogelijke redenen. Groeiremmers worden dus vooral door menselijke aspecten van het bedrijfsgebeuren bepaald, bij de ondernemer en medewerkers zelf (Donckels, 1990).

Een onderneming die op een bepaald moment niet voor een **groeistrategie** kiest, is eigenlijk gedoemd om te falen. Vooral kleine ondernemingen moeten groeien, want bij moeilijkheden zal er geen overheid tussenkomen, zoals bij grote ondernemingen voor het behoud van sociale en economische rust, om de kleine onderneming te redden. Kortom, een strategie van status quo, die dus geen groei nastreeft, houdt een potentieel gevaar in (Donckels, 1990). Hier sluiten Moreno en Casillas (2007) zich bij aan. Zij zeggen dat nieuwe ondernemers niet veel zullen bijdragen aan sociale en economische ontwikkelingen in hun omgeving, als ze, binnen een paar jaar, falen om een bepaalde grootte van het bedrijf te bereiken. Die grootte is vereist om de uitdagingen, voortkomend uit de intense internationale competitie, op een succesvolle manier tegemoet te gaan.

Groei komt nooit vanzelf. Donckels (1990) maakt onderscheid in twee grote groeibronnen. Enerzijds komen de bronnen vanuit het bedrijf. Deze interne groeibevorderende elementen vinden we terug bij de ondernemer, de eigenaars, het management en de ondernemingsgebonden factoren. Anderzijds uit de omgeving en alles wat er in die omgeving afspeelt. Deze externe groeibevorderende elementen zijn onder andere de concurrentiële positie, geografische uitbreiding van de markt, belang van overheidssteun en het belang van netwerkpositie, meer specifiek ervaringsuitwisseling.

Groei wordt vaak geassocieerd met het totaal succes van de onderneming en overleving (Pasanen, 2007). In het volgend onderdeel wordt er dieper ingegaan op het begrip succes. Een andere definitie is dat groei de meest geschikte indicator is van de prestatie van overlevende kleine ondernemingen. Meer nog, groei is een belangrijke voorwaarde voor het bereiken van andere financiële doelen. Vanuit het standpunt van een KMO, is groei meestal een eerste vereiste voor het behoud van continuïteit of lange termijn. Eerder onderzoek wees uit dat jonge ondernemingen die groeien twee keer meer kans hebben om te overleven dan jonge niet-groeiende ondernemingen (Pasanen, 2007). De opdeling van groeiende en niet-groeiende ondernemingen wordt ook teruggevonden in het onderzoek van Moreno en Casillas (2007).

Moreno en Casillas (2007) voerden onderzoek uit over welke variabelen een effect hebben op de **groei** van een onderneming, met het onderscheid gemaakt tussen hoog groeiende bedrijven en niet-hoog groeiende bedrijven. Hun bevinding is dat hoog groeiende bedrijven

de neiging hebben om een significant kleinere grootte en omzet van activa hebben dan niet hoog groeiende ondernemingen. De andere variabele was de beschikbaarheid van financiële bronnen. Hierin werden drie variabelen in onderverdeeld. Ten eerste, totale liquiditeit maakt geen verschil tussen hoog groeiende bedrijven en niet-hoog groeiende bedrijven. Solvabiliteit en directe liquiditeit zijn maar in enkele gevallen significant. Kortom besloten Moreno en Casillas (2007) dat wanneer de bereikbaarheid van financiële middelen significant bijdraagt, de hoog groeiende bedrijven een hogere beschikbaarheid van financiële bronnen hebben dan niet-hoog groeiende bedrijven. De leeftijd van de onderneming geeft echter geen aanzet om een discriminerende factor van de twee types bedrijven te zijn. Deze bevinding kan wel een vertekend beeld zijn, omdat hun studie geen optimale spreiging gedaan heeft van leeftijden van de ondernemingen en zo de studie op 95% jonge bedrijven, jonger dan tien jaar, toepasten. Bijkomend tonen de resultaten dat grootte de meest discriminerende variabele is tussen hoog groeiende bedrijven en niet-hoog groeiende bedrijven. Er is dus een duidelijk verschil in grootte, namelijk dat grotere bedrijven de neiging hebben om tot de groep van niet-hoog groeiende bedrijven te behoren. Dit omdat kleine bedrijven willen groeien om hogere niveaus van efficiëntie en competitiviteit te bereiken. De laatstgenoemde factoren zijn meestal eigen aan grotere ondernemingen. De schaalvoordelen kunnen hier dan ook een rol in spelen om de groei van kleine bedrijven te verklaren. Hay en Kamshad (1994) stellen de hoofdfactoren die de **groei beperken** vast die ondernemers tegenkomen. De hoofdredenen dat de groei van KMO's beperkt wordt zijn de intensiteit van concurrentie als gevolg van de recessie en het onvermogen of de onwil van het management om om te gaan met de toenemende administratieve last die voortkomt uit expansie. In KMO's, worden groeidoelstellingen vaak verbonden aan de eigenaar-manager zijn persoonlijke doelen (Storey, 1994). De nauwe connectie tussen de eigenaar-manager en zijn of haar onderneming is een dominante eigenschap van kleine ondernemingen. In plaats dat er winstmaximalisatie nagestreefd worden, wordt er onafhankelijkheid of zelfrealisatie van de ondernemer nagestreefd. Meer zelfs, er kan zelfs volledige afwezigheid zijn van bronnen van groei of de verwachte stijging in ondernemingsrisico's kunnen de bereidwilligheid om te groeien limiteren. Toch is een groeiaversie de meest voorkomende reden waarom de meeste KMO's stagneren en zelfs verkleinen. Kortom, risico en groeiaversie houden groei van een onderneming tegen (Storey, 1994).

Pasanen (2007) zijn bevinding is echter dat sterke groei de winst van de onderneming tijdelijk kan verminderen, maar sterk doet toenemen op lange termijn. Er moet dus rekening gehouden worden met de variabelen die Moreno en Casillas (2007) in hun studie gebruikten. Een andere variabele die gehanteerd werd is de omzet, die de tweede belangrijkste

discriminerende factor tussen de twee types van bedrijven is. Hoog groeiende bedrijven starten de periode met een lagere omzet dan niet-hoog groeiende bedrijven. De hoog groeiende bedrijven hebben een lagere beschikbaarheid van niet-financiële bronnen dan niet-hoog groeiende bedrijven. Het gebruik van activa is lager in hoog groeiende dan in niet-hoog groeiende bedrijven binnen dezelfde sector. Dit is ook de reden waarom de hoog groeiende ondernemingen moeten groeien en die uitkomst moeten balanceren. Verder is er ook onderzoek gedaan over het bestaan van inactieve activa. Hieruit wordt het besluit getrokken dat kleinere ondernemingen de neiging hebben om meer activa te verwerven in grotere hoeveelheden dan ze werkelijk nodig hebben op korte termijn.

Het onderzoek van Pasanen (2007) gaat verder in op de maatstaven van groei. Pasanen (2007) stelt dat **groei** in een onderneming meestal verwijst naar een toename in grootte. De meest gebruikte maatstaf om groei te meten is dan ook een verandering in de onderneming zijn omzet of het aantal werknemers dat een onderneming telt. Toch zijn deze maatstaven geen ideaal meetinstrument omdat deze twee maatstaven sterk gecorreleerd zijn. Storey (1994) geeft drie algemene voorwaarden voor groei van KMO's:

- de ondernemer zijn groeioriëntatie;
- adequate middelen van ondernemingen;
- het bestaan van een merktopportuniteit voor groei.

Ernaast geeft Storey (1994) ook drie hoofdinvloeden op de groei van kleine, onafhankelijke ondernemingen:

- de achtergrond en toegang tot middelen van de ondernemers;
- de onderneming zelf;
- de strategische beslissingen genomen door de onderneming eens het aan het handelen is.

De meeste belangrijke factoren, die aan de ondernemer gelinkt is, zijn motivatie, scholing en dat de onderneming meer dan één eigenaar heeft en dat de onderneming eigenaars van gemiddelde leeftijd heeft. **Groei** in ondernemingen is niet gebaseerd op geluk, maar op het bewustzijn van het management in de beslissingsneming en keuzes. Groei kan, naast de continuïteit van de onderneming, gezien worden als het twee belangrijkste doel van een onderneming. Groei is verder een belangrijke voorwaarde voor het lange termijn bestaan van een onderneming. **Negatieve groei** van een KMO wordt echter gezien als een signaal voor problemen, terwijl stagnatie, een situatie waarin de groei gestopt is, meestal als indicatief probleem gezien wordt voor problemen dat in de toekomst onder ogen gezien

moeten worden. Vaak heeft groei een bevorderlijke waarde. Voor nieuwe ondernemingen is groei vereist om een adequaat productievolume om winstgevend te zijn, te verzekeren. Groei kan dan dienen als instrument voor het creëren van winst, door de onderneming zijn marktaandeel te vergroten. Andere gelijkaardige doelen voor een startende onderneming zijn de continuïteit van de onderneming onder de voorwaarden van groeiende eisen of het bereiken van schaalvoordelen. Groei kan zelfs nieuwe opportuniteiten voor de onderneming creëren en een grotere omvang van het bedrijf versterkt de geloofwaardigheid in de markt. Eveneens is een hogere nettowaarde bereiken een mogelijk motief om te willen groeien (Storey, 1994).

Het **managen van groei** is een belangrijke strategische kwestie voor een groeiende KMO. In voorgaande literatuur wordt gesuggereerd dat **strategie** de meest belangrijke determinant is voor de groei van een onderneming. Er worden drie primaire strategische clusters opgesteld (Dsouza, 1990):

- bouw een strategie (nadruk op verticale integratie);
- breidt de strategie uit (bronnenallocatie en productdifferentiatie;
- behoudt de strategie (marktdominantie en/of efficiëntie).

Groei en prestaties van ondernemingen worden het meest beïnvloedt door de **strategie** van een onderneming (Pasanen, 2007). Een strategie houdt keuzes in mede met een aantal dimensies en kan vertegenwoordigd worden door een algemene groep van individuele, ondernemingsgerelateerde beslissingen en acties. Er zijn verschillende definities van een strategie, waardoor Pasanen (2007) de definitie van Galbraith en Schendel (1983) overnemen. Ze zeggen dat een strategie een patroon van strategische variabelen zijn, omdat de elementen van een strategie, de individuele ondernemingsgerelateerde beslissingen en acties, samenhangend en interactief zijn.

Aanvullend op het onderzoek van Sok, O'Cass en Sok (2013), dat reeds aanhaalde dat ondernemingen ook superieure marketingcapaciteiten bezitten om hun producten sneller naar de marktplaats te brengen en de klanten beter kunnen bedienen en helpen dan hun concurrenten, is het onderzoek van Merrilees, Rundle-Thiele en Lye (2011). Zij bieden een nieuw perspectief op marketingstrategieën van KMO's in een B2Bcontext. De vraag die hierbij reist is: wat is een strategie? Ndubisi en Matanda (2011) geven een duidelijke definitie van een **strategie** weer:

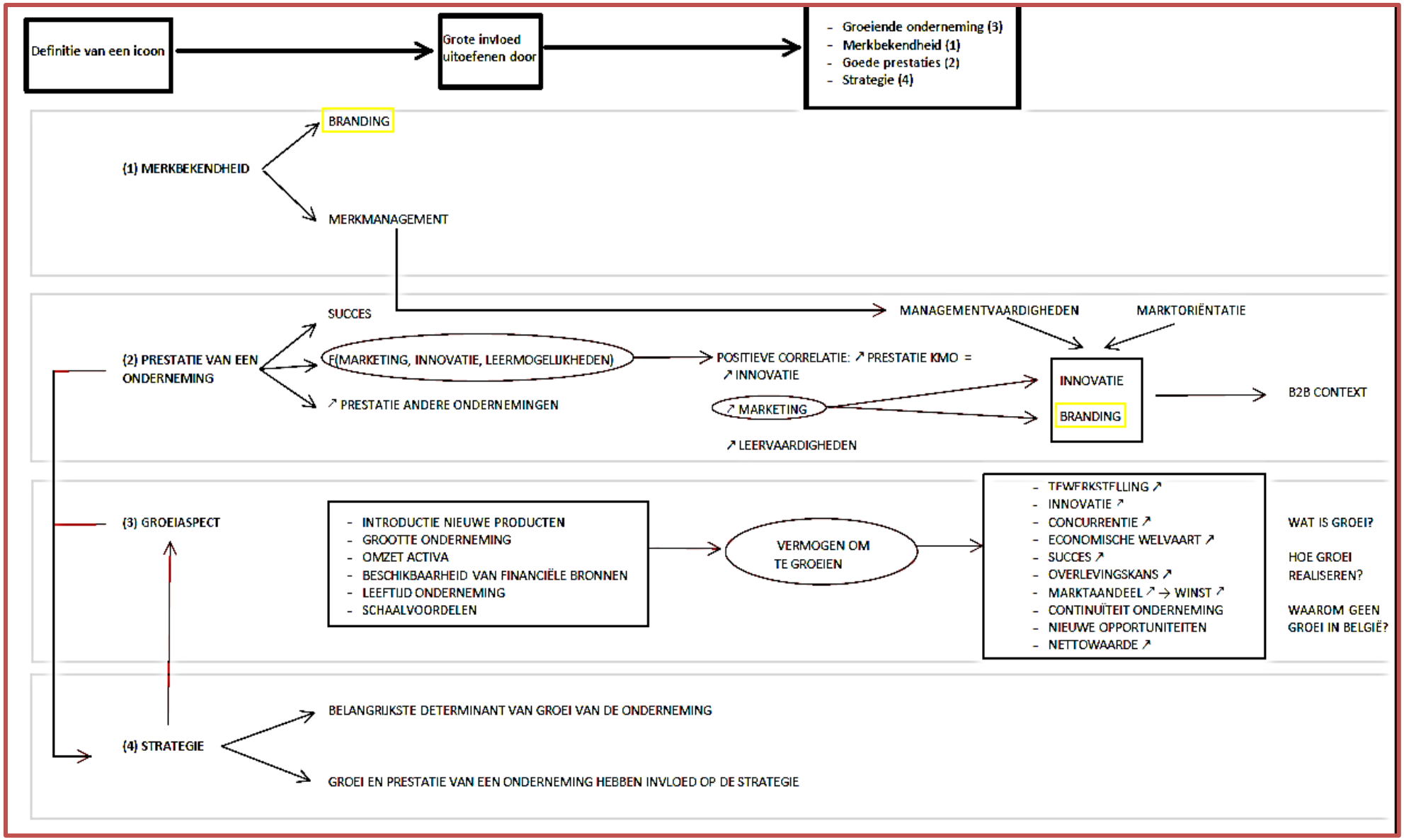
"Strategy has been defined as the determination of the basic longterm goals and objectives of an enterprise, the adoption of the courses of action, and the allocation of resources

necessary for carrying out these goals (Chandler, 1962). Andrews (1971) views strategy as the pattern of objectives, purposes, or goals and of major policies and plans for achieving these goals. Mintzberg (1979) defines the term as a plan, a set of intended action made in advance and consciously developed, aimed at achieving a purpose. Strategy is a fundamental means that an organisation uses to achieve its objective (Hofer & Schendel, 1978). Strategy is also seen as a coherent pattern of decisions that a firm makes to select its present and future businesses (Hax, 1990)".

Hierbij wordt genuanceerd dat voorgaande literatuur zich vooral op de marketingstrategieën van grote ondernemingen heeft gefocust, maar het begrip van de strategieën van KMO's in industriële markten en in het managen van hun relaties met de kopers is gelimiteerd (Ndubisi & Matanda, 2010).

Onderstaande figuur geeft het onderdeel 3.2 in een overzicht weer.

Figuur 2: Variabelen van een icoon - Wetenschappelijke literatuur



Bron: eigen analyse

3.3 Succes van een onderneming

Zoals reeds besproken is er om tot een icoon te worden nood aan een goede prestatie van de KMO, dat op zijn beurt leidt tot succes. Hierbij moet er kanttekening gemaakt worden over de term succes.

Succes in het algemeen is gerelateerd aan het bereiken van doelen en doelstellingen in eender welke sector van het menselijke leven. In het werkleven is succes een hoofdterm in het managementveld, ook al wordt het niet vaak uitdrukkelijk vermeldt. Succes en falen kan geïnterpreteerd worden als maatstaven van goed indifferent management. In studies over ondernemingen is het concept succes vaak gebruikt om te refereren naar een onderneming zijn financiële prestatie. Desalniettemin is er geen universeel geaccepteerde definitie van succes en ondernemingssucces werd reeds op vele manieren geïnterpreteerd. Er zijn ten minste twee belangrijke dimensies van succes. De eerste dimensie is financieel succes tegen ander succes. De tweede dimensie draait rond het korte termijn versus lange termijn succes. Dus, succes kan verschillende vormen aannemen zoals overleven, winstgevendheid, ROI, groei van de verkoop, aantal werknemers, gelukkig zijn, reputatie, enzoverder. Met andere woorden kan succes een heel andere betekenis oproepen bij verschillende personen. Ondanks die verschillen blijken mensen toch een gelijkaardig idee te hebben over het fenomeen, bijvoorbeeld welke onderneming succesvol is en welke niet (Philip, 2011).

Factoren die het **ondernemingssucces** van KMO's **beïnvloeden** moeten geïdentificeerd worden om zo de continuïteit en groei van de onderneming te begrijpen en zo de economische ontwikkeling in een land te ondersteunen. Deze factoren worden in de literatuur in twee groepen opgedeeld in ofwel de focus op een gelimiteerde set van variabelen of hun poging tot meer holistische profielen van succesvolle KMO's te vatten. Gebaseerd op vele voorgaande literatuur kwam Philip (2011) uit op de volgende elementen die het ondernemingssucces van KMO's beïnvloeden: een ondernemer zijn eigenschappen, eigenschappen van de KMO, management en knowhow, producten en diensten, klanten en markten, de manier waarop de KMO zaken doet, bronnen en financiën, strategie, externe omgeving en als laatste internet.

Zowel interne als externe factoren beïnvloeden het succes van de onderneming. De resultaten tonen aan dat producten en diensten een belangrijke rol spelen in het verzekeren van het succes van ondernemingen. Innovatieve producten, kwaliteit, kost, betrouwbaarheid en diensten zijn de strategische hoofddimensies van ondernemingssucces. Innovatieve

producten geven toegevoegde waarde aan de klant en dit is belangrijk om een geschikte balans te bereiken tussen de productkwaliteit en de kosten. Om deze reden wordt er in het volgend onderdeel verder ingegaan op innovatie.

Naast dat gegeven van innovatieve producten, moeten bedrijven ook concurreren via hun sterktes en specialisatie dat geclassificeerd kan worden onder de typologie van Porter (1985): kostleiderschap, differentiatie- en focusstrategieën. **Kostleiderschap** gebaseerde ondernemingen hebben strenge controles op hun operationele kosten, een efficiënte productie of zijn volume producenten. **Differentiatie** beschrijft ondernemingen die verschillen in producten en diensten aanbiedt. Ze houden hun merk hoog, bieden hoge dienstverlening aan, hebben een unieke distributie en geen standaardvoorwaarden van zaken doen. Ten laatste is er de **focusstrategie**. Deze bedrijven zijn geconcentreerd op een specifieke koper, groep, geografisch gebied of segment in de productielijn, met continue verbetering in kwaliteit, kost en levertijd, klantenservice en flexibiliteit. Dit alles om tot een niveau van wereldklasse te komen. Innovators met continue groei moeten wel extra aandacht besteden aan hun O&O en hun vermogen om hun innovatie hoog te houden (Philip, 2011).

Er spelen ook **externe omgevingsfactoren** mee die van groot belang zijn voor het succes van de onderneming. Sociaal netwerk, overheidssteun en wettelijkheid zijn de strategische hoofddimensies van de externe omgeving voor succes. Netwerken representeren een middel voor ondernemers om risico's en transactiekosten te reduceren en ook de toegang tot betere ideeën, kapitaal en kennis te verbeteren. Een sociaal netwerk bestaat dan uit een reeks van formele en informele banden tussen de centrale actor en andere actoren in een kennissenkring en geeft kanalen aan waardoor ondernemers toegang krijgen tot noodzakelijke bronnen om een onderneming op te starten, te doen groeien en succesvol te zijn (Philip, 2011).

Ondernemingssucces is vaak de uitkomst van de **manier waarop zaken gedaan wordt**. Consultatie, prestatie maatstaven en flexibiliteit kunnen een grote rol spelen in het succes van een onderneming. Coöperatie kan leiden tot een verbetering van de strategische positie, een focus op de corebusiness, de toegang tot internationale markten, de reducering van transactiekosten, het leren van nieuwe vaardigheden en het positief omgaan met snelle technologische veranderingen. Succesvolle bedrijven neigen meer tijd te besteden aan het communiceren met partners, klanten, leveranciers en werknemers. De aanwezigheid van externe professionals en adviseurs, en het advies en de informatie gegeven door klanten en leveranciers is ook zeer belangrijk voor het succes van een onderneming. Netwerken blijkt

zowel van groot belang te zijn tussen als binnen organisaties. De proportie van KMO's geleidt door een ondernemend team was hoog voor succesvolle KMO's en laag voor KMO's die faalden. Dus een goed team opbouwen bij de start van uw onderneming is van groot belang en zeker aan te bevelen (Philip, 2011). Een opmerking die hierbij gemaakt moet worden is dat de studie in Bangladesh uitgevoerd is, waardoor de relevantie van de studie kan afnemen voor de Belgische markt. Daarom wordt er in verdere analyse een onderdeel toegewijd aan louter de Belgische situatie.

Verder is er nog de kanttekening van het **geslacht van de ondernemer**. Philip (2011) zegt dat een grote proportie van de ondernemingen geleid worden door mannen. Alhoewel er geen associatie gevonden wordt tussen het geslacht van de ondernemer en het succes van de KMO. Bovendien zijn de KMO's die door vrouwen geleid worden zelden zoekende naar groei. Vanuit dit standpunt kan er verwacht worden dat vrouwen een onderbenut groeipotentieel hebben. Aan de ene kant zouden vrouwen meer aangemoedigd moeten worden om ondernemers te worden, en aan de andere kant zouden de vrouwelijke ondernemers aangezet moeten worden om hun bedrijven te expanderen. Er is toch een duidelijk effect te zien tussen de twee variabelen: hoe langer de organisatie opereert, hoe meer succesvol ze zijn.

3.4 Ondernemerschap

Freytag en Thurik (2007) onderzoeken het begrip **ondernemerschap**. De relatieve stabiliteit van verschillen in ondernemingsactiviteiten tussen landen, suggereert dat er andere factoren dan economische factoren een rol spelen. Daarom is onderzoek naar determinanten van ondernemingsattitudes en –activiteiten niet slecht. Dit wordt gedaan door het testen van de relatie tussen institutionele variabelen en crosslandelijke verschillen in voorkeur van zelfstandig werken. Deze studie is zowel in de EU als in de VS uitgevoerd en is m.a.w. representatief voor de Belgische markt. De resultaten tonen aan dat specifiek voor landen culturele variabelen de voorkeuren van ondernemerschap blijken te verklaren, maar ze kunnen niet het werkelijk ondernemerschap verklaren. Ondernemerschap is de identificatie en exploitatie van een opportuniteit en van de ontwikkeling van een nichemarkt (Verhees & Meulenberg, 2004).

Het is algemeen bekend dat het **niveau van ondernemerschap**, bijvoorbeeld uitgedrukt in een percentage van eigenaar-managers van geïncorporeerde en niet-geïncorporeerde bedrijven relatief ten op zichten van de arbeidskracht, sterk verschilt tussen landen. Deze variatie is gerelateerd aan verschillen in het niveau van economische ontwikkeling, maar

eveneens aan uiteenlopende demografie, culturele en institutionele eigenschappen. Er is een bewijs van een U-vormige relatie tussen het niveau van eigenaarschap en het inkomen per capita. Ondernemerschap onthult ook een wijdverspreide diversiteit tussen landen en zelfs tussen regio's. Er is een duidelijke verklaring voor deze variatie vereist, als vele overheden hoge verwachtingen hechten aan het positieve effect van ondernemerschap op economische groei en als een gevolg proberen van het te promoten van nieuwe ondernemingen op te starten (Freytag & Thurik, 2007).

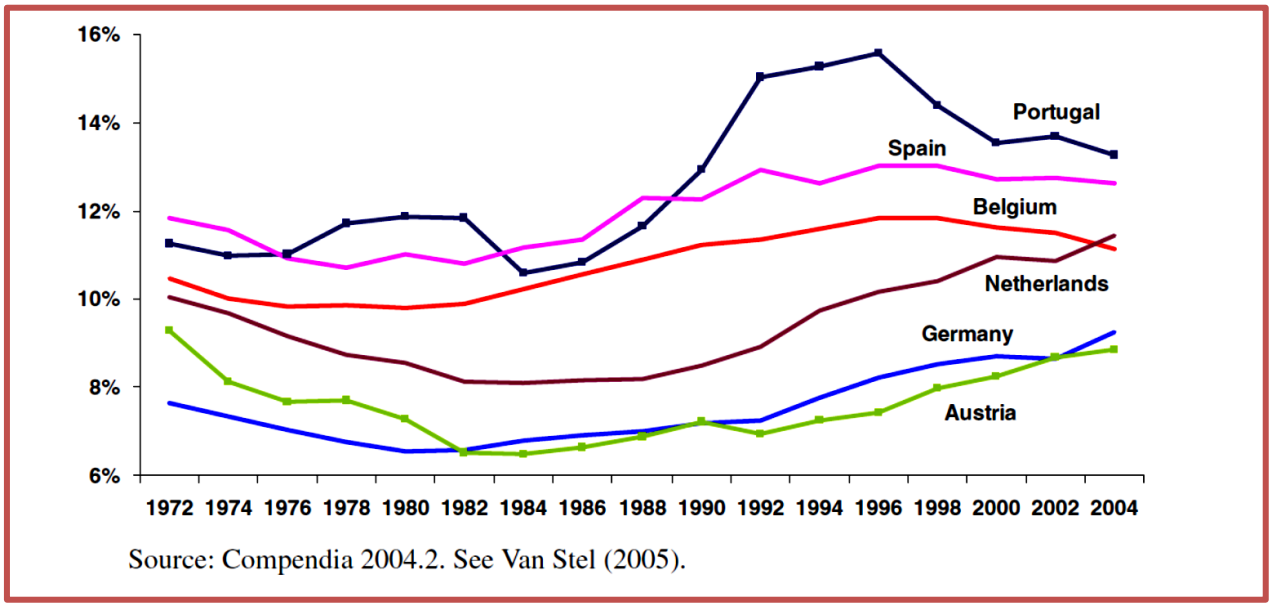
Zoals reeds aangegeven suggereert de relatieve stabiliteit van verschillen in ondernemende activiteiten tussen landen dat er andere factoren dan economische factoren een rol spelen. Dit leidt ons tot het niveau van iedere individuele **ondernemer**. Verhees en Meulenberg (2004) definiëren een ondernemer als een persoon die nieuwe combinaties creëert, die ziet hoe tegenwoordig onbevredigde behoeften vervuld kunnen worden of neemt een meer efficiënte manier van doen aan van wat al reeds gedaan is. Er bestaat echter geen eenduidige of algemeen geaccepteerde definitie van een ondernemer. Cunningham en Lischeron (1991) omschrijven een ondernemer als iemand die creëert, managet, en het risico draagt van een nieuwe onderneming overkoepeld door het innovatieve proces.

De economische literatuur schrijft dat de **rol van ondernemerschap** gedomineerd wordt door drie geleerden: Schumpeter, Kirzner en Knight (Freytag & Thurik, 2007). De eerste theorie is de Schumpeteriaanse traditie die de inherente onevenwichtige aard van de dynamiek van de markt benadrukt. De theorie breekt met de neoklassieke benadering. De ondernemer in Schumpeter zijn theorie is de 'perona causa' die de economie uit zijn evenwicht duwt. In de Kirzneriaanse traditie zijn de ondernemers degene die aandacht geven op opportuniteiten te exploiteren. Ze zijn betrokken in een leer- en ontdekkingsproces met als resultaat dat de economie terug naar het evenwicht geduwd wordt. Kirzneriaanse ondernemers opereren een andere fase van de productlevenscyclus dan die van Schumpeter. De Knightiaanse traditie benadrukt het belang van de twee functies van ondernemers: enerzijds zijn het verstrekkers van ondernemende activiteiten, anderzijds verkrijgen ze een opbrengst voor het dragen van een onberekenbaar risico. De drie tradities zijn ontstaan door de rol van ondernemerschap te onderzoeken, en zijn de neoklassieke visie van inkomenskeuzes. Dit veld heeft bewezen dat het nuttig is om sommige factoren te beschrijven die invloed hebben op beroepsmatige beslissingen. Typische **verklarende variabelen** omvatten leeftijd, geslacht, afkomst, opleiding, inkomsten, kapitaalgoederen, voorgaande professionele ervaring, burgerlijke staat, professionele status van de ouders, en uitkomsten van psychologische testen. Er kunnen nog andere determinanten bestaan om

zelfstandig te worden of te zijn, die in voorgaande literatuur reeds aangegeven werden: arbeidssituatie (loon, halftijds werken, werkloos, eigenschappen van de werkplaats), minderheidsgedrag, immigrerend gedrag, effecten als familiebedrijf, gedragsmatige effecten (falingen van het verleden, naasten met ervaring, zelfvertrouwen, het kennen van andere ondernemers, opportuniteitsperceptie) (Freytag & Thurik, 2007).

Er is ook sterk **verschil** in het niveau van ondernemerschap **tussen landen**. Het niveau van ondernemerschap wordt uitgedrukt in een percentage van eigenaar-managers van ondernemingen relatief aan de arbeidskracht. De verschillen worden verondersteld gerelateerd te zijn aan het niveau van economische ontwikkelingen, in aanvulling op demografische, culturele en institutionele eigenschappen. Het niveau van ondernemerschap heeft dan ook een U-vormige relatie met economische ontwikkeling (Zie figuur 3). De implicatie van zo een U-vorm is dat als de economie ontwikkelt, het aantal nieuwe startende bedrijven verkleint dan, maar verhoogt terug in hoogontwikkelde economieën.

Figuur 3: Ondernemerschap in België en omringende OECD landen



Bron: Freytag & Thurik, 2007

In de figuur wordt de graad van ondernemerschap gedefinieerd als het percentage van het aantal niet-agrarische ondernemers in de totale werkkracht (Freytag & Thurik, 2007).

3.5 De situatie in België: Onderzoek en ontwikkeling (O&O) en innovatie

In dit onderdeel wordt er verder ingegaan op de specifieke situatie in België. Zoals reeds aangegeven spelen KMO's in België een grote rol en is innoveren door onder andere aan O&O te doen een toenemende vereiste. In dit onderdeel wordt er verder ingegaan op innovatie en O&O.

De focus van Teirlinck en Spithoven (2013) ligt op de identificatie van verschillen in de **interne eisen** van KMO's. De aangeboren neiging van een onderneming om deel te nemen in onderzoekssamenwerking of O&O outsourcing zou in relatie gezien moeten worden met het potentieel van de interne O&O medewerkers om externe ideeën te assimileren en te verkrijgen. Dit alles is gelinkt aan de grootte van de onderneming. **De grootte van de KMO** is een belangrijke determinant om rekening te houden met de verschillen in externe kennis interacties door middel van onderzoekssamenwerking en O&O outsourcing. Deze verschillen kunnen gerelateerd zijn aan **verschillende vaardigheden** in termen van O&O en innovatie management, leerpotentieel, opleiding en werving van gespecialiseerde werkers, probleemoplossende, complexiteit en contractuele kwesties (Teirlinck & Spithoven, 2013).

De literatuur over **open innovatie** stelt dat het management en de organisatie van innovatie meer complex worden, sinds dat het verlengd wordt naar andere activiteiten dan de traditionele O&O afdelingen. Vooral KMO's worden geconfronteerd met uitdagingen voor het vinden van externe kennis. Onderzoekssamenwerking en O&O outsourcing kan helpen om dit probleem te overwinnen. Het is dus noodzakelijk om externe kennis te verkrijgen en te gebruiken, maar het is ook van belang dat zulke activiteiten gecomplementeerd worden door interne capaciteiten in termen van O&O management en onderzoeksexpertise. Gezien verschillen in de complexiteit van de kennis, onderzoekt de paper variaties in aanbevelingen en termen van de beschikbaarheid van onderzoeksmanagers en O&O experten alsook hun bekwaamheden en opleiding als het neer komt op onderzoeksamenwerking en O&O outsourcing. De **assumptie** werd aangenomen dat deze verschillen variëren afhankelijk van de grootte van de KMO. De studie vindt een **gelijkaardig resultaat** met voorgaande literatuur, dat er nood is aan een drempelwaarde voor O&O medewerkers zowel in termen van onderzoeksmanagers als O&O experten. Toch komen Teirlinck en Spithoven (2013) ook op **verschillen** uit met voorgaande literatuur. Dit dat vereiste beschikbaarheid van onderzoeksmanagers en O&O experten niet enkel afhankelijk is tussen onderzoekssamenwerking en O&O outsourcing, maar ook van de grootte van de KMO. Onderzoekssamenwerking zou namelijk minder voorkomen in zeer kleine ondernemingen.

O&O outsourcing zou dan minder frequent voorkomen in middelgrote ondernemingen. De aanwezigheid van onderzoeksmanagers is constant over de grootte van de ondernemingen, maar de beschikbaarheid van O&O experten neigen invers U-vormig te zijn. In die zin dat kleine ondernemingen gekenmerkt worden door een hoger niveau in vergelijking met de zeer kleine en middelgrote ondernemingen. De aanwezigheid van een relatief hoge interne O&O expertise capaciteit binnen de kleine ondernemingen, kan de hogere aangeboren neiging om zich zowel in te zetten voor onderzoekssamenwerking als in O&O outsourcing (Teirlinck & Spithoven, 2013).

Wat een eventueel struikelpunt kan zijn voor KMO's om aan O&O te doen en te innoveren, is de **financiering** ervan. De studie van Meuleman en De Maeseneire (2012) gaat daarom onderzoeken wat de **invloed van subsidies** inzake de toegang van kleine ondernemingen tot extern vermogen, korte termijn en lange termijn schuldfinanciering. De studie onderzoekt of dat overheidssubsidies voor O&O de toegang tot externe financiering in het algemeen van KMO's verbetert. Vele landen besteden een omvangrijke som van het publiek geld aan O&O subsidies om schulden en eigen vermogen kloven te verlichten voor kleine ondernemingen hun innovatieprojecten. In het maken van zulke toekenningen kunnen ambtenaren ondernemingen verzekeren aan private financiers.

Het is vaak zo dat **kleine ondernemingen** omvangrijke **financiële beperkingen** hebben. Zowel banken als venture capitalists, dit zijn de traditionele private investeerders voor kleine ondernemingen, zijn zeer selectief in het voorzien van financiering, terwijl toegang tot de publieke kapitaalmarkt regelmatig niet beschikbaar is. Informatie asymmetrie en een hoge graad van onzekerheid zijn vaak de oorzaken om de problemen van de aantrekking van financiering bij kleine ondernemingen te verklaren. Enige zorg omtrent asymmetrische informatie en toegenomen risico wordt meestal verergerd wanneer er subsidieaanvragen gebaseerd zijn op een voorgenomen O&O investering. Vijandige en immateriële opbrengsten, informatieproblemen en investeerders hun onvermogen om adequaat innovatieprojecten te beoordelen veroorzaken dat KMO's slechte toegang hebben tot kapitaal voor innovaties. Bovendien kunnen de aangekochte activa voor innovatie niet dienen als onderpand, waardoor de perceptie van de banken van het risico enkel verergert. Als resultaat gaan KMO's meer kans hebben belemmeringen van krediet voor hun O&O projecten (Meuleman & De Maeseneire, 2012).

De conclusie is dat het **verkrijgen van een O&O subsidie** een positief signaal geeft over de KMO zijn kwaliteit en dit resulteert in een betere toegang tot lange termijn schulden. Het verkrijgen van O&O subsidies zorgt voor een positief gecertificeerd effect dat toegang biedt

tot financiering. Als deze toegang tot externe financiering voor de innovatie investeringen van KMO's belangrijk is voor het **succes** van kleine ondernemingen en economische groei, dan zouden overheden dit moeten overwegen wanneer ze hun O&O subsidiebeleid realiseren. Het verkrijgen van subsidies verhoogt de waarschijnlijkheid van het toenemen van lange termijn schulden. Voor externe aandelenfinanciering is er een positief effect gevonden voor opstartende KMO's. Het gecertificeerde effect van O&O subsidies is sterker in het geval van hogere asymmetrisch informatie. De positieve impact van het krijgen van subsidies voor financiering zou moeten toegeschreven worden aan mildere aanbodbeperkingen (Meuleman & De Maeseneire, 2012).

Het is ook van belang dat er onderzoek gedaan wordt naar de **situatie van buurlanden**, bijvoorbeeld Nederland. De studie van Van de Vrande, de Jong, Vanhaverbeke en de Rochemont (2009) werd in Nederland uitgevoerd en onderzoekt of **open innovatie** ook in KMO's wordt toegepast. Open innovatie is in voorgaande literatuur veel besproken geweest van grote ondernemingen en multinationals. Dit onderzoek trekt het onderzoeksveld open door ook open innovatie van KMO's te onderzoeken. Open innovatie is in iedere KMO tegenwoordig belangrijk en relevant en in het bedrijfsleven ook reeds aanwezig. Hierbij wordt zowel in grote ondernemingen en het merendeel van KMO's bedoeld. Het is een toenemend fenomeen, waarbij de KMO's het reeds veelomvattend aan het uitoefenen zijn (Van de Vrande, de Jong, Vanhaverbeke & de Rochemont, 2009). De bevinding van de studie luidt dat er geen grote verschillen zijn tussen de industrie- en dienstensector, maar gemiddeld zijn KMO's meer betrokken in open innovatie dan hun kleinere tegenpartijen. Verder wordt er gevonden dat KMO's open innovatie primair nastreven voor marktgerelateerde motieven zoals het tegemoet komen van de vraag van de klant of het bijhouden van de concurrentie. De meest belangrijke uitdagingen zijn gerelateerd aan organisatorisch en culturele kwesties als een gevolg van het omgaan met toenemende externe contacten.

Open innovatie is voorgesteld geweest als een nieuw paradigma voor het management van innovatie. Open innovatie wordt gedefinieerd als: "the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and to expand the markets for external use of innovation, respectively". Het omvat dus zowel vanbuiten als vanbinnen uit bewegingen van technologieën en ideeën, ook wel technologie acquisitie en technologie exploitatie genoemd (Van de Vrande, de Jong, Vanhaverbeke & de Rochemont, 2009). Er is een duidelijke trend te zien naar **toenemende populariteit en verspreiding** van open innovatie. De bevindingen geven ook weer dat de innovatie in KMO's steeds meer open

worden. Dit is niet verrassend omdat de KMO's een steeds belangrijkere rol in innovatie spelen. Maar nog steeds ontberen vele KMO's de bronnen om nieuwe producten te ontwikkelen en commercialiseren. Met als resultaat dat de KMO's meer geneigd of verplicht zijn samen te werken met andere organisaties (Van de Vrande, de Jong, Vanhaverbeke & de Rochemont, 2009).

Verder is **extern netwerken** om nieuwe of ontbrekende kennis te verwerven een belangrijke activiteit van open innovatie onder de KMO's. Minder populaire praktijken bij de participanten waren onder andere venturing-activiteiten en externe participaties. Deze praktijken vereisen financiële investeringen, geformaliseerde contracten en een gestructureerd innovatie portfoliobenadering om de risico's te managen. Daartegenover staan de gebruikte praktijken zoals klantbetrokkenheid en externe netwerking. Hun belang stijgt omdat het informele en ongestructureerde praktijken zijn, die niet noodzakelijk substantiële investeringen vereisen (Van de Vrande, de Jong, Vanhaverbeke & de Rochemont, 2009).

Daarnaast gaat het in de studie van Van de Vrande, de Jong, Vanhaverbeke en de Rochemont (2009) over **de motieven** van KMO's om zich in te zetten voor open innovatie. De resultaten tonen aan dat open innovatie in KMO's vooral gemotiveerd wordt door markt-gerelateerde doelen. KMO's maken namelijk gebruik van verschillende innovatiepraktijken op hetzelfde moment dan de klanten effectief te bedienen of om nieuwe markten te openen, met hogere-orde doelstellingen om opbrengsten veilig te stellen en groei aan te houden. Dit is consistent met eerdere conclusies, dat het hoofdprobleem van kleine ondernemingen niet zozeer interventie maar commercialisatie is. Kennisverwerving en de effectiviteit van innovatieprocessen worden ook vaak vernoemd, meestal in de context van technologische exploratie praktijken. Kosten en controle overwegingen werden minder vaak vermeld.

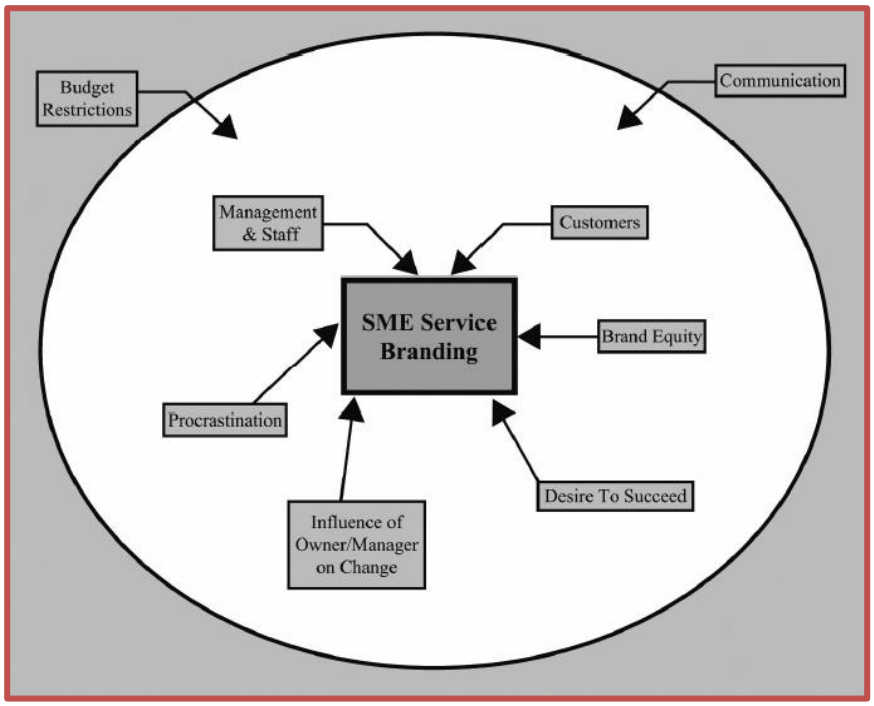
3.6 Verschillen in aard van de sectoren

Toch moet er een onderscheid gemaakt worden in de definitie van een icoon, omdat de mogelijke factoren om een icoon te zijn afhankelijk zijn voor verschillende sectoren. Zo wordt er een onderscheid gemaakt voor zowel KMO's in de dienstensector, als in productieondernemingen.

De studie van Horan, O'Dwyer en Tiernan (2011) gaat vooral over KMO's in de **dienstensector**. Ze stellen dat KMO's in de dienstensector zich bewust moeten zijn van een aantal belangrijke factoren: budgetbeperkingen, management en personeel, klanten,

communicatie en merkmeerwaarde. Onder dit laatste wordt de toegevoegde waarde van een merk of uitkomsten, die uniek toe te schrijven zijn aan het merk dat de marketeers kan helpen, verstaan. De strategie van **branding** is het hebben van een beleid voor het creëren en verzorgen van duurzaam concurrentiele voordelen door de toelichting van branding en de daarbij komende onderscheidende waarden. De studie weerlegt het algemeen uitgesproken feit dat budgetbeperkingen een hoofdoorzaak zijn van het gebrek aan branding in KMO's. De studie heeft echter wel drie nieuwe variabelen toegekend die in voorgaande literatuur omtrent branding in KMO's niet terug te vinden waren: uitstel, het verlangen naar succes en de invloed van de eigenaar of manager op verandering. Eveneens ging de studie een stap verder door middel van een casestudie. Hieruit bleek dat de sterkste opkomende factoren omschreven kunnen worden als: de rol van diensten en KMO's karakteristieken, klantenbelang, de rol van management en personeel en merkmeerwaarde. Kortom kan besloten worden dat branding waarde creëert voor KMO's. Horan, O'Dwyer en Tiernan (2011) vat zijn bevindingen samen in onderstaand model.

Figuur 4: Het model van branding in dienstverlenende KMO's



Bron: Horan, O'Dwyer en Tiernan, 2011

De **productieondernemingen**, meer bepaald KMO's, worden dan weer onderzocht in de studie van Sok, O'Cass en Sok (2013). Deze studie onderzoekt het individuele effect van

innovatie, marketing en leercapaciteiten alsook hun complementair effect op prestaties van KMO's. Ze vinden significante effecten van innovatiecapaciteit, marketingcapaciteit en leercapaciteit op de prestaties van KMO's. Hieruit volgt dat deze drie factoren dus de hoofdbijdragers alsook de voorlopers zijn van goede (financiële) KMO-prestaties. Hun bevindingen van dat complementaire effect tussen innovatie, marketing en leervaardigheid, naast hun individuele effect, op KMO prestatie is vooral interessant omdat het bijdraagt aan verschillende bestaande theorieën omtrent effecten van complementaire vaardigheden. De bevinding die de auteurs maken is dat een onderneming zijn vermogen om verschillende interne vaardigheden, zoals innovatie, leren en marketing, te ontwikkelen en te implementeren van groot belang is voor het realiseren van groei en winst. Deze bevinding benadrukt het feit dat bepaalde KMO's beter in de markt presteren dan anderen, niet enkel komt door hoe goed ze een specifieke individuele vaardigheid ontwikkelen en implementeren, maar ook omdat die KMO's vaardigheden bezitten die complementair zijn met elkaar en gekenmerkt worden door onderlinge verbondenheid van activa die ze bezitten. Kortom bevestigt de studie de visie dat het rendement verhoogt, ongeacht de grootte en context waarin de ondernemingen opereren en actief zijn, bij ondernemingen die meer dan één vaardigheid combineren en uitvoeren. Ze besluiten dat in de zoektocht om superieur te worden in de markt, KMO's ervoor zorgen moeten dat ze de drie hoofdvaardigheden ontwikkelen. Dus het is cruciaal voor KMO-managers om de drie vaardigheden af te stemmen op elkaar om superieure prestaties te bereiken. Eens dat managers innovatie-, marketing- en leervaardigheden gelijktijdig en effectief kan ontwikkelen en implementeren, kunnen ze de juiste boodschap naar de markt zenden en de juiste producten aan de klanten leveren. Deze resultaten dienen als een basis voor KMO's om **prestaties** neer te zetten.

De studie van Van de Vrande, de Jong, Vanhaverbeke en de Rochemont (2009) onderzoeken of er een verschil is voor **open innovatie in verschillende sectoren**. Open innovatie is even relevant voor dienstenondernemingen als het is voor productiebedrijven is. Dit was tegen hun verwachtingen in, want de voorspelling was dat de trend voor open innovatie sterker ging zijn voor productiebedrijven en middelgrote ondernemingen. Productiebedrijven zijn gemiddeld meer actief in het outsourcen van O&O, omdat ze technologische verplichtingen hebben. Toch verschillen ze niet met de dienstenondernemingen. Dit is consistent met een voorgaande studie (Lichtenthaler, 2008) en vond in geen enkele sector een significant verschil terug. Daartegen vond de studie van Van de Vrande, de Jong, Vanhaverbeke en de Rochemont (2009) wel significante verschillen in het toepassen van open innovatie praktijken tussen verschillende **groottes van de bedrijven**. Middelgrote

ondernemingen betrekken zich meer in en passen zich meer aan open innovatie aan dan kleine ondernemingen. Open innovatie is verder eveneens aanwezig in en toenemend opgenomen door kleine ondernemingen, maar het niveau van de aanpassing voor alle exploratieve activiteiten groeit sneller voor middelgrote ondernemingen dan voor kleine ondernemingen.

3.7 Valkuilen in KMO's

Dit onderdeel wordt getoetst in aanloop naar de vierde deelvraag van de masterproef. Een belangrijk aspect van KMO's en ondernemingen in het algemeen, is **ondernemen**. Een onderneming moet bestuurd, gedragen en geleid worden door een geschikte persoon. Deze persoon moet met andere woorden delegeren. Rustenburg, van Hoften en Steenbeek (2008) gaan dieper in op dit aspect. Delegeren is volgens hun "het overdragen van een taak van de manager naar een medewerker". Het zorgt er immers voor dat de manager meer tijd heeft, dat de verkopers gemotiveerd worden en dat er zo bijgedragen wordt aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Er zijn echter **valkuilen** aan **delegeren** verbonden, die Rustenburg, van Hoften en Steenbeek (2008) kort aanhalen:

- relegeren: de medewerker draagt een taak over aan de manager;
- 'even vragen': de gedelegeerde taak is nieuw voor de verkoper en hij loopt tegen allerlei vragen en problemen aan. De manager vervulde deze taak al meermaals en dus vraagt de medewerker het sneller direct aan de manager. De situatie ontstaat dan dat de medewerker de eenvoudige werkzaamheden goed oppakt maar als het moeilijk wordt de manager steeds om hulp blijft vragen;
- problemen of oplossingen: Indien er echt een probleem voordoet is het wel nodig dat u naar de manager stapt. Zorg toch eerst dat u naar eigen oplossingen zoekt;
- toch zelf doen: deze valkuil heeft met het ego te maken. Een medewerker schuift het werk even op en u doet het dan snel even zelf. Probeer dit te vermijden.

Verder is **groeien** een cruciaal gegeven om als KMO het tot een icoon te maken. Groeien als KMO in België is nog steeds erg moeilijk. Dit toont de studie van De Maeseneire en Claeys (2012) aan, die het ervaren probleem bij KMO's met internationale ambities in het winnen van toegang tot schuld- en eigenvermogen financiering voor buitenlandse investeringsprojecten verkennen. De studie vindt dat er een gerapporteerde financiële kloof is die kleine ondernemingen hindert om te groeien, meer specifiek internationaal te groeien, en dat leidt tot een suboptimale ontwikkeling van het thuisland en het gastland waarin het project uitgevoerd werd. De studie onderzoekt of dat KMO's die in buitenland investeren nog

meer sterke financiële beperkingen ervaren. Tegenwoordig hebben de meerderheid van KMO's in bijna alle sectoren te kampen met een groeiende concurrentie, veroorzaakt door internationalisering. Enkele van de principale drijfveren voor de groeiende internationalisering zijn geworteld in politieke en economische evoluties, zoals de liberalisering, globalisering en technologische innovaties. Zelfs voornamelijk op het binnenland gerichte KMO's moeten internationaal opereren om zo hun competitiviteit en levensvatbaarheid te garanderen. In de recente jaren hebben KMO's een steeds toenemende actieve internationale rol opgenomen (De Maeseneire & Claeys, 2012).

Het **betreden van de buitenlandse markt** verhoogt significant de ontwikkeling, de prestatie en de winstgevendheid van de onderneming en dus ook het economisch welzijn van het thuisland. Dit tonen ettelijke studies aan. KMO-ontwikkeling bevordert tewerkstelling, economische groei en technologische vooruitgang. De ontwikkeling van kleine ondernemingen is op die manier een centraal doel geworden in het economisch beleid. Vervolgens wordt er gewezen op het feit dat buitenlandse financieringsprojecten een instroom van kapitaal, managementvaardigheden en werk in het buitenland met zich meebrengt. Het biedt eveneens technische, informationele, financiële, organisatorisch en manager gerelateerde externaliteiten aan. Verder veroorzaken deze buitenlandse investeringsprojecten dat het gastland zijn handelsstromen verbeteren, de concurrentiële export toeneemt en de concurrentiële productie van de import gestimuleerd wordt. Bovendien spelen de projecten ook een belangrijke rol in de transformatie van het gastland zijn centraal geplande economieën, dat evolueert naar levendige marktsystemen (De Maeseneire & Claeys, 2012). Voor KMO's is het aantrekken van **externe financiering** voor nationale projecten al een grote uitdaging. De extra risico's die de buitenlandse projecten inhouden, samen met het toenemende informationele probleem, vertaalt zich in een **faling van de private markt** om de buitenlandse investeringsprojecten voor KMO's te financieren.

Een conclusie die De Maeseneire en Claeys (2012) trekken is dat KMO's het gevoel hebben dat ze meer kunnen opleven naar hun groeipotentieel met additionele financiële bronnen, zowel in het thuisland als in het buitenland. Toch houden er nog enkele dingen dit tegen. Namelijk venture capitalists geven aan dat ze niet happig zijn om te investeren in KMO's omdat het lage financieringsbedrag waar naar gezocht wordt, niet voldoende is om de substantiële tijd en inspanning te rechtvaardigen dat dergelijke overeenkomsten zou vereisen. De investeerders bevestigen de faling van de private markt voor het financieren van buitenlandse investeringsprojecten voor KMO's en ze erkennen een nood aan overheidsinterventie en steun. Idealiter zou de overheid een deel van het risico van de KMO

dragen en hun zo leningen garanderen. Alternatief zou de overheid ook achtergestelde leningen kunnen aanbieden aan KMO's of aandelenbelangen hebben.

De studie concludeert dat er meer strenge financieringsbeperkingen zijn voor buitenlandse financieringsprojecten dan voor nationale projecten voor vele KMO's. Dit omdat de vijandige opbrengsten, informatieproblemen en gebrek aan onderpand vaak kenmerken zijn van buitenlandse investeringsprojecten die in een financiële kloof resulteren. **KMO's** worden duidelijk **benadeeld ten opzichte van grote ondernemingen**. Wanneer interne financiering niet meer volstaat voor de projecten, gaan vele KMO's een zeer moeilijke tijd tegemoet voor het aantrekken van financiering. KMO's zijn vaak afhankelijk van overheidssubsidies om de falingen van de private markt te verlichten en de projecten te financieren. Samenwerkingsverbanden, zowel binnenlands als lokale ondernemingen worden vaak gebruikt en faciliteren toegang tot financiering. Dit gegeven geeft de aanzet om kort de financiële kant van KMO's te bekijken.

Verder gaat het in de studie van Van de Vrande, de Jong, Vanhaverbeke en de Rochemont (2009) over **barrières** om innovatie open te stellen. Deze barrières zijn zeer divers, maar de hoofdbarrière in KMO's is gerelateerd aan organisatorische en culturele kwesties die zich voordoen wanneer KMO's communiceren en collaboreren met externe partners. Deze kwesties worden ondervonden in een reeks van activiteiten omtrent innovatie, inclusief venturing, klantenbetrokkenheid, extern netwerken, O&O outsourcing en externe participaties.

3.8 Financiële zijde van KMO's

Het onderzoek van Hay en Kamshad (1994) concludeert dat **winstmaximalisatie** de belangrijkste doelstelling is die geselecteerd werd door de respondenten, gevolgd door de **groei van omzet**. Als de doelstellingen op een volgorde geplaatst moesten zetten, werd het nog duidelijker dat de meerderheid van de KMO's groei zien als toenemende winst en in mindere mate is maar het besef dat groei boven winst gezet moet worden. Verder onderzoeken de auteurs de vraag of dat hoge-groei ondernemingen groter belang hechten aan groei dan lage-groei ondernemingen, of dat winstgevende ondernemingen meer belang aan winstgevendheid hechten dan niet winstgevende bedrijven. Hay en Kamshad (1994) vonden geen statistisch significante resultaten, maar kwamen wel tot de conclusie dat de factoren die het **vermogen** van het bedrijf om te groeien beïnvloeden of winst te maken niet noodzakelijk dezelfde factoren zijn dan deze die de **wens** om te groeien of winst te maken zijn als managementdoelstellingen. Verder voerden ze het onderzoek omtrent de

hypothese dat niet-eigenaar managers waarschijnlijk meer groei nastreven dan eigenaar managers uit. Ze gaan met andere woorden de **doelstellingen** na die bedrijven nastreven. Uit het onderzoek bleek dat de verhouding ongeveer hetzelfde was voor de hoofdprioriteit winstmaximalisatie. De component groei kwam meestal voor als de belangrijkste additionele factor, maar scoorde hoger bij "managerial" ondernemingen (zie figuur 5). De "managerial" ondernemingen worden geleid door niet-eigenaar managers en de "non-managerial" ondernemingen door de eigenaar managers.

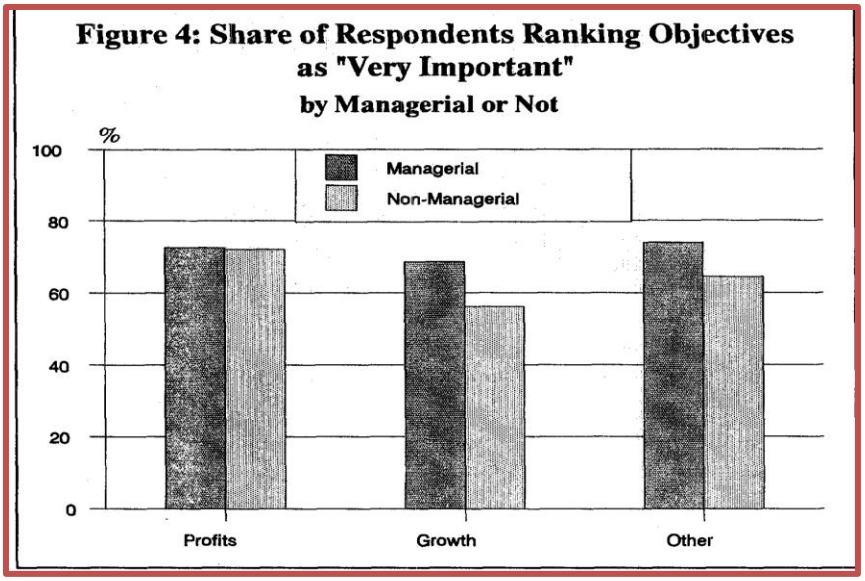
Verder wordt er onderzoek gedaan naar **strategieën** om groei te realiseren. Hieruit bleek dat de hoofdstrategieën die KMO's nastreven innovatie, verbreding van het productassortiment en het expanderen naar andere geografische markten zijn.

- In termen dat de weg naar groei nagestreefd werd, wordt investeren in productinnovatie als de meest belangrijke strategie gekozen. Dit werd gevolgd door strategieën als het verbreden van het productgamma, geografisch expanderen. Dit wel afhankelijk van in welke sector de onderneming zich bevindt.
- "Managerial" ondernemingen neigen meer voorkeur aan riskante groeistrategieën te geven dan hun "non-managerial" tegenhangers.

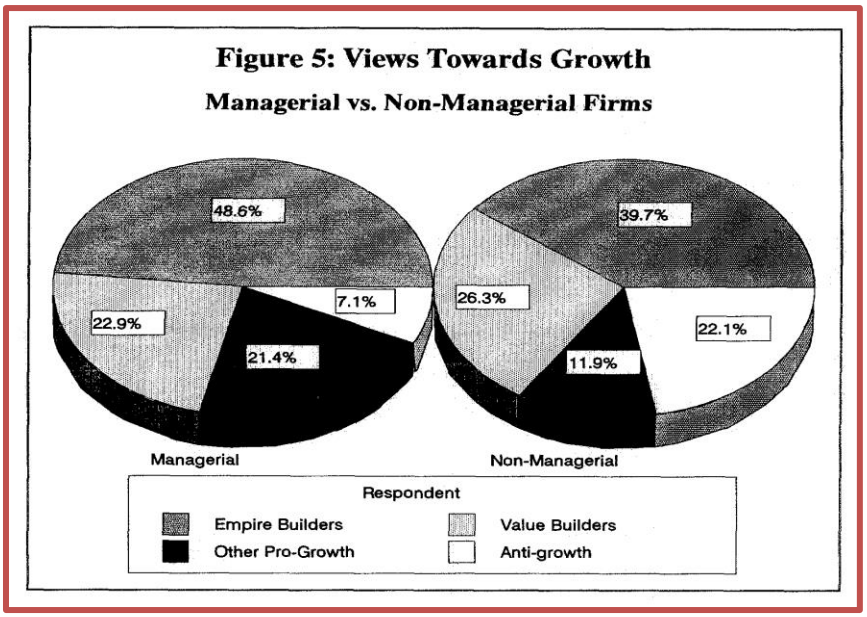
Verder delen Hay en Kamshad (1994) de respondenten in verschillende groepen in. Eerst is er de groep "**lifestylers**". Dit zijn ondernemers die hun ondernemingen besturen om een levensstijl aan te houden en niet willen dat andere aandeelhouders interfereren in hun beslissingsneming. De ondernemers representeren een redelijk kleine proportie van de populatie en neigen winstmaximaliserend of andere hoofddoelstellingen dan groei te hebben. Een tweede groep zijn de "**controllers**". Zij willen iedere hoofdbeslissing die gemaakt wordt op ieder niveau in de organisatie controleren en monitoren. Het zijn hoofdzakelijk winstmaximaliseerders en hebben niet de neiging om groei te waarderen. De derde groep zijn de "**value builders**", die alleen de onderneming graag zien groeien als de levensvatbaarheid en lange termijnwaarde verhoogd wordt. Ze zoeken naar lange termijnwaarde door winsten te maximaliseren en op die manier het bedrijf uiteindelijk te verkopen en uit de markt te stappen. 40% van de respondenten van de studie zaten in de groep van "**empire builders**" (Zie Figuur 6). Deze groep wilt graag groeien en een onderneming bouwen die ze verder blijven besturen. De **conclusie** uit heel het onderzoek is als volgt:

- Groei is een zeer hoge prioriteit voor de meeste individuen die KMO's besturen. Dit is vooral waar voor niet-eigenaar managers die aan het stuur van de KMO staan. Zij benadrukken groei veel meer dan de eigenaar managers.
- De hoofdlimiet van groei van alle KMO's, in de onderzochte sectoren van de studie, bleek de intensiteit van concurrentie te zijn. Deze bevinding kan verscherpt zijn door de recessie die er in de economie toen heerste.

Figuur 5:Doelstellingen van leidinggevende en niet-leidinggevende KMO's



Figuur 6: Strategieën van leidinggevende en niet-leidinggevende KMO's



Bron figuur 5 en 6: Hay en Kamshad, 1994

HOOFDSTUK 4 Praktijkonderzoek

De vijf casestudies die in deze masterproef besproken worden, zijn:

- Tigro Industries NV
- Decoline BVBA
- Mobile Vikings NV
- BioRacer NV
- Clos d'Opleeuw – Gorsco BVBA

Het empirisch onderzoek werd in 2014 uitgevoerd in Limburg, België. Ettelijke variabelen werden meermaals vermeld in een interview die bijdragen tot **theoretische saturatie**.

4.1 Tigro Industries NV

De onderneming Tigro Industries NV is op 28 juni 1984 opgestart door de vader van de huidige CEO Bart Moors, Sylvain Moors, en een nonkel. In 1985 hebben de ouders van Bart Moors de aandelen overgenomen en zijn in 1984 gestart met deur aan deur verkoop van onderhoudsproducten. Allerhande zaken die in het huishouden nodig zijn, werden aangekocht en verder verkocht. Nu werkt Tigro Industries in een heel andere sector. Op 15 oktober 1985 gaat 100% van het aandeelhouderschap naar de familie Moors. De onderneming kende drie fases. De eerste was de **verkoop van de onderhoudsproducten**. In die tijd werd waspoeder in zakken van 25 kg en toiletpapier in grote pakken van ongeveer 48 of 96 rollen verpakt. Dat was allemaal te arbeidsintensief, daarom heeft Sylvain Moors alles over een andere boeg gegooid. Al de producten die deur aan deur verkocht en afgeleverd kunnen worden, verdelen ze deur aan deur. Dit volgens wens van de klanten.

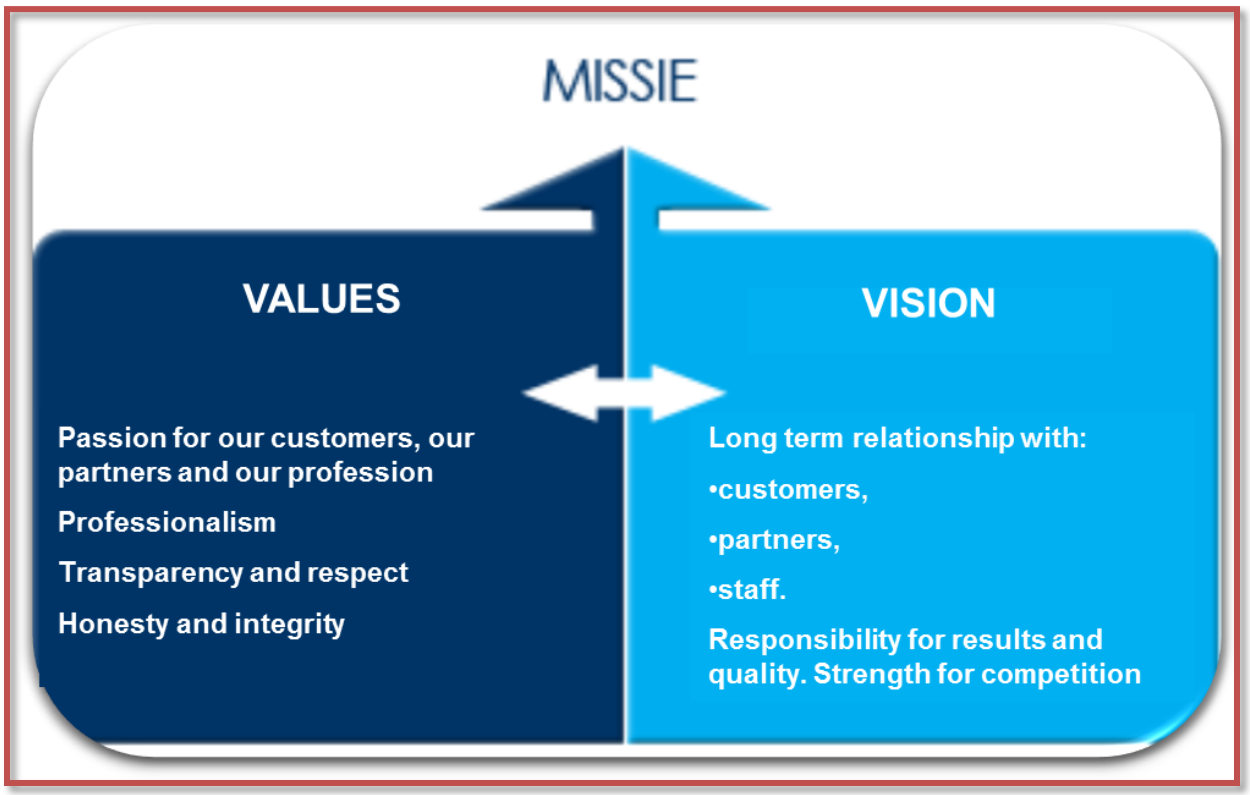
Sylvain Moors wilde in 1987 meer omzet draaien en ging dus naar de bedrijven. Dat liep niet gesmeerd omdat er geen vraag naar poetsproducten was vanuit de bedrijven. Ze zochten wel een leverancier van chemicaliën. Sylvain Moors ging mee met die trend en startte de **verkoop van chemicaliën**. Op 29 juni 1987 werd de verandering naar Tigro Chemie BVBA gemaakt.

Een tweede cyclus die Tigro Industries NV meemaakte was de vraag om die **chemicaliën te leveren**. Het proces verliep als volgt: de chemicaliën kwamen binnen in een tankwagen, waarna de inhoud verdeeld werd in vaatjes. Deze werden gebundeld en naar de klant gedistribueerd. Dit alles startte in de achtertuin van Sylvain en Bart Moors. Er kwam ook vraag vanuit China, wat andere volumes en inhoud van vaten vereiste. Het bedrijf werkte

dus vanaf het begin voor een deel **custom-based**. Dit is anders dan wat Tigro Industries de dag van vandaag doet. Het bedrijf is nu volledig gespecialiseerd in **dienstverlening**.

Op 8 juni 1988 werd Tigro Industries NV opgericht. Op 20 september 1998 tot 28 augustus 1992 heeft de verwezenlijking van de industriële zone "Nolimpark" te Overpelt plaats gevonden. Daar kocht Bart Moors 5500 m² grond, met laagdrempelige SEVESO. In 1998 werd een transportbedrijf gekocht en in 2008 werd in Lommel grond bijgekocht. De plannen voor verdere uitbreiding van de grond en het bedrijf werd in 2014 goedgekeurd. De **doelgroep** van Tigro Industries is iedereen die **toegevoegde waarde** aan het bedrijf levert. Bart Moors omschrijft het als volgt: "We zijn geen opslag van volume, maar opslag van added value. Dat is mijn doelgroep. Men moet weten waar u geld kan verdienen". Tigro Industries hanteert een duidelijke missie, visie en waarden. Figuur 7 schetst deze kort.

Figuur 7: Waarden en visie van Tigro Industries NV



Bron: PowerPoint verkregen op 1 april 2014

4.2 Decoline BVBA

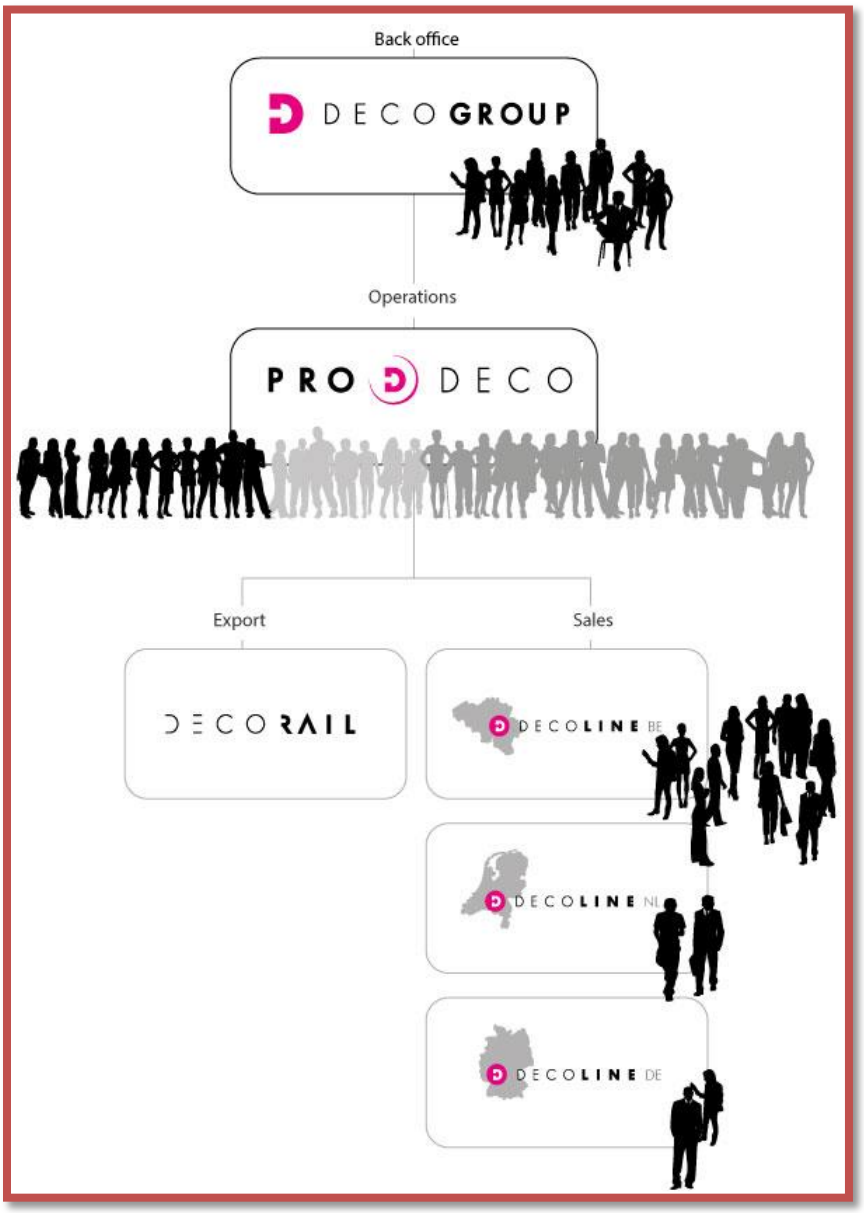
Als Decoline BVBA als trendsetter in de decoratiesector beschouwd wordt, heeft dat volgens CEO Wim Verhoeven vooral te maken met zijn vorig **beroepsleven**. Wim Verhoeven was zelf een klant van degene die hij nu als klanten heeft, als afnemer, als vakhandel decorateur. Daardoor had Wim Verhoeven goed zicht op de behoefte van de consument en de stoorzenders die de voortverkoper ervaart tussen de consument en de afnemer/leverancier. Uit die frustratie is Decoline ontstaan, want Wim Verhoeven was ervan overtuigd dat dit veel beter kon. Er zijn nog andere factoren die meespelen: het **concurrentieveld** tussen de verschillende leveranciers. Winkeliers moeten een duidelijk zicht hebben op de markt om te weten welke leverancier wat levert. Dit was volgens Wim Verhoeven 25 jaar geleden gemakkelijk voor hem, omdat hij winkelier is geweest. Wim Verhoeven merkte een bepaalde nonchalance bij het ontwikkelen van nieuwe producten en een tekort aan vernieuwing. Het was een beetje het **conservatisme van de markt**, dat hem de kans bood om met vernieuwende ideeën de markt te betreden. Omstreeks 1990 is Decoline dan ontstaan in de regio Neerpelt.

Decoline werd in eerste instantie opgericht met de bedoeling om producten te importeren naar België. Wim Verhoeven wist dat de producten bestonden, maar deze waren in ons land niet verkrijgbaar. Dit was de grote pijler waardoor Decoline bestaansrecht kreeg. Door het voorgaand beroepsleven van de CEO wist Wim Verhoeven wat zijn eigen behoeften waren, maar dat was veel te weinig om een **business model** mee in te vullen. Wim Verhoeven polste bij andere winkeliers, zoals gemeenschappelijke fabrikanten en stofleveranciers, via openingsdagen of vergaderingen in zijn netwerk, of zij het probleem ook ervaarden. Ook de "collega's" ondervonden het probleem dat producten soms moeilijk te verkrijgen waren. Dit was het moment voor Wim Verhoeven om tot het besluit te komen: "als ik 15 winkeliers vind, die alleen nog maar een woordelijk commitment geven, dan ga ik dat aanbieden". Decoline was gecreëerd.

Wim Verhoeven heeft met dit business model als doel de **toelevering en dienstverlening** voor het high-end segment van raamdecoratie. Decoline BVBA begon met de distributie van rails en roedes. Na verloop van tijd is het bedrijf gecongrueerd op de concentratie van gordijnen en hangsystemen en –technieken. Nevenproducten werden daarom afgestoten. Verder kende Decoline BVBA een **exponentiële groei** in omzet, personeel en assortiment. In januari 2000 verplaatste het bedrijf zich naar de huidige locatie in het Nolimpark te Overpelt. Hier trekt het bedrijf de lijn van design en functionaliteit door in het nieuwe gebouw. De groep Decoline groeit steeds verder uit naar een **optimale structuur**. De

optimale structuur wordt in onderstaand organigram weergeven. In 2007 maakte Decoline BVBA zijn opwachting op de interieurbeurs INTIRIO, wat nu tot een jaarlijkse afspraak gegroeid is (http://www.decogroup.be/nl/over-ons). De doelgroep waar Decoline BVBA zich op richt is de vakhandel. Het klantensegment is die klant die adviseert en installeert.

Figuur 8: Organigram van Decoline BVBA – optimale structuur



Bron: http://www.decogroup.be/nl/over-ons

4.3 Mobile Vikings NV

Mobile Vikings is momenteel een klein bedrijf van 70 mensen. Het bedrijf heeft echter de capaciteit om tot 600-700 mensen door te groeien, aldus Frank Bekkers. **De droom** is dan om samen te werken met bedrijven die hen kunnen helpen om tijdelijk te kunnen innoveren en om ertoe te komen met ons innovatieproces een bedrijf te zijn dat blijft bestaan. Zo creëert Mobile Vikings een sterker weefsel om de economie te ondersteunen.

Mobile Vikings is een **online mobiele operator** die zich richt op mobiel internet. Het werd opgericht door huidig CEO Frank Bekkers. Hij en zijn medewerkers zijn er van overtuigd dat binnen een paar jaar data alles is. Het bedrijf heeft als **visie** te mikken op data, omdat data volgens hen de toekomst is. Mobile Vikings werd in 2009 gelanceerd in België. Vanaf December 2012 is het bedrijf ook actief in Nederland (https://www.facebook.com/ mobilevikings). Tegenwoordig is ook in Polen een vestiging geopend waar men zeer centraal tewerk gaat. Dit wil zeggen dat Mobile Vikings België in bezit is van alle aandelen. Het is wel een zware voorfinanciering, maar ze hebben een Pools team dat alle verantwoordelijkheden draagt. Dit team wordt geleid door een 32-jarige Poolse vrouw. Het is een zware taak om het grote budget dat ter beschikking gesteld werd optimaal in te zetten. Mobile Vikings wordt in Polen door een zeer jong en dynamisch team gestuurd, wat het bedrijf vereist. De **sfeer** is in ieder filiaal en land zeer open en dynamisch. Er wordt verder onderzoek gedaan om nog vestigingen te openen in Engeland, Brazilië en Amerika. Hierbij werkt Frank Bekkers omgekeerd als bij de opstart van Mobile Vikings in België. Hier werd er wel een marktstudie uitgevoerd. Door de sterke onderhandelingspositie die het bedrijf daardoor verworven heeft, wordt er geluisterd naar hun concept in de verschillende landen.

Mobile Vikings is een prepaid mobiele provider met de voordelen van postpaid. De focus van het bedrijf is **mobiel internet** en **gratis communicatie** tussen het geheel klantenbestand. Mobile Vikings is de eerste community-driven provider wereldwijd. Het is voor het bedrijf cruciaal dat er een **sterke relatie** met de leden of klanten gemaakt wordt, prior aan winst maken (http://vikingco.com/). Verder werkt het bedrijf met een revenu share in een operator. Dit wil zeggen dat hun business model nu opgebouwd is volgens het principe dat al de data die Mobile Vikings verkoopt een percentage oplevert voor het bedrijf.

De **doelgroep** waar Mobile Vikings zich op focust zijn vooral 18 tot 35 jarige klanten. Het bedrijf mikt op de "intelligente gebruiker". Die mensen die zich bevragen, informeren en vergelijken. Deze mensen komen volgens Frank Bekkers automatisch bij Mobile Vikings terecht. Mobile Vikings heeft hierdoor bewuste klanten, die door het bedrijf zelfs leden

genoemd worden. Mobile Vikings beseft dat ze hiermee geen marktleider gaan worden, want niet ieder individu denkt daarover na en niet iedereen staat achter dezelfde waarden. Frank Bekkers licht dit toe als volgt:

"Eigenlijk zijn wij een community-driven en data-driven operator. Wij zeggen dat mensen die veel data gebruiken onze doelgroep zijn. Zij zijn per definitie veel jonger, maar die groep gaat ook steeds meer evolueren naar oudere mensen. We kijken heel erg naar het segment die veel data gebruiken en diegene die geloven in innovatie en in het community verhaal. We hebben net een heel uitgebreide studie van de Vlerinck gekregen, waarin heel duidelijk was dat de ambassadeurs die naar ons bedrijf zijn toegekomen, voor ons kozen omdat we innovatief zijn, service en community gericht zijn. Dat zijn eigenlijk mensen die ons product verder verkopen".

Verder specifieert Mobile Vikings zich vooral op jeugd en zakenmensen. Deze laatste waren geen doel op zich, maar hebben wel een beduidend deel van het klantensegment ingenomen. Het bedrijf beseft dat zakenmensen steeds vaker hun product gaan aankopen vanwege hun aanbod en service. Vanaf dan zal Mobile Vikings zich ook op die doelgroep focussen. Dit geeft de vele groeimogelijkheden van het bedrijf weer.

Mobile Vikings spitst zich ook toe op de **ondersteuning van ondernemerschap**. Het is hun **maatschappelijk doel**. Zo werken zij nauw samen met de PXL en binnenkort ook met de Universiteit Hasselt. Ze zijn ook enorm betrokken binnen de VUB Brussel en de Universiteit Gent. Ook andere initiatieven worden ondersteund door Mobile Vikings: "Starters in boerentoren" en het Corda Campus verhaal. Mobile Vikings is met andere woorden een bedrijf dat enorm wilt **groeien**. Toch is dat contradictorisch met de angst van Frank Bekkers om uit te groeien tot een te groot bedrijf. De motor van het bedrijf is groei, maar het team moet eerder kwalitatief groeien i.p.v. kwantitatief. Dat betekent dat de jacht naar talent, naar de juiste mensen, de komende jaren heel actief zal zijn. Dit om het management zelf niet te doen expanderen.

Mobile Vikings heeft **het 5-star programma** opgericht, dat een goed **toekomstperspectief** geeft van het bedrijf. Het schetst een duidelijk beeld hoe de klanten Mobile Vikings percipiëren. Door een interne bevraging naar de sterktes en zwaktes van het bedrijf, krijgt Frank Bekkers zicht waar er groeipotentieel is om zo hun aandacht aan de juiste aspecten te besteden.

4.4 BioRacer NV

Het bedrijf BioRacer NV is een uit de hand gelopen hobby. Het was nooit de bedoeling van de CEO Raymond Vanstraelen om een bedrijf op te starten. Raymond Vanstraelen was 40 jaar oud toen hij startte met de onderneming en na 22 jaar doet het bedrijf het nog steeds goed. De CEO was vroeger bediende en vakbondsafgevaardigde. Als socialist was hij zeker niet van plan om ooit een zaak op te richten. Raymond Vanstraelen was altijd **gepassioneerd** door wielrennen. Hij heeft zelf gekoerst, had een eigen wielerschool en was sportverzorger. Daardoor is Raymond Vanstraelen als eerste begonnen met **biomechanische metingen** in het wielrennen. Dat is de aanzet geweest tot de **opstart** van de zaak. Kortom, het bedrijf is ontstaan door een passie waar een idee uit voortkwam.

Aerodynamica, biomechanica, spiercompressie, het zijn allemaal termen die vandaag de dag gemeengoed zijn geworden. Men kan er niet meer omheen: topsport is een **exacte wetenschap**. Dit is echter niet altijd zo geweest. Toen BioRacer in 1984 startte met de ontwikkeling van een biomechanisch fietsmeetsysteem, konden ze niet vermoeden dat wielrennen en technologie 25 jaar later op zo een doortastende manier hand in hand zouden gaan. Sinds de dag dat de professionals het biomechanisch meetsysteem in de armen sloten, is BioRacer een bekend item in de wielerwereld. Die dag werd duidelijk dat BioRacers wetenschappelijke benadering een verschil kon maken tussen winst of verlies (http://www.bioracer.be/nl/over-ons/mission-statement).

Raymond Vanstraelen heeft nooit echt gekeken naar wat de markt was of gezocht naar "het gat in de markt". De **druk kwam altijd vanuit het veld, de markt heeft altijd gevraagd** naar de producten waarmee het bedrijf bezig was. Een ondernemer moet natuurlijk de **markt kennen**, maar vooral de atleten. Wat de wensen en dromen van de atleten zijn om beter te presteren. Dat is altijd de achterliggende gedachte geweest. Dus toen Raymond Vanstraelen met die biomechanische metingen begon, constateerde hij dat zijn maten niet overeenstemden met de bestaande frames van koersfietsen, koerskaders genoemd. Er was geen enkele fabrikant van fietsframes die wou inspringen op de vraag om **individuele fietskaders** te bouwen. Raymond Vanstraelen begon zelf met het aanmaken van koerskaders en hield zich als eerste ook bezig met de **moderne koersschoen**. Daarnaast ontwikkelde hij ook als eerste de **polar hartslagmeter** en bracht die in de Benelux op de markt. De **koerskleding** liet BioRacer eerst maken bij een Zwitserse skikledingfabrikant. In België werd enkel fietskleding uit wol en katoen gefabriceerd. Die Zwitserse fabrikant is na een jaar failliet gegaan, maar stond aan de wieg van nieuwe materialen. Twee jaar later stelde die fabrikant voor aan BioRacer voor om er zelf mee te beginnen. Door dit voorstel is

Raymond Vanstraelen bij zijn thuis maar begonnen. Zijn vrouw had **ervaring** in het confectiegebeuren. De knoop werd doorgehakt en BioRacer begon technologische en elastische kleding te fabriceren. De doorbraak komt als een eerste fietsploeg hun sportkledij draagt. Nu is er op de site van BioRacer een tijdlijn terug te vinden met al de overwinningen (http://www.bioracer.be/nl/ over-ons/timeline--champions-and-innovations).

BioRacer heeft een logo dat komt van de bekende uitspraak van Da Vinci: "De mens is de maat der dingen". Dat is heel het verhaal van BioRacer door de jaren heen en is binnen het bedrijf altijd het voornaamste gebleven. **Design to function** is wat het bedrijf echt wil doen.

De **hoofdactiviteiten van BioRacer** zijn:

- Custom made kleding: BioRacer werkt vooral met wielerclubs en is op dat vlak zeker wereldmarktleider. BioRacer maakt per jaar zeker 3.000 clubs aan en heeft ondertussen een portfolio van meer dan 10.000 clubs. Dat betekent dus voor de clubs dat ze een eigen logo, eigen design en eigen kleuren verkrijgen op de kleding, die met grootste zorg gemaakt wordt.

- Schaatskleding: twee jaar geleden werd het Nederlandse merk Hunters gekocht door BioRacer, dat marktleider was in Nederland wat custom-made kleding betreft.

- Reskin medical: Dit is een aparte vennootschap waar BioRacer 100% eigenaar van is. Hier wordt de bio-elastische pleister, die BioRacer ontworpen heeft om een oplossing te bieden aan de wrijving en het doorzitten van het kussen, te ontwikkelen. Ze hebben gezien dat vooral de wrijving heel moeilijk op te vangen was bij het wielrennen. Het hoofddoel van dit product was om de billen van de renners te beschermen, maar ondertussen is dat al verbreed geworden tot de zorgsector. Het product wordt reeds in apotheken verkocht.

De tijd staat niet stil en BioRacer heeft ook niet stilgezeten. Ondertussen zijn talrijke **innovaties** succesvol in de wielersport geïntroduceerd. Het gebruik van Lycra, de allereerste naadloze zemen en naadloze aeropakken, zijn slechts enkele voorbeelden van de innovaties die het bedrijf doorvoert. De renners maken nog steeds met veel succes gebruik van deze innovatieve producten. Innoveren zit dan ook in de genen van het bedrijf. Het is de constante drang naar verbetering die BioRacer goed maakt in wat het doet: de fietsprestaties van zijn (potentiële) klanten verbeteren (http://www.bioracer.be/nl/over-ons/mission-statement).

Het klantensegment waar BioRacer zich primair op richt is de geoefende fietser die minimaal 5.000 km per jaar fietst en 2.000 euro besteed. Hiervan tellen georganiseerde groepen voor 80% mee, die binnen een bepaald tijdbestek, van ongeveer 6 weken, goederen geleverd krijgen van kwaliteitsvolle kledij met eigen logo, design en kleuren. Dus diegene die nood heeft aan wielerkleding. 10% van de omzet ligt in de winkels. Een tweede segment is de goedkopere, maar even waardevolle, kleding. Een derde segment zijn de clubs die regio gebonden zijn. Dit kan voor mogelijke problemen zorgen. Als er een vertegenwoordiger wegvalt in een belangrijke regio, duurt het zeer lang voor de nieuwe regio-verkoper ingeburgerd is in dat netwerk en de omzet ervan evenaart. Dit is ook de reden dat de **concurrenten** van BioRacer niet zozeer grote jongens zijn, maar wel de kleine zaken per regio. Deze kleine bedrijven kunnen in de regio heel snel de kennissenkring van BioRacer inpalmen en dan stopt het eigenlijk in die regio voor het bedrijf. Meer nog, tegenwoordig is alles gedigitaliseerd, wat een veel lagere instapkost vereist dan vroeger. De investering die vroeger gemaakt moest worden, het installeren van een gehele zeefdrukkerij, was veel omslachtiger en groter.

De **doelgroep** waar BioRacer zich op focust zijn de clubs in de Benelux, de vertegenwoordigers van de omringende Europese landen, de agenten in de UK en Scandinavische landen. De bedoeling is nu om buiten Europa te gaan zodat daar het confectiegebeuren wel uitgebreid kan worden.

4.5 Clos d'Opleeuw – Gorsco BVBA

Clos d'Opleeuw is opgericht door Peter Colemont in een dorpje in Haspengouw, Gors-Opleeuw. Peter Colemont is zeer kleinschalig begonnen. Hij plaatste wijnranken langs zijn woning en daarna in de "clos", een ommuurd stuk grond. Dit louter om te testen hoe dat zou functioneren. De jaren daarvoor had hij al geleerd hoe hij zijn eigen wijn kon maken en hij bezat dus de nodige kennis. Peter Colemont verduidelijkt: "Eén zaak is zeer belangrijk, als u aan iets in het algemeen of meer specifiek een zaak begint, moet de nodige **inhoudelijke kennis** aanwezig zijn om te kunnen slagen. Het feit dat er achteraf een uitbreiding verwezenlijkt kan worden, duidt op de kwestie dat de persoon weet waarover het gaat".

De twee voornaamste redenen die CEO Peter Colemont dreven voor **de opstart** van zijn bedrijf waren zijn fervente **passie** voor wijn en het feit dat hij uitgekeken was op het lesgeven. Peter Colemont was docent algemene wijnkennis, degustatie Franse wijnen en gastronomie en wijn. Door deze **uitgebreide kennis** kon Peter Colemont de allerfijnste

vinificatietechnieken toepassen. Peter concludeerde dat hij zijn passie en werk wou combineren.

De **wijngaard Clos d'Opleeuw** is 1 hectare groot. De naam van de wijngaard ontleent zich aan de volledige ommuring, die dateert van ca. 1840. Deze plaats en omstandigheden maken Clos d'Opleeuw **uniek** in België. Daardoor bezit de wijngaard een microklimaat waardoor het mogelijk is dat er een Chardonnay wijn gemaakt wordt van **hoge kwaliteit.** De wijn verblijft een jaar in eikenhouten vaten. Ook de eikenhoutenvaten maakt Clos d'Opleeuw uniek omdat ze van zowel Franse als Belgische eik vervaardigd zijn. De smaak van de wijn is subtiel en tevens fris en fruitig. Dit is de kwaliteit die de CEO in zijn product wil doortrekken (http://www.clos-d-opleeuw.be/info.html).

Peter Colemont heeft bewust geen investeringen, zoals machinerie, gedaan waarbij hij zwaar moest financieren. Hij liet het machinepark **beetje bij beetje** groeien, zodat hij geen strop rond de nek kreeg. Dit is een struikelblok voor vele opstartende bedrijven omdat machinerie aankopen en installeren snel als noodzakelijk wordt beschouwd, maar alles staat en valt met de verkoop van het product. Hetzelfde geldt voor **personeel**. Peter Colemont heeft geen mensen in dienst, omdat de oppervlakte van de wijngaard te klein is. Hij doet liever alles zelf omdat de loonkost in België veel te hoog is. Peter Colemont legt uit: "Het bedrijf kan een goed jaar hebben en dan is het aannemen van een extra werkkracht mathematisch geen probleem. Er is degelijk een surplus. Maar als er zich een slecht jaar voordoet, deelt u als CEO de brokken. Er is met andere woorden niet de surplus-zekerheid, maar wel de risicozekerheid".

De **hoofdactiviteit** die zich binnen Clos d'Opleeuw afspeelt is de productie van wijnen enerzijds en het verkopen van wijnen anderzijds. De verkoop doet Peter Colemont voor een groot deel zelf en een deel wordt doorverkocht aan wijnhandelaren. Toch benadrukt hij het belang om sowieso een groot stuk van de verkoop zelf in handen te houden. Het volledig uit handen geven van de verkoop maakt het werk lichter, maar elk voordeel heeft zijn nadeel. De verkoop gebeurt voor ongeveer 10% aan particulieren, maar het grootste deel is voor restaurants. Er zijn **twee voornaamste doelgroepen** waar het bedrijf zich op richt. Enerzijds op mensen met centen die zich een duurdere fles wijn kunnen permitteren, kortom particulieren. Anderzijds richt hij zich op de betere restaurants.

4.6 Empirisch onderzoek

4.6.1 Variabelen van een icoon

In dit onderdeel wordt er op de eerste deelvraag van de masterproef ingegaan. Door het empirisch onderzoek van vijf casestudies kwamen volgende variabelen tot stand.

4.6.1.1 Visie, passie, missie en waarden

Het verhaal van een nieuwe onderneming begint met een **droom**. Een CEO moet zich daar heel bewust van zijn. Uit die droom komt een **idee** en moet precies geweten zijn hoe die eruit ziet. Als een ondernemer niet begint met een droom, niet een bepaald beeld heeft van wat te gaan realiseren, dan wordt een machine zonder hart gebouwd. De ziel die in een bedrijf gestoken wordt is belangrijker als men denkt. Grote bedrijven hebben het vaak moeilijk om een ziel in het bedrijf te krijgen en te behouden. De vier termen visie, passie, missie en waarden, komen in ieder interview naar boven. Het zijn de **kernelementen** die aanwezig moeten zijn bij het starten van een onderneming. De volgorde is niet altijd hetzelfde bij de realisatie. Belangrijk is nadat de visie gerealiseerd is, het bedrijf ook de middelen heeft om dit uit te werken. Cruciaal hierbij is dat een ondernemer moet durven falen. De opstart van een bedrijf verloopt altijd met vallen en opstaan. Perfectie bestaat niet in het ondernemerschap en falen is niet erg zolang de ondernemer het oplost en uit leert.

Tigro Industries heeft tijdens een bepaalde fase besloten om een duidelijke **visie en missie** neer te schrijven en dat is volgens Bart Moors zeer belangrijk. Het bedrijf en het management moet weten wat het gaat doen, waar ze naartoe willen en naar wat er gestreefd wordt. Bart Moors ziet het streven naar iets als voorwaarde om een bedrijf op te starten en te doen slagen. Kortom "moet men zeer duidelijk weten wat men wil". Dit is een eerste stap tot slagen. De meesten beslissen snel iets te doen, maar velen denken helemaal niet na over **de hoe-vraag**. Ook een duidelijke geografische afbakening wordt niet voor ogen gehouden. Wilt de onderneming gaan opereren in België, Europa of de hele wereld? Een ander cruciale vraag is: "In wat wil ik uniek zijn?". Naar het **unique selling point** moet vandaag de dag gestreefd worden. In de **chemische sector** zijn de waarden ook de license to operate. Bart Moors zegt: "Ik kan het mooiste magazijn hebben, als ik het niet onderhoud en geen vergunningen heb, dan kan ik ook niks doen".

Waarden of principes moeten zowel intern als extern aangehouden worden. **Extern** betekent dat ze ook uitgedragen worden. Dit kan onder andere door **marketing**, dat vervat zit in ieder onderdeel van het bedrijf. Het gebruik maken van een marketingbureau is mogelijk, maar daar heeft Frank Bekkers zijn bedenkingen bij. Enerzijds gaat het bureau het product

stijlen en kneden. Maar veel bedrijven kunnen zelf niet definiëren waar ze voor staan, laat staan dat een externe partij dit correct doet. Belangrijk is dat een ondernemer zichzelf blijft, dat moet tot in de kleinste details doorwegen. Een goede ondernemer moet ten alle tijden zijn waarden verdedigen en hier consistent in blijven. Een ondernemer moet heel **streng** zijn op vlak van motivatie en inzet, maar voorzichtig zijn bij het beoordelen van fouten. Zolang er geen verkeerde intenties zijn, kunnen de mensen er best niet op afgerekend worden. Zo behouden mensen hun vrijheid en komen ze met plezier werken. Dit motiveert werknemers om samen dingen te bereiken of te realiseren. Een bedrijf moet dus een **gemeenschappelijk doel** hebben dat men **samen realiseert**. Als een heel team gelooft in iets dat gaat opgebouwd worden, dat uniek is, dat een verschil gaat maken, dan moet **iedereen** daarvan **doordrongen zijn.** Waardoor het veel efficiënter gerealiseerd kan worden**.** Dit allemaal via een **horizontale structuur.**

Om een beter beeld te krijgen van de opstelling van een visie, missie en waarden, staat in bijlage 2 een overzicht van deze van al de casestudies.

4.6.1.2 Markt

Een belangrijk aspect om uit te groeien tot een icoon is de markt goed kennen en er inzicht in hebben. Belangrijke vragen die startende, maar ook ervaren, KMO's zich moet stellen zijn:

- **Wat** is mijn **markt**? **Hoe** zit de **sector** in elkaar?
- Wat **onderscheidt** ons van de **markt**?
  De CEO moet zien wat de specialiteiten van het bedrijf zijn. Dan is er nood om te weten waarin gespecialiseerd wordt en hoe sterk erin te specialiseren. Tigro Industries is hier een voorbeeld van. Vroeger had het bedrijf basic storage, minimale toegevoegde waarde en weinig complexe goederen. Desalniettemin was dit niet optimaal omdat het vereist is dat een bedrijf zowel in de toegevoegde waarde als in het product specialiseert. Dat zijn dan ook de twee domeinen waar Tigro Industries zich verder op gefocust heeft.
- **Hoe** kan ik **toegevoegde waarde** leveren?
  Streven naar een unieke bundel is hier van belang. Bekijk eerst de basisactiviteiten en weet goed wat de taak van uw bedrijf daarin is. Dan moet er nagegaan worden hoe die basisactiviteiten toegevoegde waarde kunnen creëren. Dit kan door uitbreiding gevolgd door specialisatie. Tigro Industries is gaan uitbreiden naar gespecialiseerde stockage in de farmaceutische sector. Hiervoor moest het gehele bedrijf aangepast worden aan de wettelijke vergunningen en regels om

farmaceutische producten te mogen opslaan. Dit is specialisatie. Kortom, een bedrijf moet met andere woorden gespecialiseerd zijn en toegevoegde waarde leveren om in een gewenst kwadrant te komen en zich als icoon te kunnen profileren.

Een **voorbeeld** uit een **dienstensector** is deze van de boekhouders. In België zijn er enorm veel boekhoudkantoren. Als in een boekhoudkantoor ook juristen en fiscalisten zijn, dan wordt een **pakket** gecreëerd dat **uniek** is, waardoor het boekhoudkantoor zich onderscheidt. Voor een huurcontract kan er nu door één bedrijf geholpen worden in plaats van ettelijke personen, zoals een advocaat en een jurist, te raadplegen. Door die **bundel** wordt de vijver van 1.000 boekhoudkantoren vernauwd tot 100. Door steeds meer te specialiseren komt het bedrijf uiteindelijk in een vijver terecht waarin nog maar enkele andere spelers zitten. Dit principe is gelijkaardig met de ontwikkeling van Tigro Industries en andere succesverhalen.

Het is echter niet altijd noodzakelijk om de markt op voorhand door en door te kennen. Hierbij wordt een **kanttekening** gemaakt dat eens er geopereerd wordt, de kennis snel en efficiënt moet verworven worden. Peter Colemont zegt dat hij de wijnsector zelf niet echt goed kende alvorens hij startte. Hij wist wel vanuit andere sectoren dat als er een **kwaliteitsvol product** gebracht wordt, er altijd een **markt** voor is. Peter Colemont kon zonder marktonderzoek toch een bloeiende wijnhandel opstarten vanwege zijn voorkennis. Op die manier kon Peter Colemont de kwaliteit van zijn producten goed inschatten en een juiste prijszetting realiseren. Het is niet enkel belangrijk om een **goed product** te **maken**, het is ook belangrijk om te weten wat uw product **waard** is.

Veel studies handelen over marketing en nichebenadering. Go-to-market is een belangrijk begrip zodat een ondernemer weet wat gerealiseerd moet worden, op wat klanten reageren, wat klanten interessant en aangenaam vinden, voor welke waarden het bedrijf staat en de klanten het meeste waarderen. Er moet beslist worden over **basisprincipes** die in de organisatie teruggevonden willen worden, maar de toekomst en samenwerking bepaalt het bedrijf niet alleen. Succes hangt meer af van hoeveel een ondernemer geprobeerd heeft, dan van het nastreven van perfectie.

4.6.1.3 Uniek zijn

Uniek zijn is een duidelijk argument dat kan leiden naar een succesvol bedrijf dat een icoon wordt. Dit haalt Bart Moors van Tigro Industries als volgt aan:

"Wij hebben gezegd, we zijn een one stop service provider voor een industriële markt. Wat is belangrijk, die one stop shop. Dat zijn 3 hoofdactiviteiten: opslag, distributie en behandelen. Die drie activiteiten samen onder 1 dak vinden we bijna niet".

Dus een bedrijf kan met reeds bestaande activiteiten een bundel creëren die ervoor zorgt dat het bedrijf uniek is. Een CEO moet weten waarin hij of zij uniek wil zijn. Het komt erop aan iets te vinden waarin de ondernemer **uniek** wil zijn ten opzichte van de anderen. Uniek zijn in totaliteit. Het is een proces dat **stelselmatig** bereikt moet worden over een **tijdsbestek** van ettelijke jaren. Belangrijk is dat de ondernemer een **duidelijk doel** voor ogen heeft en weet waar het bedrijf naartoe moet. Dan moet ook duidelijk gemaakt worden welke **middelen** er vereist zijn om dat doel te bereiken.

4.6.1.4 Businessplan

Ieder opstartend bedrijf moet een duidelijk en realistisch businessplan uitwerken om een grotere kans op slagen te hebben. Dit beamen de CEO's.

Eerst en vooral moet een CEO een **doelstelling** voor ogen hebben. Op een bepaald moment, krijgt een ondernemer veel vragen die geabsorbeerd moeten worden. Door hier een antwoord op te formuleren kan er constant meegegaan worden met de opkomende trend in de markt. **Continu volgen** wat er gebeurt en verandert. Ook is er nood aan **wetenschappelijke studies** om alles te onderbouwen en te kunnen doen voor uw **business model**. Een ondernemer moet weten wat er gebeurt en hoe de toekomst eruit ziet om een goede studie of businessplan te maken. De toekomst is niet voorspelbaar, maar er zijn wel indicatoren waar aan vastgehaakt kan worden. Universitaire studies zijn nooit toegepast op een specifiek bedrijf, daarom is het nodig om enkel de belangrijke informatie specifiek voor uw bedrijf er uit te halen. Bijvoorbeeld de opkomende gebieden die gunstig gelegen zijn voor de huidige locatie.

Een veel voorkomend fenomeen is dat het **business model** van een onderneming niet meer gezond is. Een businessplan en business model is echter niet hetzelfde. Tegenwoordig denken mensen ook teveel in termen van het businessplan en te weinig in business modellen. Het cruciale verschil tussen de twee is dat bij een business model de geldstromen onder de knie gekregen worden zodat geweten is wat de drivers in het hele verhaal zijn. Deze drivers moeten heel goed gedetecteerd worden zodat ze aangestuurd worden. In een businessplan wordt gekeken naar cijfers om de cash flow te bespreken. Hier wordt dus niet gekeken naar de vraag "waarom ben ik hier op de markt?" en "wat ben ik hier aan het doen?".

In een businessplan is **een financieel plan** opgenomen. Dit draait louter rond cijfers over drie tot vijf jaar, die schatten wat er in die tijdspanne nodig is aan financiële middelen. Op het financiële plan worden de budgeten afgestemd. Het is aangewezen dat dit door een externe boekhouder gedaan wordt omdat dit een continu veranderend gegeven is. Het moet met andere woorden ook continu bijgestuurd worden.

4.6.1.5 Differentiatie

Differentiatie van de portfolio van het bedrijf leidt tot succes. Dit vertaalt zich ook in weten wat de markt doet en hoe de markt in elkaar zit. Kijken naar hoe de onderneming zich kan differentiëren van de anderen zodat het bedrijf uniek is.

4.6.1.6 Core business

De benadering van een icoon moet de klant de mogelijkheid geven om zich te **concentreren** op de **core business**. Bijvoorbeeld bij Tigro Industries zijn er een heel aantal bedrijven die genoeg magazijnen en opslagplaatsen hebben, maar niet aan de voorwaarden voldoen om gevaarlijke stoffen of gevalideerde cellen van aerospace op te slaan. Tigro Industries voldoet wel aan al deze voorwaarden en vergunningen, waardoor zij een stap voor hebben en de klanten automatisch bij hen terecht komen. **De prijs** speelt dan geen rol meer omdat de oplossing doorslaggevend is.

4.6.1.7 Ondernemer

Het potentieel individu, de persoon achter de onderneming, is heel belangrijk en speelt een gigantische rol in alle opzichten. De invloed van het **karakter** van een ondernemer is niet te onderschatten. Een ondernemer moet bijvoorbeeld ambitieus zijn, maar ook bescheiden. Doorzettingsvermogen, werklust, sociale vaardigheden zijn een paar van de vele kwaliteiten die een ondernemer moet bezitten. Bart Moors beweert zelfs dat een ondernemer alles moet kunnen, maar nuanceert dat perfectie niet bestaat. Het karakter kan door ettelijke aspecten beïnvloed worden, denk hierbij aan opvoeding en opleiding. Wim Verhoeven, Decoline, sluit hierbij aan en zegt dat opvoeding een zeer belangrijke rol in alles speelt op vlak van ondernemerschap. Zijn wieg stond letterlijk in de winkel. Dus zijn heel wezen en DNA is decoratie. Ook wordt de interesse in het vak deels meegegeven via de opvoeding.

Het hebben en volgen van het **buikgevoel** wordt door al de iconen als belangrijk geacht. **Risico's durven nemen** is een groot aspect van ondernemer zijn. Zo heeft Bart Moors bijvoorbeeld in 2007 het grootste risico genomen met het pand in Lommel aan te kopen terwijl Tigro Industries op een punt was waar geen omzet meer gedraaid werd. Een grote klant die een te groot deel van het klantenbestand innam was weggevallen, met nefaste

gevolgen voor Tigro Industrie. Vele mensen waren tegen de keuze van Bart Moors, maar nu vijf jaar later zit het vol. Dit omdat het gebouw uniek is en aangepast is aan de nieuwste en strengste normeringen. Door het gebouw, de organisatie en de structuur kwam de opportuniteit om andere klanten binnen te halen. Dit deed de omzet weer enorm toenemen. Een ondernemer moet eveneens altijd het gevoel hebben dat hij kan bijleren, bijscholen en **nooit een voldaan gevoel** hebben. Vanaf het moment dat een ondernemer denkt dat alles goed zit, kan het net desastreus fout lopen. Frank Bekkers, Mobile Vikings, beaamt dit en zegt dat ondernemers nooit het gevoel hebben klaar te zijn. Er is altijd een drang in een ondernemer om het beter te doen. "Er zit een soort beestje in mij, dat me constant verplicht het beter te doen, iets sterker te maken en vooruit te gaan". Die drang is iets waarvan Frank Bekker denkt dat een persoon daarmee voor een deel **geboren** wordt. Het buikgevoel of het **instinct** is weten waar te gaan vissen, op een vijver met veel vis. De vijver is dan de niche waarin de ondernemer zich gaat specialiseren. Meegaan met de stroom is niet voldoende, want dan is het bedrijf achter op de plaats waar het geld zit. In een branche met veel geld in omloop, is al een oninteressante niche of visvijver om in te zitten. Dus de vraag is welke vijvers aan het opdrogen zijn en welke een toekomst gaan bieden. In de toekomstige vijvers moet het bedrijf zich gaan bevinden en dat wordt dan uw businessmodel. Kortom, ondernemers moeten **keuzes maken, specialiseren en daarop innoveren**. Als die stroom op een bepaald moment gelost wordt, dan gaat het bedrijf achteraan de stroom geraken en is er geen kans meer om echt door te groeien.

In het ondernemerschap heerst de tendens dat ondernemers hun beslissingen gestoeld zijn op voorspellingen, financiële berekeningen en allerhande maatstaven. Afgaan op intuïtie is tegenwoordig niet aan de orde. Toch moeten ondernemers vaker hun buikgevoel durven laten meespelen. Vrouwen hebben een betere intuïtie dan mannen en daarom betreurt Frank Bekkers het dat er zo weinig vrouwelijke ondernemers zijn.

Wim Verhoeven haalt ook het volgende aan: "**Competitiesport** en **doorzetten** is zeer belangrijk. Dus het gevoel om eens op uwe bek te gaan en op uwe donder te krijgen ken je dan, maar ook het goede gevoel als je eindelijk eens iemand kan kloppen in de competitie. Dus dat is ook een belangrijk element om van nature al een **competitieve drive** te hebben om als ondernemer te slagen. Dus het is meer dan toeval dat ik als kind veel aan competitiesport gedaan heb en in een vereniging zat. Hier zie je wel dat het onafscheidelijk verbonden is met wat u in u hebt en aan uw achtergrond, jeugd en opvoeding".

Raymond Vanstraelen, BioRacer, voegt toe dat **delegeren** ook heel belangrijk is. Leiderschap komt ook uit opvoeding en opleiding. De achtergrond van de CEO, kortom alles

vanaf de wieg, is dus belangrijk. "De omgeving is wat je maakt tot wat je bent en de ervaringen die je daarin beleefd hebt". Zo is Raymond Vanstraelen zijn verhaal dat hij al van kleins af aan zich moest omringen met grotere, sterkere individuen, omdat hij zelf maar een kleiner persoon was. Delen van zijn vroegere leven schijnen door in hoe hij zich nu als icoon en goede ondernemer kan uitbouwen. De capaciteiten als kind verworven, zijn doorgegroeid. Vroeger was hij ook de snelste wielrenner in het peloton. In die tijd was er nog niks gestructureerd, dus hij moest zien dat hij zich ook daar met de beste mensen omringde. Mensen die hem wilden helpen om als eerste aan de meet te geraken. Dit trekt zich altijd door. "Mensen kennen mensen, zegt men altijd". Hier speelt dan ook weer het gevoel dat het met die persoon wel zou klikken om een samenwerking aan te gaan. Dus het **omringen met de juiste mensen** is een tweede punt. Wat hier dan belangrijk is, is dat een ondernemer ieder jaar een audit laat doen. Een bedrijf heeft mensen nodig waarop kan teruggevallen worden, maar ook mensen die terechtwijzen. Als startende onderneming is het van belang om van in het begin goed te structureren. Alles in vraag stellen. Een goede mentor en een vertrouwenspersoon is van beduidende betekenis. Hier hebben veel mensen tegenwoordig problemen mee en daarom moet reeds bij de oprichting van een bedrijf gezorgd worden dat dit juist zit.

De opvoeding, levenservaring, opleiding en het karakter hangt dus voor een groot deel samen en is zeer belangrijk voor de **capaciteiten als ondernemer**. Dit bewijst het algemene gezegde: het geheel is de som van de delen. Het is het totaalplaatje. Toch is het moeilijk te omschrijven welke aspecten belangrijk zijn om een goede ondernemer en icoon te zijn. Een ondernemer moet kortom **waken** over zijn organisatie en dat is alles dekkend.

Een terugkerende tendens in het ondernemersleven is dat er ondernemers zijn die het eerst uitstekend doen, maar na verloop van tijd vast komen te zitten of zelfs achteruit gaan. Ze kennen eerst een enorme piek, maar volgen de trend niet op en blijven zo steken in hun ontwikkeling. Als een ondernemer voldaan is en niets meer doet dan krijgt de concurrentie een kans om in te halen. Vanaf het moment dat de concurrentie u overstijgt, is het bedrijf uitgeblust. Het is dan bijna niet meer mogelijk om terug boven de groeiende concurrentie te geraken. Dit verklaart vele falingen van de KMO's in België. Het **continu bijsturen** en het tijdig kunnen **stopzetten** van bepaalde zaken spelen hier ook een belangrijke rol.

Bart Moors van Tigro Industries legt uit wat u als ondernemer moet zijn:

"Ik heb ook mijn fouten, maar u moet durven leren en durven vragen. Dat als mensen iets tegen u zeggen, u daar iets van opsteekt. Dat is niet altijd makkelijk, ik heb daar zelf vaak

ook moeite mee. Dat is met vallen en opstaan. Maar u moet proberen om een opwaartse spiraal te krijgen en geen constante spiraal. Maar ja, ondernemen is moeilijk omdat u zoveel valkuilen hebt. Want kijk, u begint klein. Dus een ondernemer moet van dag één alles kunnen. Die moet met papieren bezig zijn, facturen maken en dergelijke. Daar zitten al veel valkuilen. Bent u niet stressbestendig en kunt u die druk niet aan, dan heeft u een probleem. Maar voor alles is een oplossing, want als u niet goed bent in boekhouden, kan u dat laten doen door een boekhouder. Denk er wel aan, het is heel hard werken vanaf de eerste dag. Dan gaat u wat groeien en dan komt er personeel bij. Dan moet u al personeelsbeleid gedaan hebben. En dan krijgt u klachten van uw klanten en dan hebt u een advocaat nodig. Dan gaat u investeringen doen, dan moet u weten hoe u dat gaat doen en financieren. Dus u moet **op verschillende fronten actief kunnen meedraaien**".

Het is goed voor een bedrijf om twee **individuele groeiprocessen** te hanteren. Enerzijds is er het **leiderschap** waarbij mensen geïnspireerd worden. Leiderschap is een capaciteit die bepaalde werknemers zich eigen kunnen maken en die het bedrijf verrijken. Management daarentegen is een hiërarchische functie waarbij een enkeling werknemers commandeert wat te doen. In het begin is de managementkennis voldoende, maar dit moet uitgroeien tot inspirerend leiderschap. Anderzijds is er de **cultuur** van de organisatie. De cultuur van Mobile Vikings bijvoorbeeld staat voor een aantal waarden zoals rebels, fun en beetje onbezonnen. Het systeem moet doordrongen zijn van die waarden. De hele organisatie moet erin geloven dat het bedrijf effectief groot gaat worden, want een positieve geest verhoogt de slaagkans.

Het belangrijke aan een icoon is een onderscheid maken tussen **hoe een manager denkt en hoe een ondernemer denkt**. De manager optimaliseert constant, wat voor het bedrijf goed is. Een ondernemer maakt constant keuzes. Dit principe wordt duidelijk met de metafoor van een bos. Een manager zegt: hoe kan ik die boom perfect omzagen? En een ondernemer zegt waar staan de beste bomen om om te zagen? Dus om het te maken als icoon kiest het bedrijf in welk bos hij of zij gaat opereren en welk soort hout het beste zal branden. Als de foute dennenbomen gekozen worden en twee meter verder staan eikenbomen, dan moet de strategie aangepast worden en worden de eikenbomen omgezaagd. Eens het eikenbos gevonden, moet er gekeken worden welke eiken het best omgezaagd worden. Hiervoor zijn de managers vereist. Het is echter moeilijk om de opportuniteiten te vinden en daarom moet het bedrijf divergeren.

4.6.1.8 Kennis

De opleiding vindt Wim Verhoeven ook een belangrijk aspect. Vroeger werd vaak gezegd dat het vak al doende geleerd kon worden. Achteraf heeft Wim Verhoeven deze visie aangepast en zou hij iedere ondernemer aanraden een degelijk diploma te halen zodat er een bepaalde basiskennis aanwezig is. Voortdurend bijscholen over alles dat niet beheerst wordt, is belangrijk. Wim Verhoeven vindt zelfs dat een ondernemer meer moet studeren dan louter universitaire studies. Een ondernemer wordt gebeten door alles wat op zijn pad komt. Daarin kan verdiept worden. Hoe de persoon zich daarna ontwikkelt is voor ieder individu anders.

4.6.1.9 Klanten

De klant is een van de belangrijkste componenten in het draaien van een onderneming. Alles begint met de **verkoop**. Wim Verhoeven verduidelijkt: "Je kan niet verkopen als er geen markt is, want dan heb je niet geluisterd. Je kan alles uitvinden. Bijvoorbeeld een fiets met vierkante wielen. Dit is kunst maar geen product, want niemand zit daarop te wachten. Als er geen **vraag** naar is, kan het product nog zo innovatief en uniek zijn, dan is het toch nutteloos".

4.6.1.10 Personeel

Een even belangrijke component is het hebben van het juiste personeel. Het is belangrijk dat een ondernemer eigen zwaktes kent en erkent. Die zwaktes moeten extern gezocht worden en met mensen die **complementaire capaciteiten** bezitten opgevuld worden. Een ondernemer is het uithangbord van het bedrijf, dus hij of zij moet zich omringen met de juiste mensen. Het is van groot belang dat de ondernemer hiervoor open staat. Dit is mogelijk doordat hij zichzelf goed kent en kan inschatten. Continu bijscholen en leren is een tweede belangrijke component om de kenniskloven op te vullen. Het belangrijkste aspect van het personeelsbeleid is dat iedereen heel **open** met elkaar communiceert. Zowel binnen het bedrijf, als tussen verschillende filialen. Indien er vragen zijn, moeten die direct gesteld worden. Onduidelijkheid leidt tot problemen. Iedereen moet op de hoogte zijn waarmee het bedrijf bezig is en welke kant het op gaat.

4.6.1.11 Innovatie

Eén van de punten waar vandaag de dag alle bedrijven aan onderworpen zijn, in eender welke sector, is **innovatie**. Er moet gezocht worden naar een manier waardoor continu geïnnoveerd kan worden. Op welke manier ervoor gezorgd kan worden dat het bedrijf de nieuwe ontwikkelingen in de markt volgt en liefst voor is op de rest. Het bedrijf moet zich

constant profileren als een trendsetter. Er zijn natuurlijk bedrijven die er bewust voor kiezen om een volger te zijn. Maar om een groeiend bedrijf te zijn, en zeker een icoon, kan dat enkel door te innoveren. De voorwaarde is dat de markt heel goed gekend is. Een ondernemer moet weten waar hij of zij mee bezig is, met wie en waarover hij spreekt. Daarom is het toe-eigenen van een niche en de specialisatie ervan zo cruciaal. Dit betekent dat er een aantal zaken niet gedaan kunnen worden, maar in die niche weet de ondernemer alles en is die de top. Dan merkt de ondernemer dat er steeds meer mensen naar het bedrijf toe komen, wat tot nieuwe samenwerkingen leidt. Soms kan een niche te eng worden en is er geen ruimte voor productdiversificatie. Productdiversificatie kan wel ervoor zorgen dat de klant uiteindelijk niet meer weet waarvoor het bedrijf staat, wat tot klantenverlies kan leiden. Dus het bezit van een sterk nicheproduct is enerzijds een beperking, omdat niet gedaan kan worden wat volledig gewenst is. Maar anderzijds ook een bescherming, omdat de ondernemer juist heel goed is in wat hij of zij doet.

Cruciaal is dat er onderzocht wordt wat de mensen willen. De markt moet dus al op voorhand gekend zijn. Raymond Vanstraelen is zeer innovatiegericht en benadrukt het feit dat hij het gat in de markt nooit gezocht heeft, maar enkel zijn gevoel gevolgd heeft. Een bemerking die hij beklemtoont is dat hij altijd echt bezig geweest is met **open innovatie**. Het gehele proces mag opengetrokken worden, concurrentie kan toch maximaal kopiëren. Het grote voordeel van open innovatie is dat het bedrijf ideeën gaat toegespeeld krijgen. Ideeën die de puzzel in elkaar doen vallen of dingen waar nog nooit bij stil gestaan is. Innovatie moet ook verder gaan als dat, een product moet tevens groeien. Raymond Vanstraelen vult verder aan: "Open innovatie, vertel het tegen iedereen, behalve tegen uw financiële man want die gaat vragen wat het kost. Of tegen uw productieman want die gaat vragen hoe hij het moet maken. En dat is dikwijls omdat men misgroeit is, omdat men teveel weet van bepaalde zaken".

BioRacer is een zeer innovatief bedrijf, ondanks dat het bedrijf niet gestructureerd te werk gaat op vlak van innovatie. Dat is voor de toekomst iets waaraan gewerkt moet worden. Dit omdat investeerders onder andere innovatie een belangrijk aspect vinden en er sterk in geloven. **Moeilijkheden** die kunnen optreden in het verhaal van innoveren is dat de medewerkers, eens op de hoogte van de plannen van de CEO, niet meer snappen waar het bedrijf naartoe wil. Raymond Vanstraelen verklaart: "Als u als CEO in een klein bedrijf niet innoveert, dan wordt daar weinig aandacht aan besteed. Het is moeilijk om de mensen hier, bij BioRacer, te stimuleren om te innoveren". Een tweede moeilijkheid kan de vertraging op innovatie zijn. BioRacer werkt veel samen met universiteiten, hogescholen en TINEC om

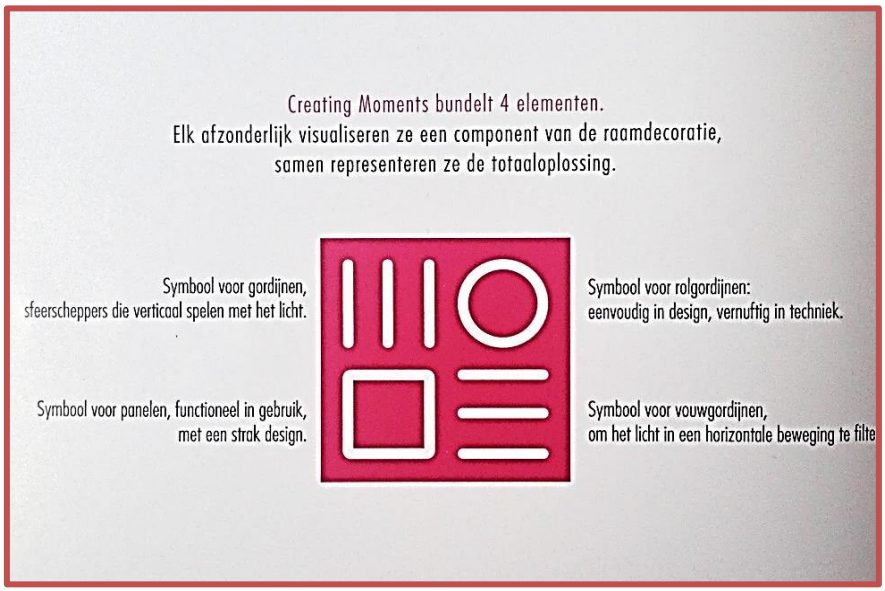
bepaalde deelaspecten van innovatie te laten uitvoeren. Productontwikkelaars zijn een sleutelelement in dit verhaal.

BioRacer won de **Prijs van de innovatie 2013 van Voka**. Dit naar aanleiding van de ontwikkeling van het wedstrijdpak voor Tony Martin. Tony Martin is in 2013 wereldkampioen tijdrijden geworden. Dit jaar zijn alle wereldkampioenen van tijdrijden in een pak van BioRacer gestoken. Ook voor onder andere de Olympische Spelen en FES, een heel sterk ontwikkelingsinstituut voor aerodynamica, heeft BioRacer veel testen gedaan. Er werd ondervonden dat hun pak heel wat sneller is dan de pakken van de concurrentie die momenteel op de markt te verkrijgen zijn. Hierdoor blijft een bedrijf tegen lage kost in de belangstelling staan.

4.6.1.12 Marketing en brand

Decoline is een goed voorbeeld van een nieuw concept dat het bedrijf ingevoerd heeft om naamsbekendheid te verwerven, dit met een vernieuwd logo. Het oorspronkelijk product wordt opnieuw gebruikt in een concept. Het nieuwe concept ging op 1/1/2014 van start, genaamd "Creating moments". Dit omdat het refereert naar het bedrijf en gaat over de sfeer. De start bracht ook een nieuw logo met zich mee dat gaat over de vier productgroepen die Decoline bezit. Gordijnen creëren sfeer in huis en in dat kader van leefwerelden werd het concept uitgebouwd.

Figuur 9: Logo Decoline BVBA gekoppeld aan het concept Creating moments



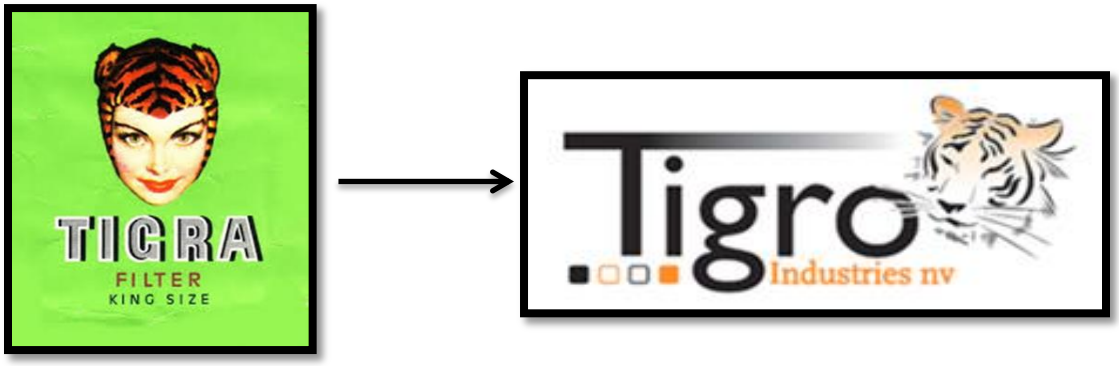
Bron: Informatiefolder verkregen op 7 februari 2014

Naamsbekendheid speelt een grote rol. Een belangrijke vraag die hier in acht genomen moet worden is: Hoe maakt een ondernemer zijn naam zo bekend mogelijk? Dit is afhankelijk van bedrijf tot bedrijf, maar vooral van sector tot sector. Denk aan Tigro Industries als chemisch farmaceutisch bedrijf. Voor hun is het niet efficiënt om plaatselijke sportverenigingen en clubs te gaan sponsoren. Hun klanten liggen daar niet op te wachten. Voor Tigro Industries is het vooral de mond-op-mond reclame die opbrengt en naamsbekendheid verwerft. Dit gaat snel en is goedkoop. Daarom is het reclamebudget van het bedrijf ook relatief laag. Hier komt de tweesprong tussen B2B en B2C naar voor, waarbij een B2C wel een significant reclamebudget vereist. Bijvoorbeeld iemand die keukens verkoopt heeft nood aan publiciteit om zijn keukens bekend te maken. Voor een magazijn met chemicaliën heeft het weinig zin om dit bekend te maken, omdat er maar een beperkt aantal klanten daar nood aan hebben. De klanten zijn vaak vragende partij. Naamsbekendheid heeft een grote invloed, maar het middel om naamsbekendheid te verkrijgen geeft de impact.

De aanzet tot succes van BioRacer was de fietsmetingen. Dit vanaf het moment dat alle vakbladen erover schreven en het in de media verscheen. **Connecties** en directe **naamsbekendheid** waren van groot belang. Dus binnen een **niche** moet het bedrijf al een **bepaald aanzien** hebben, zo blijft het bedrijf "sexy", aldus Raymond Vanstraelen. BioRacer staat volgens hem ook constant in de belangstelling omdat het bedrijf van in het begin de nationale ploeg heeft gesponsord. Ondertussen is dit opgelopen tot vijf nationale ploegen: België, Nederland, Luxemburg, Frankrijk en Duitsland. Dit alles is een grote bijdrager tot het succes van BioRacer, wat van het bedrijf deels tot een icoon maakt.

Verder omschrijft Bart Moors het merk van Tigro Industries als een "one stop shop" en een sterk merk. Ook het logo speelt een rol, maar geen cruciale rol. Tigro Industries koos bijvoorbeeld een tijger als logo. In sommige landen is een logo heel belangrijk. Bijvoorbeeld in China is de tijger van groot belang. Doch dit had niks te maken met de oorspronkelijke keuze van het logo van Tigro Industries. Bart Moors vertelt: "De tijger komt eigenlijk van mijn tante die Tigra sigaretten rookte. Mijn nonkel heette Timmers en mijn moeder haar familienaam was Grobben. En op die Tigra sigaretten stond een tijger en de A hebben we weggegooid en vervangen naar een O. Ook voor de namen Timmers en Grobben ging dat goed samen. Een tijger is ook een sterk merk. Maar uw merk is eigenlijk uw **kwaliteit**. Als uw product goed is, dan is dat ook een stuk branding. Goede dienstverlening".

Figuur 10: Ontstaan van logo Tigro Industries NV



Bron: PowerPoint verkregen op 1 april 2014

Een **slogan** kan aanwezig zijn en zeker in een B2C onderneming aan te raden. Toch is dit niet altijd een noodzaak. B2B bedrijven zoals Tigro Industries hebben vaak geen slogan. De klanten hebben er geen oren naar of boodschap aan. Dus marketing is afhankelijk van wie de klant is, wat ze wensen en op welke manier ze normaal met het bedrijf in contact komen.

Een **brand bouwen** werd vroeger vooral via **(massa)media** gedaan. Steeds vaker worden brands opgebouwd via **sociale media** en op kleine activiteiten. Door dicht op de klant te zitten, kan er echt ingespeeld worden op de behoeftes van de gebruikers. Andere voordelen zijn de veel snellere feedback en een beter zicht op wat de klanten wel en niet interessant vinden. Hier moet dan rekening mee gehouden worden. Ook bij niet-consumentenproducten kan er van het **internet** veel informatie gehaald worden, wat interessant is voor de hele organisatie. De meeste gebruikte en gekende zoekengine is **google**. De wereld is terug te vinden via de computer door de globalisering, met de meest recente informatie en daarrond kan de business intelligence voor een deel opgezet worden. Ook met externe tendensen moet rekening gehouden worden als bedrijf. Als het bedrijf hier geen oren naar heeft, gaat het zich niet juist positioneren, zodat het bedrijf het uiteindelijk niet haalt. Dit hele verhaal mag op **internationaal vlak** gedaan worden, maar is geen vereiste. Een icoon wordt dan ook niet gedefinieerd volgens zijn grootte, maar wel volgens zijn capaciteiten en groei. Een **klein bedrijf** heeft zelfs een groot voordeel omdat het veel makkelijker op tendensen kan inspelen dan grote bedrijven. Kleine bedrijven hebben de mogelijkheid om heel snel die knelpunten te gaan analyseren en aanpassen. Daar hebben de grote ondernemingen het veel moeilijker mee, door de zwaardere beslissingspolitiek en de nauwe samenwerking met onderzoekers. Een groot voordeel van **Limburg** vandaag is dat de gemeenschap bestaat uit vele kleine ondernemingen i.p.v. uit enkele grote ondernemingen.

4.6.1.13 Product of dienst

Het hebben van een goed product of uitstekende dienst is van primair belang om het te maken als icoon. Om het product of de dienst te doen aanslaan, kan een **verrassingseffect** in positieve zin helpen. Zo bleef de hoge kwaliteit van de wijn van Peter Colemont iedereen bij. Mensen keken ervan op dat dit Belgische wijn was. Vanaf het moment dat de markt betreden wordt, moet het **product** al van een bepaald **niveau zijn**. Zodat het lijkt dat het product al 10 jaar bijgeschaafd en verfijnd werd. Dit bijschaven, aanpassen en verfijnen moet op voorhand in alle stilte en anonimiteit gebeuren, vooraleer een ondernemer op de markt komt. Staat het product nog niet op punt dan is er een regel die door de ondernemers als waar wordt beschouwd: slechte commentaar wordt doorverteld aan zeven andere mensen. Goede commentaar wordt maar aan drie andere potentiële klanten meegedeeld. Kort samengevat is het van cruciaal belang dat een ondernemer niet te vroeg naar de markt gaat en het product al een zekere kwaliteit en afwerking bezit. Het blijven verbeteren en bijschaven van het product, eens de markt betreden, is een even belangrijke component voor de continuïteit van het bedrijf. Hierbij een grote bemerking dat het wel fataal kan worden als er te laat naar de markt gegaan wordt met het product. Dit benadrukken zowel Frank Bekkers als Raymond Vanstraelen.

Frank Bekkers doet de straffe uitspraak dat een onderneming eigenlijk niet te vroeg **naar de markt** kan gaan. Indien de doelgroep wordt beperkt, kan er vlot naar de markt gegaan worden om het concept te testen. Mensen zijn tegenwoordig te bang om naar de markt te gaan. Indien het product nog niet op punt staat moet het eerst afgewerkt worden, maar niet tot de perfectie. De angst is dat de naam aan een falend product gekoppeld wordt en dat het bedrijf in elkaar zou vallen. Het is net noodzakelijk om het product uit te proberen op de markt. Risico's nemen hoort erbij, maar als duidelijk vermeldt wordt dat het **een test** is, is er maar een relatief laag risico aan verbonden. Kortom, er moet gezorgd worden dat iemand het product gebruikt zodat die het volledig kan afbreken of in de hemel prijzen. Beide gevallen zijn gunstig voor het bedrijf. In 99% van de gevallen gaat het **product afgebroken** worden, maar daar kan terug op verder gebouwd worden. Een techniek die vaak toegepast wordt is de markt gaan bevragen. Dit heeft ook nadelen. Mensen handelen anders dan dat ze zeggen en denken. Raymond Vanstraelen beaamt dit en benadrukt dat ondernemers niet te begaan moeten zijn om het beste product te vinden. In dat geval wordt het niet snel genoeg op de markt gebracht. Vanaf het moment dat het product markt-klaar is, moet naar de markt gegaan worden. Dan kan het product erna nog steeds aangepast en verbeterd worden. Raymond Vanstraelen nuanceert dat er ook **te vroeg** naar de markt gegaan kan worden.

Verder is het van belang om zo jong mogelijk te leren wat het bedrijf doet en het product te kennen. De **productaffiniteit** die een ondernemer met het product heeft moet zo groot mogelijk zijn. Ondanks de zekerheid dat opleiding helpt in het slagen als icoon, merkt Wim Verhoeven op dat de productaffiniteit die hij heeft, wel veel groter is dan degenen die gestudeerd hebben. Ervaring en kennis over het product is tevens van belang.

4.6.1.14 Onderneming

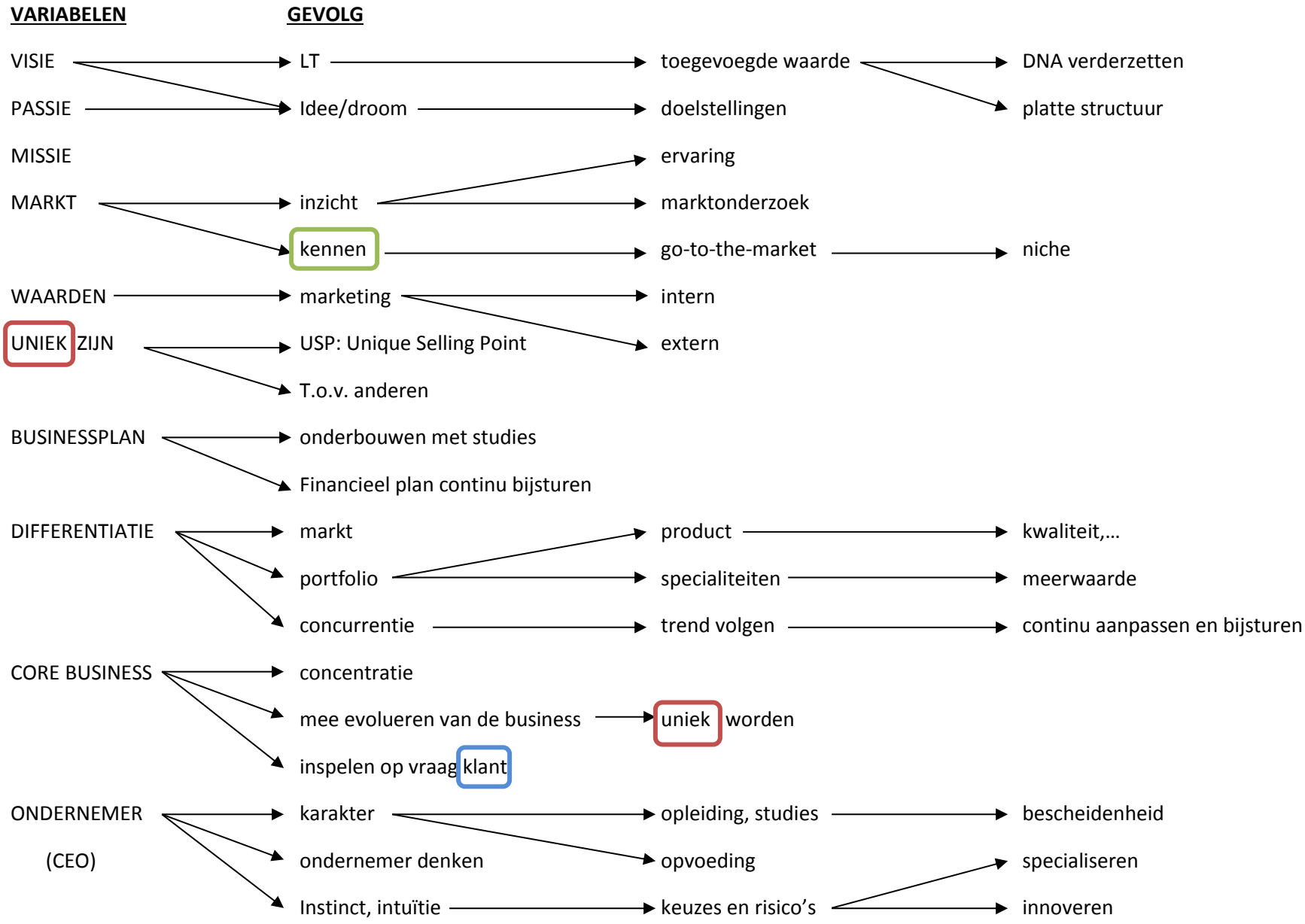
Een onderneming **oprichten**, is dag en nacht werken. Dat is een periode waar iedere ondernemer door moet. Ook familiaal gezien moeten er een aantal opofferingen gemaakt worden en lijdt het gezin er meestal onder. Doch, vanaf het moment dat de zaak goed begint te draaien, compenseert dat deels de nadelen. Wim Verhoeven voegt hieraan toe: "Je moet er niet 100 of 200 maar echt 300% voor gaan".

4.6.1.15 Groei

De eerste taak van een CEO in een groeiend bedrijf is ervoor zorgen dat de **fundamenten** van een bedrijf **gezond** zijn. Als die fundamenten van dat bedrijf niet gezond zijn dan gaat de organisatie op een gegeven moment meer tijd verliezen aan de problemen die dit met zich mee gaat brengen. Dit is te vergelijken met een sporter die op een plein komt. Zijn fysiek moet dan in orde zijn. Als dat niet zo is, dan kan de sporter nog zoveel techniek hebben, dan gaat hij het niet halen. Andersom geldt ook, als zijn fysiek in orde is maar niet weet hoe hij zich tactisch gaat bewegen in dat spel, dan loopt hij daar op een gegeven moment op vast.

Volgens Frank Bekker is **groei** hetzelfde als succes. "Men kan enkel succesvol zijn en zich ontplooien tot icoon als men groeit". Wim Verhoeven van Decoline beaamt dit en vult aan: "Belangrijk voor het groeien van het bedrijf is wat wil de klant en wat weten we van de consumentenbehoeften? Dit moet u als CEO zeer nauw in de gaten houden! Dus door **eigen ervaring**, maar ook door **goed inzicht in de markt"**. Een tweede belangrijk punt daarbij is dat een CEO moet weten, of zich bevragen, wat de klant wilt en hoeveel de klant bereid is te betalen. Dan is het noodzakelijk een goed **marktonderzoek** te doen en de **consumentenbehoeften** te bekijken. Wim Verhoeven heeft tot 2004 een consumentenzaak aangehouden en dus stond hij één dag per week zelf nog in de winkel. Dit om rechtstreeks contact met de klanten te behouden en duidelijke, betrouwbare feedback te krijgen. Als een product goedgekeurd wordt door de consumenten en dit product wordt aan de leveranciers-afnemers doorgegeven, dan gaan ze dat ook afnemen. Zo is regelmatig gebleken.

Figuur 11: Variabelen van een icoon – Empirisch onderzoek



Bron: eigen analyse

Bron: eigen analyse

*juiste medewerkers wordt gedefinieerd als: mensen met complementaire capaciteiten die kenniskloven van de ondernemer kunnen dichten.

4.6.2 Succes

Succes is een logisch gevolg van het samenbrengen van de nodige variabelen die vereist zijn om zich uit te bouwen tot een icoon. Doch er werd geen eenduidige, consistente definitie van succes omschreven in de reeds bestaande literatuur. In dit onderdeel wordt er nagegaan wat CEO's onder succes verstaan en in hoeverre succes nagestreefd wordt.

Als succes louter gedefinieerd werd als het behalen van goede financiële resultaten, dan zijn de meeste CEO's geneigd te zeggen dat dit te kortzichtig is. Deels hangt dit af van het karakter van de persoon in kwestie, of de persoon geld als prioriteit ziet of andere dingen primair maakt.

Frank Bekkers, CEO van Mobile Vikings, omschrijft succes als: "Succes is doen wat u **graag doet**. Meestal is dit als ondernemer het ondernemerschap. Ben ik momenteel succesvol? Ja, in mijn definitie van succes wel, omdat ik dingen doe die ik graag doe. Natuurlijk als we over het bedrijf spreken, kunnen we de financiële factor er niet uithalen. Als u dus succesvol wilt zijn als bedrijf, dan moet u groeien. Een pijnlijke vaststelling is dat u echt wel moet groeien en innoveren. Dus **groei** is succes".

CEO van Tigro Industries, Bart Moors, heeft een meer financieel getinte mening maar heeft een parallelle mening aan deze van Frank Bekker. Hij vertelt: "Uiteraard doen we het allemaal om **goede financiële resultaten** te halen. Maar dat mag niet de enige drijfveer zijn. U kan nooit een financieel resultaat halen als u het niet **graag doet** en de markt niet begrijpt en als u zelf niet dag en nacht aan de kar wil trekken". Verder vult hij aan dat succes **bevestiging** geeft dat de ondernemer goed bezig bent. Die bevestiging is hetzelfde als een schouderklopje krijgen. Daarbij hebben de meeste bedrijven, waaronder ook iconen, de keerzijde van de medaille reeds gezien. Het is niet dat indien het bedrijf vandaag heel succesvol en gezond is, het dat morgen ook nog is. Er zijn ontzettend veel valkuilen die het succes van het bedrijf in de weg staan. Dus het is permanent **waken over uw succes**. Eén van de voorwaarden tot succes is het continu afwegen hoe afhankelijk het bedrijf mag zijn van bepaalde klanten. Vaak beginnen kleine bedrijfjes met één grote klant en dan voelen ze zich comfortabel. De fout die een CEO dan vaak maakt is geloven dat het goed zit, waardoor de werkdruk afneemt. Die ene grote klant kan desondanks problemen krijgen en dan is het snel gedaan met het bedrijf. Dus een ondernemer moet zorgen dat het **klantportfolio** zo **gediversifieerd** mogelijk is. Een lange termijn doelstelling van Bart Moors is dan ook dat de klant nooit meer dan 10% van de omzet vertegenwoordigd. Bij een opstart is dit lage percentage niet mogelijk.

Peter Colemont deelt een andere mening. Volgens hem is succes **erkenning krijgen** van onbekende mensen. Het vertaalt zich voor hem niet in financiële resultaten, want hij zal met de kleine omvang van het bedrijf niet met de grote jongens kunnen mee fungeren. Dat ligt echter ook niet in zijn karakter. De ondernemer zelf speelt dus ook een grote rol in het definiëren van succes. Toch beaamt hij: "Veel verdienen is hoe dan ook succes. Dat kan ik niet ontkennen. Maar voor mij persoonlijk is dat geen succes. U kan niet zeggen dat iemand die veel verdient niet succesrijk is. Dat is gewoon zo in onze maatschappij". Peter Colemont vult aan dat succes ook **geestelijk gelukkig** zijn is. Dat wordt in de economie vaak onderschat. Want als een ondernemer een parcours kan uitstippelen waarin hij of zij mentaal gelukkig is, dan is dat ook een succesfactor en een continuïteitsfactor voor het bedrijf. Kortom, **succes** is het groeien in hetgeen de persoon graag doet en hier erkenning voor krijgen waardoor hij of zij geestelijk gelukkig kan zijn.

Raymond Vanstraelen, BioRacer, heeft altijd veel te weinig aandacht aan financiële resultaten besteed. Het **product** moet goed genoeg zijn voor hemzelf en voor de mensen, zelfs als de markt er nog niet om vraagt. Succes hebben is ook **innovatie**. Raymond Vanstraelen legt uit: "Kijk, innovatie is dat een persoon iets nieuws brengt, maar voor u is dat nieuwe al een tijdje aan het broeien. Dat is een embryo dat zich langzaam moet ontwikkelen. Dat betekent dat u de eerste bent en dat betekent ook dat u de enige bent. Dus u gaat eerst apostel moeten spelen en verkondigen waarom u dat doet. Een soort Messias. Erna komen de first adapters en dan duurt het een hele tijd voordat de gemeente volgt. En dat is eigenlijk voor mij succes". Het gevoel dat de mensen eerst niet overtuigd konden worden en absolute tegenstanders zijn, uiteindelijk toch overtuigd zijn. Dat is voor Raymond Vanstraelen succes, want daar heeft hij het meeste plezier aan. Aan iets dat u het **meeste plezier** aan heeft, is succes.

Een belangrijk aspect is dan **hoe** tot **succes** gekomen wordt. Enerzijds is succes een gevolg van een collectieve werking van al de variabelen die reeds besproken werden in onderdeel 4.6.1. Anderzijds speelt er nog een tweede factor mee, namelijk de spelingen en trends in de markt. Een goed voorbeeld is wat er zich voordeed bij de opstart van Clos d'Opleeuw. Enerzijds was er een enorme boom in gastronomische programma's op televisie. Gastronomie, koken en sterrenrestaurants kwamen in de lift. Omdat de wijn van Peter Colemont een wijn is om op gastronomische wijze te verbruiken en tot de betere gastronomie behoort, werd het product automatisch in de aandacht gebracht. Dit stimuleert indirect de verkoop van wijn. Anderzijds is Peter Colemont specifiek naar de markt gegaan toen de producten uit de eigen streek terug in trek waren. Vermits de wijn uit Gors-Opleeuw

een product uit eigen streek is, werd de eigen markt aangeboord met het product. Op zo een moment komt de wijn in een goede markt terecht en dan kan de prijs makkelijker verhoogd worden dan wanneer er naar een vreemde markt gegaan wordt. Dit geldt voor alle producten, niet enkel voor de wijnindustrie.

4.6.3 Financiële resultaten van een icoon

Dit onderdeel is gerelateerd aan de tweede deelvraag van de masterproef. Al de icoonbedrijven stellen dat winst niet belangrijker is dan waarde creëren. Toch kunnen winstcreatie en ratio's niet buiten beschouwing gelaten worden. Winst is een aspect dat nagestreefd moet worden, anders kan het bedrijf niet blijven bestaan. Voor BioRacer wordt de waarde vooral gecreëerd door innovatie. Decoline daarentegen heeft vooral waarde kunnen creëren omdat CEO Wim Verhoeven zelf winkelier is geweest en dus de juiste kennis en ervaring bezat om exact de wens van de klant te kennen. Dit was ook de reden waarom Decoline zich heeft kunnen bewijzen ten opzichte van de concurrentie. De concurrenten hebben het veel lastiger gehad om in de moeilijkere periodes te overleven. De hele organisatie moet doordrongen zijn met de attitude om zeer marktgericht te denken. De werknemers moeten zelf ook een visie hebben, zodat ze zelf kunnen nadenken over het hele marktgebeuren. Hierdoor wordt niet enkel de visie van de CEO gevolgd, maar wordt de hele mindset veranderd. Bart Moors voegt er aan toe: "U kan geen icoon zijn als u geen winst maakt en u kan geen icoon zijn als u geen waarde maakt. Dus voor mij gelden beiden".

Om voor te blijven op een markt moet er **continu geïnvesteerd** worden. Een bedrijf kan als hulpmiddel hiervoor aan **financieel benchmarken** doen. Toch is het in veel sectoren als icoon moeilijk zich met de concurrentie te vergelijken, omdat ze telkens unieke aspecten bezitten die de concurrentie niet doet of heeft. Zo is bij Decoline geen van de concurrenten ontwikkelaar-producent, maar eerder distributeur van aangekochte producten in het buitenland. Doordat Decoline fabrikant werd is de absolute toegevoegde waarde enorm gestegen. Dit ook door het blijven opereren als leverancier. Opgelet, de toegevoegde waarde is enorm gestegen, maar de kosten zijn ook veel hoger. Door het feit dat hij fabrikant en niet enkel handelaar is, heeft Decoline ook productontwikkelaars, en in het algemeen een zwaardere organisatie, nodig. Decoline, die een groot deel van de **winst reserveert**, kan daarom innovatief blijven en aan permanente productontwikkeling doen. Dit creëert waarde en doet hen groeien tot een icoon. Het reserveren van de winst zit na een aantal jaar ingecalculeerd in het systeem, wat maakt dat de cijfers stabiel zijn.

Een **ratioanalyse** bracht de gegevens in Tabel V op. De analyse is een vergelijkende studie van de sectoren en de casestudies, berekend voor vijf ratio's:

- nettorentabiliteit van het eigen vermogen (%);

- brutorentabiliteit van het eigen vermogen (%): Cash flow / Eigen vermogen;

- liquiditeit in ruime zin (current ratio);

- liquiditeit in enge zin (quick ratio);

- solvabiliteitsratio (%).

De sectoren zijn bepaald door bedrijven met dezelfde Nace-code, als die van de casestudie, voor het Vlaamse gewest. Het gemiddelde van deze ondernemingen werd per ratio berekend via de BelFirst, om de ratio van de sector weer te geven. De opvallende verschillen worden per case hieronder besproken. Ter informatie bij Tabel V wordt volgende legende gevoegd:

Sector 1 = Clos d'Opleeuw	Nace: 01240 – Teelt van gewassen, veeteelt, jacht en diensten in verband met deze activiteiten.
Sector 2 = Tigro Industries	Nace: 46751 – Groothandel in chemische producten voor industrieel gebruik.
Sector 3 = BioRacer	Nace: 46510 – Groothandel in computers, randapparatuur en software.
Sector 4 = Decoline	Nace: 43211 – Elektrotechnische installatiewerken.
Sector 5 =Mobile Vikings	Nace: 62010 – Ontwerpen en programmeren van computerprogramma's.
(n.b. = Niet beschikbaar)	

Tabel V: Ratioanalyse van sector en iconen via BelFirst

	Nettorentabiliteit eigen vermogen % Laatst beschikb. jr	Nettorentabiliteit eigen vermogen % 2013	Nettorentabiliteit eigen vermogen % 2012	Nettorentabiliteit eigen vermogen % 2011	Nettorentabiliteit eigen vermogen % 2010	Nettorentabiliteit eigen vermogen % 2009
Sector 1	4,51	3,37	6,41	-0,04	3,78	-3,92
Clos d'Opleeuw	38,33	38,33	30,02	23,79	52,47	n.b.
Sector 2	10,49	15,64	11,87	18,83	16,55	12,25
Tigro Industries	11,88	n.b.	11,8	75,13	-310,92	-87,73
Sector 3	19,13	32,12	18,08	22,70	13,41	13,71
BioRacer	5,83	5,83	17,79	-55,40	29,73	-28,00
Sector 4	10,82	13,27	13,01	18,34	15,52	13,01
Decoline	0,17	n.b.	0,17	8,28	123,28	11,44
Sector 5	14,83	19,90	19,97	20,20	13,14	11,04
Mobile Vikings	-42,23	n.b.	-42,23	-10,73	-27,95	-36,19

	Cash Flow / Eigen vermogen % Laatst beschikb. jr	Cash Flow / Eigen vermogen % 2013	Cash Flow / Eigen vermogen % 2012	Cash Flow / Eigen vermogen % 2011	Cash Flow / Eigen vermogen % 2010	Cash Flow / Eigen vermogen % 2009
Sector 1	9,15	10,49	12,79	10,66	11,71	10,60
Clos d'Opleeuw	44,44	44,44	35,52	33,74	50,25	23,48
Sector 2	13,62	14,56	16,89	18,41	23,90	18,40
Tigro Industries	15,02	n.b.	15,02	18,06	10,24	8,78
Sector 3	14,55	19,08	16,08	16,06	14,61	9,13
BioRacer	67,93	67,93	88,77	-8,01	69,61	52,36
Sector 4	14,63	16,62	16,75	18,25	16,50	16,75
Decoline	5,03	n.b.	5,03	10,78	15,69	10,51
Sector 5	13,50	14,24	18,01	17,68	15,54	13,92
Mobile Vikings	-0,87	n.b.	-0,87	6,31	-0,69	-17,07

	Liquiditeit in ruime zin Laatst beschikb. jr	Liquiditeit in ruime zin 2013	Liquiditeit in ruime zin 2012	Liquiditeit in ruime zin 2011	Liquiditeit in ruime zin 2010	Liquiditeit in ruime zin 2009
Sector 1	2,83	2,60	2,61	2,60	2,44	2,44
Clos d'Opleeuw	1,40	1,40	1,03	0,90	0,95	0,39
Sector 2	3,01	2,98	2,92	2,74	2,64	2,72
Tigro Industries	0,87	n.b.	0,87	0,88	0,85	1,05
Sector 3	3,21	2,80	3,23	2,90	2,66	2,68
BioRacer	1,01	1,01	1,05	1,04	1,13	1,14
Sector 4	2,96	2,93	2,83	2,53	2,75	2,81
Decoline	1,75	n.b.	1,75	3,70	0,98	1,39
Sector 5	4,29	4,08	4,06	3,75	3,93	4,31
Mobile Vikings	0,85	n.b.	0,85	1,10	0,88	0,94

	Liquiditeit in enge zin Laatst beschikb. jr	Liquiditeit in enge zin 2013	Liquiditeit in enge zin 2012	Liquiditeit in enge zin 2011	Liquiditeit in enge zin 2010	Liquiditeit in enge zin 2009
Sector 1	2,43	2,05	2,16	2,10	2,09	2,03
Clos d'Opleeuw	0,93	0,93	0,57	0,52	0,69	0,20
Sector 2	2,79	2,85	2,56	2,50	2,35	2,42
Tigro Industries	0,70	n.b.	0,70	0,83	0,79	0,96
Sector 3	3,16	2,90	3,13	2,81	2,63	2,58
BioRacer	0,46	0,46	0,52	0,59	0,74	0,72
Sector 4	2,67	2,61	2,56	2,31	2,44	2,45
Decoline	0,85	n.b.	0,85	1,55	0,39	0,92
Sector 5	4,31	4,25	4,06	3,88	4,05	4,39
Mobile Vikings	0,84	n.b.	0,84	1,09	0,86	0,92

	Solvabiliteitratio % Laatst beschikb. jr	Solvabiliteitratio % 2013	Solvabiliteitratio % 2012	Solvabiliteitratio % 2011	Solvabiliteitratio % 2010	Solvabiliteitratio % 2009
Sector 1	28,37	27,08	28,31	27,24	27,59	27,45
Clos d'Opleeuw	53,79	53,79	42,13	41,74	43,99	-26,43
Sector 2	39,20	36,62	38,91	37,82	37,54	36,91
Tigro Industries	15,86	n.b.	15,86	3,77	1,19	5,09
Sector 3	35,50	37,36	37,07	33,03	33,89	33,06
BioRacer	8,57	8,57	8,31	7,25	10,21	9,25
Sector 4	36,96	37,11	37,82	35,49	36,32	36,89
Decoline	45,28	n.b.	45,28	74,49	5,98	30,31
Sector 5	43,82	46,00	44,76	41,80	42,37	43,51
Mobile Vikings	21,94	n.b.	21,94	43,34	60,31	90,41

Bron: https://belfirst.bvdinfo.com/version-201457/Login.serv?product=belfirstneo

4.6.3.1 Tigro industries NV

De ratioanalyse brengt ettelijke opvallende resultaten met zich mee voor Tigro Industries. Voor de **nettorentabiliteit van het eigen vermogen** wordt er geconstateerd dat 2011 een topjaar was voor het bedrijf. De nettorentabiliteit van het eigen vermogen ligt ver boven het sectorgemiddelde. Om de nettorentabiliteit van het eigen vermogen voor te stellen wordt de winst of het verlies van het boekjaar na belastingen in verhouding gebracht tot het eigen vermogen van de onderneming (Devloo,2009). In 2012 stagneerde dit en kwam Tigro Industries gelijk met de sector. In 2009 en vooral 2010 kende Tigro Industries echter een sterk negatieve nettorentabiliteit van het eigen vermogen. Dit is te verklaren doordat de grootste klant het contract verbroken heeft en wegviel. Voor de **liquiditeit in enge zin** is het opmerkend dat Tigro Industries zich over de vijf jaar telkens onder het sectorgemiddelde bevindt. Dit geldt evenwel voor alle casestudies. Liquiditeit in enge zin wordt als volgt berekend:

$$\frac{Vlottende\ activa - vorderingen\ op\ meer\ dan\ 1\ jaar - voorraden\ en\ bestellingen\ in\ uitvoering}{Schulden\ op\ ten\ hoogste\ één\ jaar - overlopende\ rekeningen\ (passiva)}$$

(Devloo, 2009)

Als laatste is het opvallend dat Tigro Industries fors onder het sectorgemiddelde gelegen is bij de **solvabiliteitratio**. De solvabiliteit geeft het belang aan van de financiering met eigen middelen respectievelijk vreemde middelen of schulden. Een vaak gehanteerde ratio in dit verband is de verhouding tussen de eigen middelen en de totale middelen, uitgedrukt als een percentage. Wanneer dit percentage hoog ligt "staat de onderneming financieel sterk" en is zij minder of nauwelijks afhankelijk van haar schuldeisers (Devloo, 2009). Hierbij de kanttekening dat Tigro Industries een zeer kapitaalintensief bedrijf is, waar het eigen vermogen door de hoge investeringen niet meer in verhouding is met het totale vermogen. In 2014-2015 zal een investeringsprogramma worden doorgevoerd van 12,8 miljoen euro.

De gezondheidsbarometer Tigro Industries NV geeft aan dat Tigro Industries schommelt in het matig tot negatieve segment.

Figuur 12: Gezondheidsbarometer Tigro Industries NV

Bron: Handelsrapport opgevraagd op 12 april 2014.

4.6.3.2 Decoline BVBA

Opvallend voor Decoline is dat de **nettorentabiliteit van het eigen vermogen** de afgelopen vijf jaar aan de lage kant lag. In 2010 kende Decoline echter een enorme toename ervan. Wim Verhoeven vertelt dat 2008 een topjaar voor Decoline was, gevolgd door een zware dip in 2009. 2010 was het jaar dat Decoline terug op niveau kwam. De nettorentabiliteit was toen hoog. Wat de **solvabiliteitsratio** betreft ligt Decoline steeds boven het sectorgemiddelde. De solvabiliteit was in 2010 echter enorm laag. Dit is te verklaren door de overname van een Duits bedrijf. De vlottende activa steeg toen met 2.875.055 euro. De gezondheidsbarometer plaatst Decoline midden in het matige gedeelte.

Figuur 13: Gezondheidsbarometer Decoline BVBA

Bron: Handelsrapport opgevraagd op 12 april 2014.

4.6.3.3 Mobile Vikings NV

Frank Bekker vertelt dat zijn innovatiestrategie heel extreem is. In die zin dat ieder jaar ongeveer een miljoen euro geïnvesteerd wordt in innovatie en onderzoek en ontwikkeling. Het bedrijf maakt met andere woorden bewust verlies. Dit verklaart de negatieve **nettorentabiliteit van het eigen vermogen** van de afgelopen vijf jaar. Ook de **brutorentabiliteit van het eigen vermogen** is vaak negatief en bevindt zich onder het sectorgemiddelde. De brutorentabiliteit van het eigen vermogen van een onderneming wordt als volgt berekend:

$$\frac{\text{Cash } Flow}{Eigen\ vermogen} * 100$$

(Devloo, 2009)

Een andere bevinding is deze van de **solvabiliteitsratio**. Mobile Vikings bevindt zich tussen 2009 en 2011 sterk boven het sectorgemiddelde. Vooral 2009 was klaarblijkelijk een gunstig jaar. In 2012 komt het bedrijf onder het sectorgemiddelde te liggen, maar behoudt een goede solvabiliteit. Hier de kanttekening dat Mobile Vikings geen leningen heeft lopen en het vreemd vermogen gefinancierd wordt door de openstaande leveranciers. Het bedrijf is wel met een groot beginkapitaal gestart. Dus de reële solvabiliteit is niet gunstig voor het bedrijf aangezien de klanten in 2012 openstonden voor 757.589 euro en zijn leveranciers voor 7.545.851 euro. De gezondheidsbarometer plaatst Mobile Vikings NV in het matige gedeelte.

Figuur 14: Gezondheidsbarometer Mobile Vikings NV

Bron: Handelsrapport opgevraagd op 12 april 2014.

4.6.3.4 BioRacer NV

De nettorentabiliteit van het eigen vermogen van BioRacer NV is in 2009 en 2011 laag en zelfs negatief. De laatste drie jaar wordt deze wel positief maar blijft onder het sectorgemiddelde. De brutorentabiliteit van het eigen vermogen ligt ver boven de sector, behalve in de gekende dip in 2011. De liquiditeit in enge zin is onder 1 gelegen, en dus ook onder de sector. De solvabiliteit is goed van BioRacer, enkel ook onder het sectorgemiddelde gelegen.

Er is geen gezondheidsbarometer beschikbaar in het handelsrapport van BioRacer.

4.6.3.5 Clos d'Opleeuw – Gorsco BVBA

Voor al de financiële ratio's ligt Clos d'Opleeuw hoog boven het sectorgemiddelde. Enkel voor de liquiditeit in enge zin en **liquiditeit in ruime zin** ligt Clos d'Opleeuw licht onder de sector. De liquiditeit in ruime zin wordt berekend door onderstaande vergelijking:

$$\frac{Vlottende\ activa - vorderingen\ op\ meer\ dan\ 1\ jaar}{schulden\ op\ ten\ hoogste\ 1\ jaar + overlopende\ rekeningen\ (passiva)}$$

(Devloo, 2009)

De liquiditeit moet groter zijn dan 1 om een veiligheidsmarge te hebben. Hier ligt Clos d'Opleeuw ver boven. De gezondheidsbarometer plaatst het bedrijf in een matig tot bijna positief segment. Dit is van al de casestudies het hoogst.

Figuur 15: Gezondheidsbarometer Clos d'Opleeuw

Bron: Handelsrapport opgevraagd op 12 april 2014.

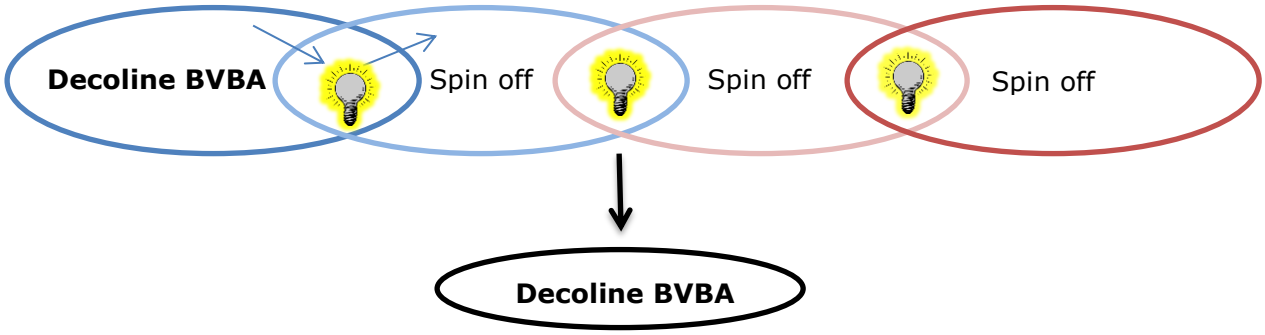
Uit een analyse van **de handelsrapporten** wordt er dus een opvallende bevinding gedaan. Geen enkele casestudie, en dus icoon, ligt in het positief tot zeer positieve gedeelte van de gezondheidsbarometer. Al de casestudies bevinden zich in het matige tot negatieve gedeelte. Hieruit wordt geconcludeerd dat een icoon zich op dit moment niet in superieure financiële prestaties vertaalt. Deze conclusie wordt bevestigd door de bovenstaande ratioanalyse. Een andere conclusie die uit **de ratio's** voortkomt is dat iconen vaak kapitaalintensieve bedrijven zijn. Het duurt dus ettelijke jaren vooraleer de winsten in deze ondernemingen zichtbaar worden. Dit zoals bij Tigro Industries die vanaf 2014 veel winstcreatie realiseert. Deze cijfers zijn echter nog niet gepubliceerd.

4.6.4 Het dynamische proces van een onderneming

In dit onderdeel wordt er op de derde deelvraag van de masterproef ingegaan. De opstart van een bedrijf brengt een **dynamisch proces** met zich mee. Dit dynamisch proces kunnen we **definiëren** als de stroming van opvolgende activiteiten die samen een geheel vormen om zich te ontplooien tot een volwaardig winstgevende onderneming. Het proces is dynamisch omdat het telkens met de nodige ups en downs verloopt. Een foutloos parcours afleggen is niet mogelijk. Het **startpunt** van het dynamische proces is het ontstaan van een idee gekoppeld aan een passie. Het idee moet levenskansen hebben. Meestal is vanaf het begin duidelijk of iets gaat werken en wanneer het goed loopt. Erna gaat de ondernemer doorwerken op de passie zodat er een gespecifieerde onderneming ontstaat. Dit is meestal een niche bedrijf. Een ondernemer is dan eerder een opportunist dan een afwerker. Het dynamisch proces is geen afzonderlijk proces. Uit het oorspronkelijk proces kunnen ook andere dynamische processen ontstaan.

Denk hierbij aan **Decoline BVBA**. De onderneming is opgestart en heeft een afzonderlijk, eenduidig dynamisch proces doorlopen. Door de werking in de niche van gordijnenrails komt CEO Wim Verhoeven op een nieuw idee. Omdat Decoline zelf goed draait, wilt hij het risico niet nemen om Decoline in een negatieve sfeer te trekken indien het mis zou lopen. Zo ontstonden er drie spin-offs van het oorspronkelijke bedrijf Decoline. Hier zijn met andere woorden vier dynamische processen ontstaan, die telkens een unieke wending namen (Zie figuur 12). In 2013 heeft Wim Verhoeven de drie werkmaatschappijen met elkaar laten fuseren. De positieve wending die Decoline kende door de spin-offs en de samenvoeging is niet altijd het resultaat. Belangrijk is dat een ondernemer **diplomatisch** blijft **in zijn denken**. Alles wat geen waarde toevoegt moet stopgezet worden. Dit is waar veel bedrijven het moeilijk mee hebben en zo kunnen ze veel geld en kostbare tijd verliezen.

Figuur 16: Het dynamisch proces van Decoline BVBA



Bron: eigen analyse

Hetzelfde is terug te zien bij **BioRacer** die het Nederlandse merk Hunters kocht en erna nog Reskin Medical oprichtte. Deze laatste is een aparte vennootschap waar BioRacer 100% eigenaar van is. Met andere woorden zijn rond het oorspronkelijke dynamische proces van de opstart van BioRacer nog twee andere dynamische processen ontstaan.

Om dit dynamisch proces zo vlot mogelijk te laten verlopen, wordt er als hulpmiddel een **stappenplan** voor iedere startende ondernemer gecreëerd. Ook ondernemingen die reeds voor langere tijd bestaan kunnen deze punten bijschaven. Bij de ontwikkeling van dit stappenplan wordt er op een aantal bedenkingen gebotst. Eerst en vooral blijft alles afhankelijk van de persoon die iets opstart, wat zijn ambities zijn en of de persoon alle capaciteiten bezit die nodig zijn om het te maken als ondernemer. Ten tweede is een stappenplan steeds afhankelijk van het soort bedrijf dat opgestart wordt. Los van het individuele aspect en de verschillebde mogelijke vormen van een onderneming, is er een zo algemeen mogelijk stappenplan opgesteld.

1. **Een idee en een droom.**

   Een ondernemer moet een droom hebben. Ondernemen moet een passie zijn. Als geld de enige drijfveer is, dan heeft het bedrijf geen kans op slagen. Verder moet de levensvatbaarheid van het idee afgetoetst worden. Het moet zelfs niet een uniek idee zijn, maar het concept moet wel uniek zijn. Het concept wordt gemaakt met verschillende ideeën of producten. Een concept kan ook een dienst zijn. Hierna moet een CEO als starter zijn eigen chef kok proberen te zijn. Wim Verhoeven verklaart: "Ga zelf in je eigen keuken staan, dus in je eigen productenwereld. Maak zelf je menu als concept, waarvan jij overtuigd bent dat ze daar van gaan eten. Erna moet

afgegaan worden op wat er verkocht gaat worden". En dat is zo voor alle ondernemingen in alle sectoren. Een kanttekening die al van in het begin moet worden gemaakt, is dat een ondernemer de juiste dingen verwacht van de juiste mensen. Van een boekhouder moet geen creativiteit worden verwacht, hij moet net al de regels volgen.

2. **Ontwerp en toets een missie, visie, waarden, businessplan en financieel plan af.**

   Om te beginnen moet een ondernemer goed weten wat zijn missie, visie en waarden zijn. Begin met een goed businessplan en laat dat businessplan toetsen door een goede boekhouder. Op het moment dat dit duidelijk is, wordt er gekeken naar welke middelen er nodig zijn en wordt het financieel plan opgesteld. In het businessplan engageert u zich om bepaalde targets en omzet te halen. Dit om rendabel te worden en te bepalen wat uw kapitaal gaat worden. Een ondernemer moet ook cognitieve kennis hebben over hetgeen hij of zij wilt gaan doen. Hiermee wordt zowel productkennis als kennis van de productie bedoeld. Voor dienstensectoren moet er eveneens kennis aanwezig zijn over de diensten die aangeboden worden. Met andere woorden: weet hoe alles in elkaar zit.

   Opmerking: vele ondernemers beginnen een onderneming met een gebrek aan kennis. Er zijn er die niet weten wat een balans is. Bepaalde mensen zijn dus goed in een deel van het vak, maar een ondernemer heeft een breder palet van capaciteiten nodig. Hij moet doorzettingsvermogen hebben, het nooit laten hangen en altijd een oplossing vinden voor de problemen zijn pad kruisen.

3. **Ken de markt.**

   Een ondernemer moet onderzoeken wat de mensen willen en de markt moet op voorhand gekend zijn. Het gat in de markt zoeken is niet noodzakelijk. Een goed concept is van doorslaggevend belang. Als startende onderneming moet er dus nagedacht en geïnformeerd worden of er ergens een markt is voor hetgeen een ondernemer wilt gaan doen. Ondernemers moeten daar met anderen over spreken en meningen en gedachten over uitwisselen. Een nadeel tegenwoordig is dat mensen de neiging hebben ergens snel in te vliegen. Ze vinden of weten iets nieuws en gaan er voor. Het is niet slecht om gedreven te zijn, maar om te slagen kan best eerst het idee getoetst worden aan andere meningen. Dit om te zien wat haalbaar is, wat de verkoopprijs zou kunnen zijn en dergelijke.

4. **Omring u met de juiste mensen**.

Bij de opstart van een bedrijf heerst er een onevenwicht dat te maken heeft met het feit dat bepaalde accenten in het verhaal heel erg zijn uitgediept en anderen niet. Er zijn mensen die zich heel sterk focussen op de financiële structuur, anderen enkel op de verkoop, anderen op het product. Mensen trekken gelijkgestemden aan. Cruciaal is dat bij de opstart van een bedrijf net geen gelijken gezocht worden, maar een uitgebalanceerde diversiteit van mensen. Een bedrijf moet complementaire mensen zoeken. Ondernemers moeten mensen hebben die hen in vraag stellen en een wisselwerking met hen hebben, i.p.v. mensen die hen steeds gelijk geven. Een ondernemer kan niet alles weten. Deze stap verloopt goed door de volgende vragen te stellen: "Welke mensen zouden mij het beste kunnen helpen? Hoe kunnen ze zelf ook gelukkig zijn met hun functie?". Ook dit laatste is zeer belangrijk. Bij de opstart van een zaak moet de ondernemer zich onmiddellijk omringen met de juiste mensen, kortom professionals voor de materie waarvan ze zelf niet de nodige kennis bezitten.

5. **Wees een ondernemer.**

Tijdens de opbouw van een zaak zijn twee punten belangrijk: een ondernemer moet geïnteresseerd zijn in het vak en moet ook karakter hebben om door te zetten.

Ten eerste is er de interesse. Bij de oprichting van een bedrijf krijgt de ondernemer ook interesse voor andere dingen. Als een bedrijf goed draait, gaat de productie interessant worden. Erna de cijfers en dan vooral de marketingcijfers. Dan moet een ondernemer terugkijken naar de markt en de manier waarop het product op die markt gebracht wordt. Het product moet in verhouding staan met de gelijkaardige producten van de concurrenten, zodat die ook geografisch correct gespreid worden. Dat bepaalt waarom sommige producten of zaken in bepaalde regio's goed zitten en in andere regio's absoluut niet aanslaan. Door deze tendensen beginnen die details een ondernemer ook te interesseren en gaat die analyseren. Een opwaartse beweging van interesse is dus een proces dat automatisch groeit bij een goede ondernemer.

Ten tweede moet de ondernemer een sterk karakter hebben. Dat moet u al in uw jeugd kweken en ontwikkelen. Jeugd en opleiding spelen dus een grote rol in het hele verhaal. Als een ondernemer niet geleerd heeft te werken om iets te bereiken of nooit zelfstandig problemen moest oplossen, dan geraakt hij of zij niet zo ver als mensen die doorzettingsvermogen en kracht hebben, die al bij het opgroeien ontwikkeld is. Peter Colemont vertelt: "indien de economische en financiële steun van

thuis uit niet aanwezig was en het loopt fout in het bedrijf, dan bent u vertrouwd met het gevoel om zelf op te draaien voor de klappen. Daarom zijn weerbaarheid, karakter en uithoudingsvermogen cruciale elementen die aanwezig moeten zijn in een ondernemer, anders haalt hij en de onderneming het niet". Een ondernemer moet hard kunnen doorwerken. Dag in, dag uit, een heel jaar lang. Hier ligt nog een verschil in fysieke en mentale arbeid. Beiden uitputtend en arbeidsintensief. Opvallend is dat bij de opstart vooral veel arbeid en werk verzet moet worden, omdat de CEO dan nog iets te bewijzen heeft.

6. **Overtuig de banken en wees ten alle tijden open.**

   Een ondernemer moet vanaf het begin waken dat hij zich niet gaat overfinancieren. Een oplossing hiervoor is het nemen van een goede boekhouder. Een doel of richtcijfer moet voor ogen gehouden worden zodat geweten is wat iedere maand ontvangen moet worden om de leningen af te betalen. Dit alles moet bekeken worden op jaarbasis. Toch moet er ook geïnvesteerd worden en moeten er risico's genomen worden. Alles correct voorspellen is onmogelijk, dus ondernemen gaat telkens met vallen en opstaan. Een tweede aandachtspunt is dat een ondernemer altijd heel open moet zijn over zijn cijfers. Ga niks verbergen, maar maak zowel de goede als slechte cijfers bespreekbaar. Ook over de pijnpunten moet worden gepraat en uit geleerd worden. Een bedrijf loopt nu eenmaal met ups en downs. Dit is echter niet erg omdat dit een ondernemer net scherp houdt.

7. **Weeg uw product continu af.**

   Het product continu afwegen is doorslaggevend om te kunnen groeien. Dit kan verduidelijkt worden met de productie van een auto. Vroeger was er een radio met knopjes in een auto. Doordat de technologie zodanig snel verandert, staat de radio vandaag de dag in een geïntegreerd systeem dat alles omvat. Dat is een trend die het bedrijf absoluut moet volgen. Idealiter moet ervoor gezorgd worden dat de ondernemer de trend kan voorblijven want op die manier blijft het bedrijf uniek. Een ander succesverhaal is een combinatie van trends die gevolgd kunnen worden.

8. **Durf dingen uitbesteden indien nodig.**

   Na de opstart van het bedrijf moeten er dingen uitbesteed worden, omdat een ondernemer niet alles kan blijven beheersen, dus moet hij durven loslaten. De dingen waar de ondernemer niet zelf het grote verschil maakt moet hij uitbesteden om zo energie vrij te maken voor de dingen waarin hij wel het verschil maakt. De zaken die Peter Colemont bijvoorbeeld onder andere heeft uitbesteed zijn:

- boekhouding;
- het maken van een website en de design ervan;
- ontwerp van het etiket op de wijnflessen;
- levering van de flessen. Peter Colemont verklaart: "De kleine extra kost van de flessen te laten maken, dan ze zelf te fabriceren, weegt niet op tegen de baten die ik verkrijg in de dingen waar ik wel een echt verschil maak".

9. Werk!

Een **conclusie** die er getrokken wordt bij het ontwerp van dit stappenplan is: een universeel, eenduidig stappenplan voor een ondernemer bestaat niet. Het enige wat er gedaan kan worden is de leidraad volgen. De leidraad van de onderneming is eigenlijk het financieel plan en het businessplan. Parallel met de evolutie van de business waarin de ondernemer opereert, moet hij weten wat zijn business is. Eveneens is de volgorde van het stappenplan, hierboven beschreven, een logische volgorde maar zeker niet de enige correcte. Er is geen vaste volgorde die een ondernemer moet volgen. Een ondernemer moet er gewoon voor zorgen te slagen in zijn opzet en een icoon in wording te zijn. Hij waakt erover met al de variabelen, tips en praktijken rekening te houden en die tot een zo goed mogelijk einde te brengen. Door de vele, diverse omstandigheden die komen kijken bij de opstart van een onderneming, lopen dingen nooit hetzelfde. Ieder bedrijf is anders, ieder bedrijf is uniek, ieder doet wat voor hem het beste is. Ook zijn er geen twee dezelfde ondernemers, dus een perfect stappenplan creëren zou de werkelijkheid en realiteit niet correct weerspiegelen.

4.6.5 Valkuilen van een onderneming

Het is eveneens belangrijk op de hoogte te zijn over wat een ondernemer niet mag doen. Een ondernemer kan enkel valkuilen vermijden indien de persoon zich bewust is van welke valkuilen er waar kunnen opduiken. In dit onderdeel wordt er op de vierde deelvraag van de masterproef ingegaan. Vandaar een opsomming van de meest voorkomende valkuilen die een ondernemer zijn pad kunnen kruisen. Uiteraard is dit een gelimiteerde opsomming mits er oneindig veel valkuilen zijn in het ondernemerschap.

1. Overfinanciering

Vanaf het begin kopen mensen al de machinerie en installaties die ze nodig achten. Het is echter beter om de investeringen te beperken tot het noodzakelijke en later bij te kopen. Deze basisinvestering is het risico dat ondernemerschap met zich

meebrengt. Peter Colemont heeft de visie om traag en in kleine stappen te groeien. Ook benadrukt hij het belang van autofinanciering. Opmerkelijk is dat dit afhankelijk is van de sector waarin de onderneming zich bevindt. Er zijn ook sectoren, zoals de biotechnische sector, waar onmiddellijk grote investeringen vereist zijn.

2. **Uitstel van marktbetreding**

   Een onderneming is vaak bezig met het productontwikkeling en -verfijning, maar waardoor er te lang wordt gewacht om naar de markt te gaan. Dit is een veelvoorkomend fenomeen omdat de ondernemer zo begaan is met zijn product. Het verbrandt echter veel geld en kost veel energie wat frustraties kan oproepen. Het viseren op productontwikkeling geeft de ondernemer oogkleppen terwijl de markt steeds verandert. Het is beter om vroeg naar de markt te gaan, om dingen te testen en uit te proberen, want de eerste mensen die het product kopen zijn de innovators. De curve begint bij deze innovators en loopt naar early adopters en late followers. Dus innovators zijn de eersten die het product kopen en zien het al een meerwaarde te kunnen meewerken aan het product. Dit geldt in alle sectoren.

   Een **opmerking** hierbij is dat als het product niet aanslaat na een bepaalde testperiode, er snel genoeg de beslissing moet genomen worden om het van de markt af te halen. Vaak lopen op dat moment de zaken goed en wordt een verlieslatende post snel uit het oog verloren. Een goedlopend product, met potentiële langdurige omzet, kan anderzijds uit het oog verloren worden omdat het nieuwe product al de aandacht opeist. Dat is een grote valkuil voor jonge en innovatieve ondernemers.

3. **Hoogmoed en voldaan zijn**

   Een ondernemer moet ervoor zorgen niet alleen dingen te doen voor het ego. Succes en prestaties aan de grote klok hangen wordt best vermeden, want **hoogmoed komt voor de val**. Al de ondernemers van de casestudies benadrukken dat ze niet volmaakt zijn, nog veel kunnen en moeten bijleren en dat ze fouten gemaakt hebben. Een icoon vertaalt zich niet in een vlekkeloos parcours, maar wel in het leren van de fouten en nooit een voldaan gevoel te hebben. Toch is dit niet hetzelfde als bescheiden zijn, want dat zijn de ondernemers ook niet allemaal naar eigen zeggen. Het gevoel van continu kunnen leren is net een drijfveer. Dit leren vertaalt zich in een steeds groeiend bedrijf, wat het ook veel aangenamer maakt voor de medewerkers. Zij zien immers hun persoonlijke groei.

4. **Het basisconcept behouden**

   Het basisconcept moet voortdurend aangepast moet worden. Zelfs een goed concept kan na verloop van tijd verouderd zijn. Voortdurend bijsturen is cruciaal, zeker in deze tijd. Innovatie is van belang zodat de ondernemers altijd trachten te verbeteren.

5. **Snel groeien**

   Door te snel te groeien kan een ondernemer slachtoffer worden van zijn eigen succes. Het probleem is dat de organisatie niet altijd klaar is voor de toenemende werkdruk.

6. **Interne zwaktes**

   Goede en duidelijke afspraken zijn een vereiste. Verwachtingen moeten duidelijk afgelijnd worden, om interne conflicten te vermijden. Daar lopen veel bedrijven op vast. Een andere probleem is dat het management team niet sterk genoeg is en de ondernemer de interne organisatie te hoog inschat. Wim Verhoeven kreeg bijvoorbeeld in 2010 de opportuniteit een Duits bedrijf over te nemen. De overname is door ettelijke oorzaken mislukt, grotendeels doordat Decoline niet het juiste management team had om zo een acquisitie uit te voeren.

7. **Nonchalance**

   Een ondernemer moet continu afwegen of iets waarde toevoegt. Indien er een gebrek is aan visie en aan een antwoord op de vraag "wat willen we eigenlijk realiseren?", gaat de onderneming sowieso falen.

8. **Gebrek aan grondige kennis**

   Dit kan op verschillende vlakken zijn. Geen grondige kennis hebben van de Belgische markt kan problematisch uitdraaien en soms catastrofaal aflopen. Dit haalt Wim Verhoeven van Decoline aan. Hij dacht de Belgische en Duitse markt goed te kennen in 2008. Na de fout gelopen overname realiseerde hij zich dat dit niet het geval was. Dit had kunnen voorkomen worden door te toetsen of zijn kennis toereikend was. Een tweede probleem is dat er te weinig kennis is over financiën. Een ondernemer die geen besef heeft van boekhouding moet vooraleer ta starten basiskennis opdoen. Een ondernemer moet meer zicht hebben op de kapitaalsstructuur van het bedrijf om het tot een goed einde te brengen.

Indien de valkuilen vermeden zijn en het bedrijf uitgebouwd is tot een volwaardig bedrijf, blijven er zich belemmeringen voordoen. Hier moet het bedrijf tegen bestand zijn en zich kunnen weren. Belemmeringen zijn zeer divers en verschillen per bedrijf en vooral per

sector. Ter verduidelijking is er tabel V die een overzicht geeft van de belemmeringen van de casestudies.

Tabel VI - Belemmeringen van de casestudies binnen de sector	
Tigro Industries NV **- Opslag, overslag en goederenhandel**	- Wettelijke barrières, vergunningen en regelgeving zijn enorme belemmeringen voor het bedrijf en zijn toekomst; - Concurrentie is een relatief kleine belemmering omdat Tigro Industries zichzelf weinig vergelijkt met de concurrentie en zich er niet echt mee bezig houdt; - Het systeem van de overheid met de rechten van openbaar bestuur. Iedereen kan vandaag de dag beroep aantekenen tegen alles. Die drempel is zeer laag, waardoor Tigro Industries meer weerstand ondervindt. Deze weerstand vertraagt hun werking met jaren, waardoor u tegen dan al te laat kan zijn voor de continuïteit van het bedrijf.
Decoline BVBA **- Decoratieartikelen**	- Wettelijk geen belemmeringen; - Concurrentie is aanwezig, maar moet er zijn; - Eventuele belemmering om te groeien is voor Decoline het vinden van nieuwe mensen, die ook meer willen doen dan louter hun eigen afdeling. *Bijvoorbeeld: productontwikkelaar die in het bedrijf komt moet meer dan enkel producten gaan ontwikkelen. Hij zou ook moeten kijken naar de markt waarvoor hij die producten ontwikkeld en rekening houden met wat de klant wilt. Dus eigenlijk moet het personeel van verschillende markten thuis zijn en een veelzijdig persoon zijn.*
Mobile Vikings NV **- Telecommunicatie**	- Het kleine budget van de sector is een belemmering om de naamsbekendheid te vergroten. Het kleine budget van marketing is minder dan 1/50^{e} van de markt. Daar moet Mobile Vikings eigenlijk in zien te overleven. Zij anticiperen wel meer via de sociale media, wat minder kost en een troef is. Intelligent het

	bedrijf in de markt zetten. *Frank Bekkers vertelt: "We weten dat we heel weinig middelen hebben, dus we moeten met zo weinig mogelijk middelen moeten we continu heel innovatief reclame gaan voeren. Dus marketing is voor ons een belangrijk begrip waarmee we heel goed vertrouwd zijn maar wel een belemmering is".*
BioRacer NV **- Sportartikelen**	- Het vinden van personeel voor de afdeling confectie. Er is geen opleiding voor en zo wordt BioRacer bijna verplicht om verder van huis te gaan produceren. BioRacer heeft dan ook BioRacer Roemenië opgericht, dat louter te maken heeft met productie, confectie en rendabiliteit. Het staat volledig los van BioRacer. - Het aankopen van de stoffen is ook niks vervuilend aan, mensen komen net naar hen toe om met hu stoffen en materialen te werken. Dus geen wettelijke belemmeringen of vergunningen waar aan voldaan moet zijn. - De verkoop binnen de sector is wel een belemmering. Alhoewel BioRacer zo innovatief is, zijn ze toch een heel algemeen product geworden omdat ze zo massaal bezig zijn. Ook moeilijk om bepaalde producten als innovatief in de markt te plaatsen, met het gevolg dat ze minder omzet draaien, zeker in de Benelux. Daar is BioRacer een beetje vastgelopen op de eigen limieten. - De ISO-normen waren vroeger een belemmering, maar voor BioRacer waren er geen onoverkomelijke hindernissen. BioRacer moet voor niks vergunningen hebben. In het begin met de zeefdrukkerij hadden ze wel vergunningen nodig, maar nu niet meer.
Gorsco BVBA **- Wijnbouw**	Geen opmerkelijke belemmeringen.

Bron: eigen analyse

4.6.6 Ethisch ondernemen

Er wordt vaak "het bedrijf" gezegd, maar individuen vormen samen de organisatie. Vanuit dit individuele aspect is er een hele verantwoordelijkheid. Vanuit maatschappelijk denken zitten ondernemingen in een institutioneel kader, waarbij de maatschappij waarden en normen oplegt aan de leden met betrekking tot onder andere milieu en personeelsbeleid. Het probleem hierbij is dat ethische en economische verantwoordelijkheden haaks op elkaar lijken te staan. Dit omdat de ondernemer geen duidelijk beeld kan krijgen hoeveel uit de sociale initiatieven gehaald wordt en er dus geen directe opbrengst kan berekend worden. Toch staan economische en ethische initiatieven niet helemaal haaks op elkaar omdat er moet gezocht worden naar ethische principes die het bedrijf een **competitief voordeel** opleveren. Er zijn economische en juridische verantwoordelijkheden die verplicht zijn. **Vrijwillige bedrijfsfilantropie** wordt wenselijk geacht door de maatschappij en sommige belangenpartijen. Verder onderzoek werd gedaan ter bespreking van de vijfde deelvraag van deze masterproef.

Het bedrijf moet zich boven het louter financiële stellen. Een onderneming kan de dag van vandaag absoluut niet meer zonder ethisch ondernemen. Dit omdat de perceptie van de maatschappij drastisch veranderd is. Grotendeels heeft het **internet** ervoor gezorgd dat geen enkele leugen kan blijven bestaan en alle registers open getrokken werden. Dit is dodelijk voor grote ondernemingen want iedere dag komen er kleine dingen aan het licht en de publieke opinie vormt zich daar een mening over. **Ethische lijnen** worden steeds belangrijker omdat de jongeren van tegenwoordig heel anders naar ethiek kijken dan de voorgaande generatie. Vandaag de dag kan geen enkele onderneming zich veroorloven om ethische lijnen te overschrijden. Dit wordt bikkelhard afgestraft. Ethisch ondernemen heeft verschillende interpretaties. Veel hangt af van de visie en het karakter van de CEO in welke mate hij of zij ethisch ondernemen nastreeft. Eveneens is het afhankelijk van in welke sector de KMO opereert. Daarom wordt hieronder de visie van enkele CEO's omschreven om na te gaan welk belang ze aan ethisch ondernemen hechten en hoe ze dat invullen.

De **chemische sector**, waaronder **Tigro Industries** valt, is één van de meest gereglementeerde sectoren. Ethisch ondernemen is voor Bart Moors ervoor zorgen dat mensen niet werken in onveilige situaties. Het behandelen van mensen op de juiste manier is een onderdeel van ethisch ondernemen. Niet enkel het personeel maar ook de klanten en stakeholders moeten correct behandeld worden. Bart Moors vindt dat een bank ten allen tijde moet weten wat het resultaat is. Een ondernemer moet zowel goed nieuws als slecht nieuws vertellen. Dit zijn de belangrijkste punten voor Bart Moors om aan ethisch

ondernemen te doen. Als erkenning kreeg Tigro Industries ISO-certificaten voor hun bijdrage aan ethisch ondernemen. Dit dwingt hen anderzijds om bepaalde procedures te volgen en rapportages te maken. Maar dat neemt de CEO er graag bij, ook al is het soms balanceren op een dun koord. De vergunningen zijn immers noodzakelijk.

Wim Verhoeven, **Decoline**, omschrijft ethiek als: "Doe niet wat je niet wil dat een ander jou aandoet". De fabricage van gordijnenrails is niet vervuilend. Decoline is een productiebedrijf, maar alles wat met milieu en vervuiling te maken heeft, wordt hier via subcontracten uitbesteed. Ze hebben geen machines als dusdanig zijn ze vooral productontwikkelaar en logistiek-producent. Decoline is een groot assemblagebedrijf, dat alles op maat snijdt en produceert in de gewenste vorm en kleur. Lakken gebeurt niet in het bedrijf, er zijn dus geen schadelijke producten aanwezig. Ethische normeringen komen hier dus niet aan te pas.

Mobile Vikings komt veel in contact met ethisch ondernemen in de telecomsector. Vroeger was de telecomsector een oud overheidsbedrijf, maar sinds de markt een vijftiental jaar geleden door Europa werd opengetrokken, kwam hier verandering in. Plots werd iedereen toegestaan op die markt. De instapdrempel is echter hoog omdat de investeringen duur zijn, vooral het netwerk. Een schatting om te kunnen beginnen in België is ongeveer 800 miljoen euro. Na het openzetten van de markt heeft Europa de dochters van de overheidsbedrijven verplicht hun lijnen beschikbaar te maken en die te verhuren aan bedrijven zoals Mobile Vikings. Mobile Vikings is een Mobile Virtual Network Operators (MVNO) en het zijn eigenlijk de MVNO's die de druk op de markt enorm vergroot hebben. Dit omdat MVNO's geen monopolie zoeken en met heel jonge teams werken, zonder ballast die niet aan overheidsstructuren en overheidspolitiek gebonden zijn. MVNO's zijn virtueel en huren dus lijnen. Dit in tegenstelling tot MNO's die de lijnen verhuren. Denk hierbij aan Base en Mobistar. Ethische principes zijn primair voor Frank Bekkers in de omgang met **klanten**. Ten tweede zijn er de **stralingen**, waar Mobile Vikings geen vat op heeft, maar MNO's wel. Mobile Vikings zelf kan de stralingsnormen niet verlagen. Een derde punt is dat de richting van het bedrijf duidelijk gemaakt moet worden ten aanzien van het **personeel**. Dan komt het bedrijf niet op een zeker moment in conflict met de werknemers. Als dit gebeurt in een community zoals Mobile Vikings, is dat dodelijk. Frank Bekkers zegt: "Wij moeten wat we zeggen doen en doen wat we zeggen. Als we dat niet respecteren dan worden we daar genadeloos voor afgestraft. Dus ethisch ondernemen is vandaag de dag een troef voor jonge ondernemers die daar een enorme voorsprong mee kunnen pakken. Vandaag is ethisch ondernemen voor de grote bedrijven nog steeds die dingen ter harte nemen waar de samenleving mee bezig is en belangrijk vindt. Aan de rest vegen ze hun voeten. Wat niet

juist is, want dat breekt later heel zuur op. Dit gaat eigenlijk uw brand vernielen en de schade ervan is pas jaren later zichtbaar". Een vierde punt wat specifiek door Mobile Vikings in het kader van ethisch ondernemen wordt uitgevoerd is de **samenleving versterken op vlak van ondernemerschap**. Frank Bekkers legt deze doelstelling uit: "We willen in ons bedrijf mensen de kans geven om zelf een bedrijf op te starten en jonge ondernemers ondersteunen in de verschillende takken. Dit is voor een groot deel ons maatschappelijk doel. Waar mensen vaak zeggen we willen iets doen voor het milieu, willen wij iets doen voor het ondernemerschap. Ondernemerschap is een van onze drivers waarvoor wij staan en een driver die we willen versterken in de samenleving".

Peter Colemont van **Clos d'Opleeuw** hecht veel waarde aan ethisch ondernemen omdat dit de enige toekomst is voor de volgende generaties. Peter Colemont draagt zijn steentje bij door de **besproeiing** van zijn druiven zo naturel mogelijk te houden en zo weinig mogelijk **contaminatie** te hebben. Het kost veel meer geld, maar dat is de afweging die een ondernemer maakt vanuit zijn karakter. Een persoon die zich van niets of niemand iets aantrekt, zal ethisch ondernemen verwaarlozen. Met het **verbruik van de grondstoffen** tracht hij zo milieuvriendelijk om te gaan. Hoewel dat zuiver economisch niet het slimste is. Toch is de afweging snel gemaakt omdat Peter Colemont vooral daardoor mentaal gezond blijft. De waarde van ethisch ondernemen zou hij pas als laatste opgeven, als het echt niet anders meer kan.

HOOFDSTUK 5 Conclusies

In dit hoofdstuk wordt eerst de literatuurstudie vergeleken met het onderzoek. Vervolgens worden de deelvragen, opgesteld in hoofdstuk 1, beantwoord. Tot slot worden aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan.

5.1 Wetenschappelijke literatuur versus empirisch onderzoek

In de wetenschappelijke literatuur zijn vele teksten en boeken gebaseerd op theorieën in plaats van op ervaringen. Daarom wordt er nu de literatuurstudie getoetst aan de realiteit en het empirisch onderzoek. De volgende **conclusies** worden getrokken.

In de literatuurstudie duiden Berthon, Ewing en Napoli (2008) op het feit dat de managementstijl, handelingen, verrichtingen, activiteiten en functies van KMO's verschillend zijn van deze van grote ondernemingen. Daarom werd deze verkennende studie specifiek voor KMO's uitgevoerd. Het onderzoek van Donckels (1990) geeft redenen weer waarom KMO's toen niet groeiden in België. Nu, 24 jaar later, hebben KMO's nog steeds een probleem om voorbij de startfase te geraken om in een groeifase terecht te komen. De **hoge falingscijfers** van KMO's in Vlaanderen bevestigen dit en wijzen op een tekort aan kennis bij ondernemers over hoe ze kunnen overleven. Sterker nog, over hoe ze kunnen uitgroeien tot een icoon. Dit staat in schril contrast met het **stijgende belang van KMO's** dat door meerdere wetenschappelijke onderzoeken aangetoond werd. De dominerende aanwezigheid van KMO's in **de markt** vereist ook een betere kennis van die markt. Daarom is een belangrijk aspect om uit te groeien tot een icoon de markt goed kennen en er inzicht in hebben. Inzicht in de markt behelst drie cruciale punten: weten wat uw markt is, hoe u zich kan onderscheiden van de markt en hoe u toegevoegde waarde creëert. Dit werd volledig besproken in onderdeel 4.6.1.2 als onderdeel van dit onderzoek. Voorgaande literatuur en het verkennend onderzoek sluiten dus bij elkaar aan.

Een onderneming of instituut dat zeker is van zijn doel, missie en waarden en die fundamentele definities serieus neemt, wordt effectief gedwongen zich te gedragen op een manier die consistent is met zijn **kernwaarden** (Eggers, O'Dwyer, Kraus, Vallaster & Güldenberg, 2013). Het empirisch onderzoek van deze masterproef vindt gelijkaardige conclusies. Bij de formulering van de variabelen van een icoon in onderdeel 4.6.1 wordt duidelijk dat een onderneming moet starten met **vier kernelementen**: Visie, passie, missie en waarden. Een onderneming moet dus m.a.w. eerst zijn kernwaarden formuleren, waarna deze consistent na te leven.

Het belang van **de ondernemer** zelf is in dit verhaal niet te onderschatten. Er bestaat geen eenduidige definitie van een ondernemer in de literatuur. De definities van Verhees en Meulenberg (2004) en Cunningham en Lischeron (1991) komen overeen met de bevindingen van dit onderzoek, maar zijn beknopt. Onderdeel 4.6.1.7 van dit onderzoek geeft een uitgebreide analyse van wie een ondernemer is. Berthon, Ewing en Napoli (2008) stellen dat marketingactiviteiten van KMO's pragmatisch, praktisch en aangepast neigen te zijn om in iedere unieke situatie van een KMO te passen. Waarbij vele eigenaar-managers grotendeels vertrouwen op hun intuïtie, ervaring of oordeel om dergelijke beslissingen te nemen. Deze bevindingen stemt overeen met de mening van de geïnterviewde CEO's. Zij kwamen unaniem overeen dat een ondernemer ook op intuïtie en buikgevoel verder gaat. Ondernemerschap is nooit een perfecte wetenschap, want de toekomst is nooit perfect te voorspellen.

Verder werd de **definitie van een icoon** duidelijk in de literatuurstudie, die op **vier begrippen** steunde: groeiende onderneming met merkbekendheid, die goede prestaties neerzet door een duidelijk strategie te volgen. Hier verschilt het empirisch onderzoek op sommige vlakken met de literatuur. Daarom moet er rekening gehouden worden met een aantal nuanceringen. In de wetenschappelijke literatuur wordt groei als een kernelement en oorzakelijk verband gezien. Dit onderzoek beaamt het belang van groei als één van de variabelen die zal leiden tot het worden van een icoon. Onderdeel 4.6.1.15 is dieper op het groeiaspect ingegaan. Een kanttekening hierbij is dat groei in dit onderzoek niet enkel als oorzakelijk verband gezien wordt, maar ook als gevolg. Groei is een voorwaarde die doorheen alle fases van een onderneming aanwezig moet zijn. Een onderneming die op een bepaald moment niet voor een groeistrategie kiest, is eigenlijk gedoemd om te falen (Donckels, 1990). Hier sluit dit onderzoek zich volledig bij aan. Wel wordt de opmerking gemaakt dat groei een relatief begrip is, omdat er verschillende betekenissen aan gegeven worden. Het onderzoek van Donckels (1990) duidt vaak op de tendens van enkele jaren terug dat groei hetzelfde was als omzetgroei. Zowel huidige studies als dit onderzoek merken op dat omzet gerelateerd is aan groei, maar dat groei vooral slaat op waardecreatie. De bedrijfseconomische motieven van vroeger zijn m.a.w. afgezwakt. In onderdeel 4.6.1.12 blijkt dat merkbekendheid een invloed uitoefent op het worden of zijn van een icoon. Het verschil is dat de wetenschappelijke literatuur een grote nadruk legt op branding en merkbekendheid. Dit onderzoek ervaart echter dat in de praktijk wel rekening gehouden wordt met branding, maar er beduidend minder aandacht op gevestigd wordt. Dit in alle sectoren, maar vooral in B2B markten. In B2C is merkbekendheid en de perceptie van de

klant wel van belang. Dit onderzoek heeft wel consistente bevindingen omtrent het hebben van een strategie en goede prestaties neerzetten.

Pasanen (2007) stelde dat groei vaak geassocieerd wordt met het totaal succes van de onderneming en overleving. Succes is een belangrijk begrip, doch er werd geen eenduidige, consistente definitie van succes omschreven in de reeds bestaande literatuur. Onderstaande tabel geeft de **vergelijking** weer van elementen die voorgaande literatuur als succes definieert en de bevindingen die uit dit onderzoek resulteerden. De conclusie is dat er tegenwoordig meer menselijke aspecten op de voorgrond treden, in tegenstelling tot de financiële focus van ettelijke jaren terug. Dit onderzoek benadrukt ook het fundamentele belang dat een ondernemer permanent over zijn succes moet waken.

Tabel VII – De perceptie van succes

Literatuurstudie	Empirisch onderzoek (2014)
Bereiken van doelen en doelstellingen	Iets graag doen, ergens plezier aan hebben
Korte en lange termijn succes	Groei
Financiële prestaties	Financiële resultaten
Goed management	Bevestiging of erkenning krijgen
Winstgevendheid en ROI	Innovatie, iets nieuws creëren

Bron: eigen analyse

Hierbij de opmerking dat al de geïnterviewde iconen goede financiële resultaten als succes aangaven. Dit werd echter niet door de financiële studie in dit onderzoek ondersteund. Op dit moment vertalen iconen zich niet in goede financiële resultaten. De mogelijkheid bestaat dat pas later de winsten zichtbaar zullen zijn.

De literatuur schets ook een duidelijke weergave van O&O en **innovatie** in België. Open innovatie is hier een cruciaal begrip en wordt in het empirische onderzoek ook als belangrijk aangeduid. Onderdeel 3.5 van de literatuurstudie en onderdeel 4.6.1.11 zijn een goede aanvulling op elkaars bevindingen.

5.2 Deelvragen

Ter afsluiting van deze masterproef moet er nog een duidelijk antwoord geformuleerd worden op de deelvragen.

De eerste deelvraag omtrent de elementen of factoren die bijdragen tot de uitbouw van een icoon, wordt duidelijk besproken in onderdeel 4.6.1 en worden samengevat in figuur 11. **Deze variabelen** hebben apart geen rechtstreeks effect op het ontplooien tot een icoon. De wisselwerking en interactie van de variabelen zal een onderneming doen groeien tot icoon. Het cumulatief effect van de variabelen zorgen voor superieure prestaties. De variabelen zijn eerder substituten van elkaar en geen gelijken. Hiermee wordt bedoeld dat niet iedere variabele even zwaar doorweegt in een situatie. Eveneens is de opsomming van de variabelen een gelimiteerde lijst omdat een onderneming altijd in zijn context geplaatst moet worden. Ook verschilt dit in een B2B of B2C markt en per sector. Het is m.a.w. mogelijk dat een bedrijf zich toch tot icoon kan profileren door gebruik te maken van minder of meer variabelen, dan ondervonden in dit onderzoek.

Door een **financiële ratioanalyse** uit te voeren, kan er een antwoord op de tweede deelvraag geformuleerd worden. Een icoon vertaalt zich op dit moment niet in superieure financiële prestaties. Ondernemers worden allemaal wel deels gedreven door geld maar dit mag niet het doel op zich worden. Onderzoek van de handelsrapporten wezen op dezelfde bevindingen. Een icoon kadert zich eerder in het creëren van waarde, maar ontpopt zich niet tot beste financiële resultaten binnen zijn sector. Iconen zijn ook vaak kapitaalintensieve bedrijven.

De derde deelvraag gaat in op het **dynamische aspect** van een onderneming. Hier wordt geconcludeerd dat dit de stroming van opvolgende activiteiten is, die samen een geheel vormen om zich te ontplooien tot een volwaardig, winstgevende onderneming. Het proces is dynamisch omdat het telkens met de nodige ups en downs verloopt. Een foutloos parcours afleggen is niet mogelijk.

Verder wordt er ingegaan op de **valkuilen** van de ondernemingswereld. Dit sluit aan bij de vierde deelvraag van dit onderzoek. Wetenschappelijke literatuur wijst op de moeilijkheid van het delegeren voor een ondernemer. Ook groei kan moeilijkheden met zich meebrengen met eventueel catastrofale gevolgen. Het betreden van de buitenlandse markt, externe financiering, de benadeling t.o.v. grote ondernemingen en de barrières om innovatie open te stellen worden als valkuilen beschouwd. Dit wordt niet tegengesproken door dit onderzoek, maar wordt ook niet aangehaald als gepercipieerde valkuilen door de ondernemers. Dit

onderzoek benadrukt meer de valkuilen op kleine schaal, waar een ondernemer vat op heeft. De bevindingen spreken elkaar dus niet tegen, maar moeten als een aanvulling op de literatuur beschouwd worden. De opsomming van de valkuilen uit het empirisch onderzoek zijn in 4.6.5 terug te vinden.

Ethisch ondernemen werd kort onderzocht in dit onderzoek om de visie van een ondernemer te toetsen binnen het ethisch kader. Veel hangt af van de visie en het karakter van de CEO in welke mate hij of zij ethisch ondernemen nastreeft. Een bedrijf moet zich boven het louter financiële stellen. Een onderneming kan de dag van vandaag absoluut niet meer zonder ethisch ondernemen. Dit omdat de perceptie van de maatschappij drastisch veranderd is.

Als **raad** wordt nog meegegeven dat een ondernemer zijn passie moet nastreven via het ondernemerschap en zijn werk. Wilskracht hebben is belangrijk en vooral behoud van energie bij tegenslagen. Nooit opgeven maar blijven doorzetten, ook in onaangename situaties. Zo kan het doel toch bereikt worden om erna de vruchten ervan te plukken. Het herkennen van opportuniteiten wordt met de jaren makkelijker. Een icoon ontwikkelt zich niet van de ene dag op de andere. Het is een ontwikkelingsproces waar iedere ondernemer jarenlang met hart en ziel voor heeft gestreden.

5.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Wegens de korte tijdspanne van een jaar voor de verwezenlijking van de masterproef, zijn er nog ettelijke aanbevelingen voor verder onderzoek. Eerst en vooral is er in deze masterproef een geografische beperking ingevoerd om specifiek te werk te kunnen gaan. Verder onderzoek kan dit op grotere schaal nagaan. Vlaanderen of België zijn interessante kandidaten.

Vervolgens is de centrale onderzoeksvraag: "Hoe bouw ik mijn KMO uit tot een icoon binnen de sector?". In dit onderzoek zijn er vijf casestudies uitgevoerd en is er dus een beperking van vijf sectoren. Hierdoor zijn de resultaten van de studie zo algemeen mogelijk gehouden, zodat dit onderzoek ook toepasbaar is buiten de vijf behandelde sectoren. Een onderzoek dat zich toespitst op elementen die eigen zijn aan een sector, kan zich meer op de verschillen in sectoren toespitsen. De moeilijkheid hier is beslissen voor welke sectoren het onderzoek uit te voeren. Het is mogelijk de top 10 van sectoren in België te onderzoeken. Daarentegen is onderzoek naar probleemsectoren belangwekkend, zodat er eventuele oplossingen uit voort komen en de sector terug vooruitgang boekt.

Tot slot heeft het onderzoek zich aanzienlijk toegespitst op het woord "mijn" in de centrale onderzoeksvraag. Alles wordt met andere woorden onderzocht door het oog van een werkgever. Het onderzoek formuleert antwoorden voor betere handelingen van een ondernemer. Ook werkgeversorganisaties kunnen een mening over de werking van ondernemingen hebben. Vooral KMO's trekken tegenwoordig de aandacht. De kennis die de werkgeversorganisaties bezitten kan ook onderzocht worden zodat hun visie op de KMO's eventuele oplossingen kunnen bieden. De ondernemer van vandaag kan zo verbeteringen nastreven en zich ontpoppen tot icoon.

Lijst van geraadpleegde bronnen

Wetenschappelijke literatuur

Berthon, P., Ewing, M.T., & Napoli, J. (2008). Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management, 46*, 27-45.

De Maeseneire, W., & Claeys, T. (2012). SMEs, foreign direct investment and financial constraints: The case of Belgium. *International Business Review, 21*, 408-424.

Eggers, F., O'Dwyer, M., Kraus, S., Vallaster, C., & Güldenberg, S. (2013). The impact of brand authenticity on brand trust and SME growth: A CEO perspective. *Journal of World Business, 48*, 340-348.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review, 14,* 532-549.

Freytag, A., & Thurik, R. (2007). Entrepreneurship and its determinants in a cross-country setting. *Journal of Evolutionary Economics, 17*, 117-131.

Hay, M., & Kamshad, K. (1994). Small Firm Growth: Intentions, Implementation and Impediments. *Business Strategy Review, 5*, 49-68.

Horan, G., O'Dwyer, M., & Tiernan, S. (2011). Exploring management perspectives of branding in service SMEs. *Journal of Services Marketing, 25,* 114-121.

Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management, 40*, 368-375.

Meuleman, M., & De Maeseneire, W. (2012). Do R&D subsidies affect SME's access to external financing. *Research Policy, 41*, 580-591.

Moreno, A.M., & Casillas, J.C. (2007). High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis. *Entrepreneurship & Regional Development, 19*, 69-88.

Ndubisi, N.O., & Matanda, M.J. (2011). Industrial Marketing Strategy and B2B Management by SMEs. *Industrial Marketing Management, 40,* 334-335.

Pasanen, M. (2007). SME Growth strategies: Organic or Non-organic. *Journal of Enterprising Culture, 15*, 317-338.

Perry, C.P. (2002). A Comparison of Failed and Non-failed Small Businesses in the United States: Do Men and Women Use Different Planning and Decision Making Strategies. *Journal of Developmental Entrepreneurship, 7,* 415-426.

Peterson, R.A., Kozmetsky, G., & Ridgway, N.M. (1983). Perceived Causes of Small Business Failures: A Research Note. *American Journal of Small Business, 8*, 15-19.

Philip, M. (2011). Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs). *Global Business Review, 6,* 118-136.

Sok, P., O'Cass, A., & Sok, K.M. (2013). Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities. *Australasian Marketing Journal, 21*, 161-167.

Teirlinck, P., & Spithoven, A. (2013). Research collaboration and R&D outsourcing: Different R&D personnel requirements in SMEs. *Technovation, 33*, 142-153.

Tuan, N.P., & Yoshi, T. (2009). Factors Contributing to the Growth of Small and Medium Entreprises: An Emperical Analysis of Vietnam's Manufacturing Firms. *Singapore Management Review, 31*, 35-51.

Uhlaner, L.M., van Stel, V.D., & Haibo, Z. (2013). Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth. *Small Bus Econ, 41*, 581-607.

van de Vrande, V., de Jong, J., Vanhaverbeke, W., & de Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation, 29*, 423-437.

Verhees, F., & Meulenberg, M. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management, 42*, 134-154.

Watson, J. (2003). Failure Rates for Female-Controlled Businesses: Are They Any Different. *Journal of Small Business Management, 41,* 262-277.

Populaire literatuur - Boeken

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2011). *Principes van Marketing* (F. Broere, Vertaling). Gassel Tijmen Roozenboom: Pearson Education. (Oorspronkelijk verschenen in het Engels in 2008)

Sekaran, U., & Bougie, R. (2012). *Research Methods for business.* West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Donckels, R. (1990). *Groeihefbomen in KMO's over mensen, financiering en strategie in familiebedrijven*. Brussel: Koning Boudewijnstichting.

Rustenburg, G., van Hoften, R., & Steenbeek, A. (2008). *Salesmanagement*. Noordhoff.

Internetteksten

Agentschap Ondernemen. (z.d.). Opgevraagd op 26 oktober, 2013, via http://www.agentschap ondernemen. be/artikel/europese-kmo-definitie.

Bel First. (z.d.). Opgevraagd op 23 april, 2014, via https://belfirst.bvdinfo.com/version-201457/Login.serv?product=belfirstneo.

Devloo, W. (2009). *Ratio analyse*. Opgevraagd op 15 mei, 2014, via http://www. boekhouder.be/pdf/analyse%20jaarrekening.pdf.

Historiek (z.d.). Opgevraagd op 7 april, 2014, via http://www.decogroup.be/nl/over-ons.

Huijsmans, M. (z.d.). Opgevraagd op 7 april, 2014, via https://www.facebook.com/ mobilevikings.

KMO Laureaat. (z.d.). Opgevraagd op 23 september, 2013, via http://www.unizo.be/kmolaureaat/.

KMO-Rapport Vlaanderen Editie 2012. (z.d.). Opgevraagd op 19 september, 2013, via http://www.unizo.be/kmorapport/.

Limburg Werkt. (z.d.). Opgevraagd op 26 oktober, 2013, via http://www.vkw-limburg.be/Ondernemen_is_goed_voor_u/381/VKWlimburg.

Mission Statement (z.d.). Opgevraagd op 7 april, 2014, via http://www.bioracer.be/nl/over-ons/mission-statement.

Over Clos d'Opleeuw (z.d.). Opgevraagd op 7 april, 2014, via http://www.clos-d-opleeuw.be/info.html.

Timeline: Champions and innovations (z.d.). Opgevraagd op 7 april, 2014, via http://www.bioracer.be/nl/over-ons/timeline--champions-and-innovations.

Trends TOP. (z.d.). Opgevraagd op 29 september, 2013, via http://trendstop.knack.be/nl/.

UNIZO Vlaamse Startersweek '13. (z.d.). Opgevraagd op 26 oktober, 2013, via http://www.unizo.be/vlaamsestartersweek/.

VikingCo (z.d.). Opgevraagd op 7 april, 2014, via http://vikingco.com/.

Lijst van tabellen

TABEL I – Diversiteit van de casestudies p. 6

TABEL II – Ondernemingsgrootte volgens Peter J. Laplaca p. 15

TABEL III – Ondernemingsgrootte volgens Agentschap Ondernemen p. 15

TABEL IV – Ondernemingsgrootte volgens agentschap ondernemen - bijkomende criteria p. 16

TABEL V – Ratioanalyse van sector en iconen via BelFirst p. 76-78

TABEL VI – Belemmeringen van de casestudies binnen de sector p. 91-92

TABEL VII – De perceptie van succes p. 99

Lijst van figuren

FIGUUR 1 – Het falingsrisico en groeipotentieel van Vlaamse KMO's p. 2

FIGUUR 2 – Variabelen van een icoon - Wetenschappelijke literatuur p. 28

FIGUUR 3 – Ondernemerschap in België en omringende OECD landen p. 33

FIGUUR 4 – Het model van branding in dienstverlenende KMO's p. 38

FIGUUR 5 – Doelstellingen van leidinggevende en niet-leidinggevende KMO's p. 44

FIGUUR 6 – Strategieën van leidinggevende en niet-leidinggevende KMO's p. 44

FIGUUR 7 – Waarden en visie van Tigro Industries NV p. 46

FIGUUR 8 – Organigram van Decoline BVBA – Optimale structuur p. 48

FIGUUR 9 – Logo Decoline BVBA gekoppeld aan het concept Creating moments p. 65

FIGUUR 10 – Ontstaan van logo Tigro Industries NV p. 67

FIGUUR 11 – Variabelen van een icoon – Empirisch onderzoek p. 70-71

FIGUUR 12 – Gezondheidsbarometer Tigro Industries NV p. 80

FIGUUR 13 – Gezondheidsbarometer Decoline BVBA p. 80

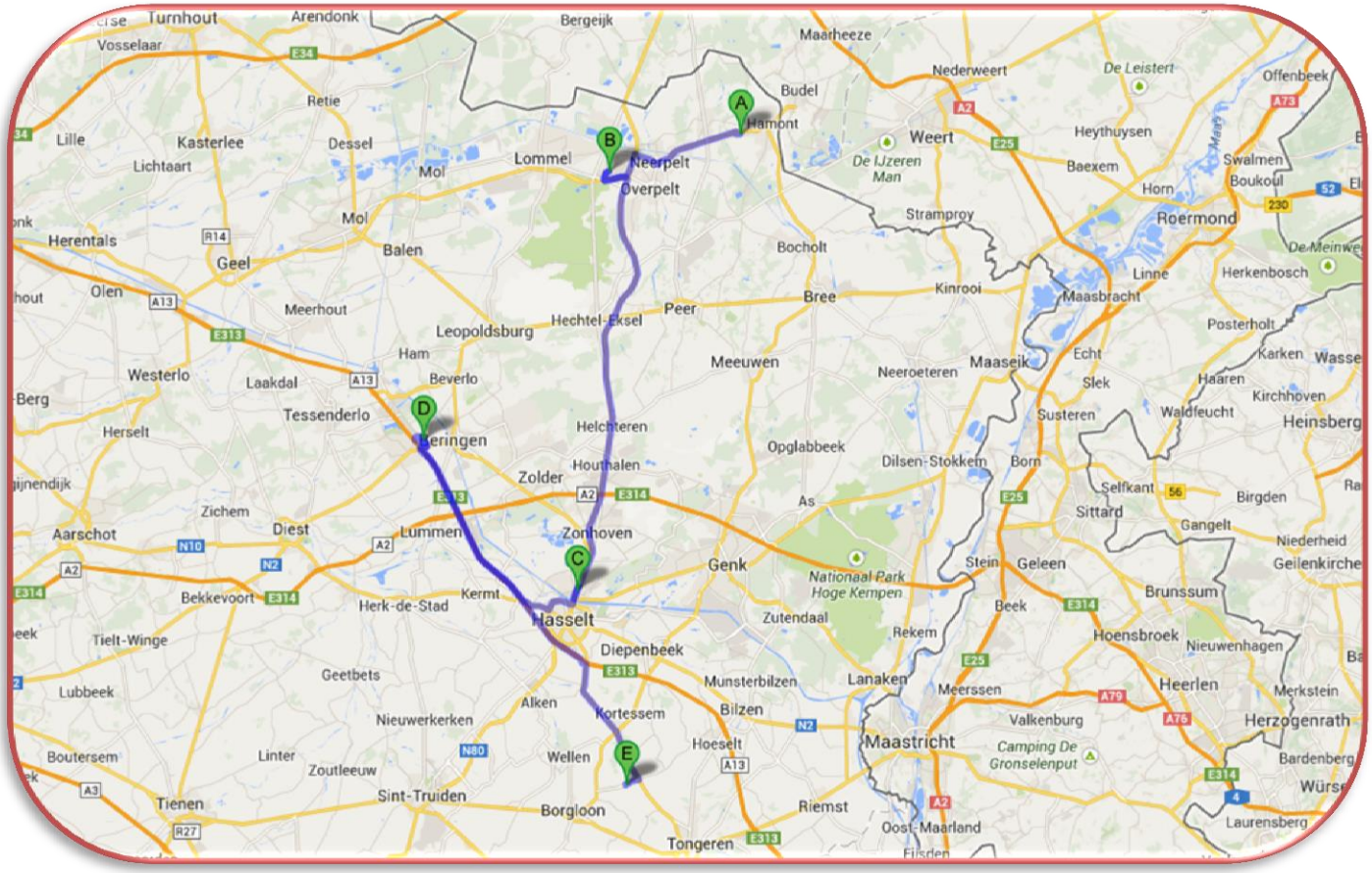
FIGUUR 14 – Gezondheidsbarometer Mobile Vikings NV p. 81

FIGUUR 15 – Gezondheidsbarometer Clos d'Opleeuw p. 82

FIGUUR 16 – Het dynamisch proces van Decoline BVBA p. 84

Bijlagen

Bijlage 1



MET:

A = Tigro Industries NV

B = Decoline BVBA

C = Mobile Vikings NV

D = BioRacer NV

E = Clos d'Opleeuw; Gorsco BVBA

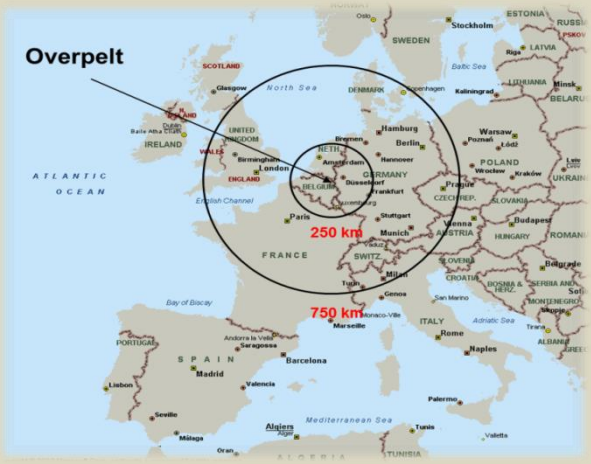
Bijlage 2

	VISIE, MISSIE, WAARDEN
Tigro Industries NV	Missie en doelstellingen Tigro Industries NV wil een 'one stop service provider' zijn voor klanten uit de industriële markt, met specialisatie in sectoren als chemie, farma, voeding, cosmetica, landbouw en automotive. In heel Europa streeft Tigro naar het bieden van kwalitatieve, betrouwbare, veilige en efficiënte oplossingen op vlak van opslag, distributie en het behandelen van producten. Door deze activiteiten aan Tigro uit te besteden, willen wij onze klanten de kans bieden om zich volledig op hun core business te focussen. Visie Onze missie en doelstellingen willen we realiseren door een solide langetermijnrelatie met onze klanten, leveranciers en andere businesspartners op te bouwen. We rekenen daarbij op een team van medewerkers dat uitblinkt in vakkennis en engagement. In het realiseren van onze doelstellingen nemen we de volledige verantwoordelijkheid voor ons behaalde kwaliteitsniveau en andere indicatoren van klantentevredenheid. We gaan bovendien voortdurend op zoek naar nieuwe technieken en opportuniteiten om onze concurrentiepositie te verstevigen en zo ook een maximaal rendement na te streven. Waarden In onze bedrijfsfilosofie hanteren we een aantal normen en waarden die alle geledingen van onze onderneming tot uiting moeten komen. Tigro Industries staat voor transparantie, eerlijkheid en integriteit. We tonen op elk moment respect voor onze collega's, klanten, leveranciers en partners. Daarbij dragen we zorg voor het milieu en onze sociale omgeving. Medewerkers van Tigro hebben passie voor hun vak en voor onze klanten. Professionalisme staat altijd voorop. (Bron: http://www.tigro.com/nl/over-tigro/missie)

Decoline BVBA

Missie en doelstellingen

Decoline wil in een straal van 250 km de 'retail' decoratiemarkt voorzien van 'decoratieve en/of functionele' ophangsystemen voor gordijnen alsook het aanbieden van decoratieve totaaloplossingen.

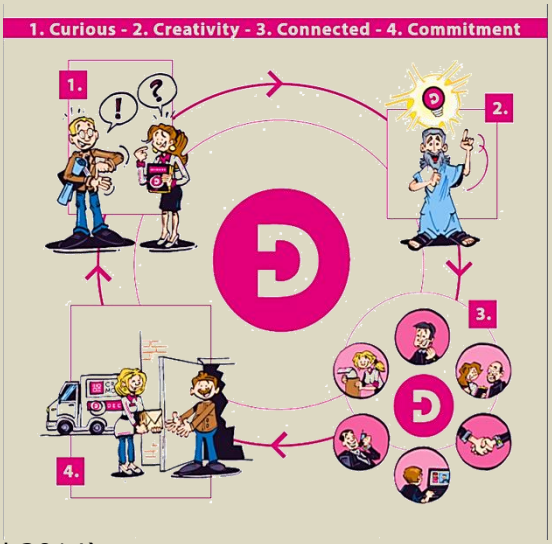


Visie

Onze doelstelling is om Decoline als een verticaal geïntegreerd bedrijf te structureren met vooral 'eigen' producten als speerpunt. Hiervoor is het nodig al onze activiteiten volledig af te stemmen op de noden van de vakhandel als partner voor het adviseren en installeren naar de eindgebruiker. In onze thuismarkt ambiëren wij in ons segment de positie van marktleider. Decoline streeft naar een verdere geografische expansie met inzet van intermediairen en/of distributeurs en/of verkoopsagenten. Nieuwe acquisities zijn steeds mogelijk.

Waarden

- Curious
- Creativity
- Connected
- Commitment



(Bron: PowerPoint verkregen op 14 april 2014)

Mobile Vikings NV	Missie Net als elke aardbewoner het recht heeft op drinkwater, energie en onderwijs, geloven we dat iedereen vrije toegang moet hebben tot informatie en digitale diensten. Mobile Vikings wil een beweging zijn die dit proces versnelt (https://www.facebook.com/mobilevikings). Doelstelling Quote Frank Bekkers: "Onze doelstelling is eigenlijk om wereldwijd de grootste community driven data operator te worden. Dat is een doel. Dat betekent als u kijkt naar KMP in België, KPM 3 miljoen klanten heeft in België. Wij gaan in België nooit meer als een miljoen klanten hebben, maar wij zijn in Polen gestart en in Nederland. We willen gaan kijken wat we kunnen gaan doen in Amerika en of we in Brazilië kunnen starten. Na die analyse gaan we ons als MVNO iedere keer "enten" op een netwerk en op die manier gaan we gebundeld veel meer kunnen betekenen en ook aan miljoenen klanten geraken. Wij willen eigenlijk een wereldwijde speler worden en dan spreek je over 10 jaar, die eigenlijk op de meest efficiënte/voordelige manier mobiel internet te gaan aanbieden". Visie VikingCo is een gemeenschap gedreven mobiele ecosysteem bouwer dat zijn leden versterkt om hun mobiele leven goedkoper, nuttig, bevorderlijk en prettig maakt. Al bouwende aan deze ecosystemen, geloven wij als VikingCo in: - de kracht van de gemeenschap gedreven benadering; *De gemeenschap wordt gebruikt ten behoeve van alle belanghebbenden in de onderneming.* - leden als eerste plaatsen; *Het standpunt van onze leden is ons leidend paradigma.* - samenwerking; *Samen met onze partners staan we sterker.* - non-conformisme; *Het juiste doen op een storende, leuke manier.* - het onmogelijke mogelijk maken! *Deze atypische aanpak is de rode draad doorheen alle producten van VikingCo en bepaalt hoe we elke dag het verschil maken.* (Bron: http://vikingco.com/)

BioRacer NV	Missie en doelstellingen Oplossingen ontwikkelen waarmee renners hun prestaties verbeteren op basis van inzichten uit de biomechanica. Wij willen onze atleten helpen prijzen te winnen. Wij gaan voor medailles. Bioracer heeft de baanbrekende Bike Fitting meetsystemen ontwikkeld. Onze zooltechnologie voorkomt blessures en optimeert de prestatie. Wij hebben de eerste fietsen ontworpen. Reskin Silicone Skin Technologie floreert in medische toepassingen. Maar meest bekend zijn we omwille van onze innovaties inzake fietskledij; zeer bepalend voor elke renner; zowel voor comfort als prestatie. Wij ontwerpen kledij om wereldkampioen te worden, en brengen die race proven technologie ook naar de niet-professionele renner. Wij kijken naar andere sporten om inspiratie op te doen. En omgekeerd introduceren wij onze technologie ook in andere dan fietssporten, zoals de schaats en langlaufwereld. Sporten waar aerodynamica en aquadynamica belangrijk zijn (http://www.bioracer.be/nl/over-ons). Visie De mens is de maat der dingen. – Leonardo Da Vinci. Waarden PASSIE: BioRacer is passie. Ieder van ons heeft passie voor de wielersport, voor innovatie, voor klantentevredenheid. Wij zijn trots op onze producten. Elke stof wordt wetenschappelijk getest op biomechanische eigenschappen. Elk design moet het vorige overtreffen. Onze klanten hebben passie voor hun sport. Zij willen excelleren, hun grenzen verleggen, zeker niet onderdoen. Met BioRacer ben je voorbereid op een topprestatie. VERTROUWEN: Wij zijn deel van het DNA van de wielersport. Sinds 1986. 26 Olympische medailles. 101 wereldkampioenen. Bij profs, beloften, jongeren, mannen, vrouwen. In alle fietsdisciplines. BioRacer is een kwaliteitsmerk. Elke klant is uniek. Voor elke klant is zijn of haar design uniek, de enige levering die telt. Wij voelen dat ook zo aan. Elke bestelling is een belofte. Die moeten we waar

	maken. INCLUSIEF: BioRacer is een familiebedrijf. Waardering is wat ons drijft. Uw ervaringen met onze producten. Iedereen die voor BioRacer kiest is deel van onze community. Wij willen dat u tevreden bent. Dat u positief over ons en onze producten spreekt. Dat u ook bij uw volgende prestatie niets aan het toeval overlaat en voor BioRacer zal kiezen. DIENSTBAAR: U betaalt voor een product, maar koopt een belofte en een dienst. Technische kleding vereist professioneel advies vooraf, een gepersonaliseerd design, nauwgezette communicatie. En ja, soms gaan dingen mis ondanks de beste intenties. Net dan mag u op ons rekenen. Wij hebben de beste mensen in the field, bereikbaar, beschikbaar. Gegarandeerd. INNOVATIEF: Biomechanische inzichten evolueren nog elke dag. Textiel innovatie zit in de lift. Confectietechnieken verbeteren drastisch. Wij zijn geen volgers. BioRacer is een trendsetter. Wij leiden de innovatie in onze sector. Wij werken samen met alle grote textiel producenten en verscheidene leidende hogescholen en universiteiten in binnen- en buitenland. Testen doen we in de wereldvermaarde windtunnels van het FES instituut en Delft. Met BioRacer ben je cutting edge. Every inch prepared for your ride. Enjoy. (Bron: http://www.bioracer.be/nl/over-ons/mission-statement)
Clos d'Opleeuw – Gorsco BVBA	<u>Missie en doelstellingen</u> Een kwaliteitsvol product op de markt brengen. Continu het product bijschaven en verbeteren. Perfectie bestaat niet, het kan altijd beter. <u>Visie</u> De lijn doortrekken in alles wat u doet. Dat is de essentie. U kan enkel zo de ernst en kwaliteit van uw product promoten. Kwaliteit staat boven alles. (Bron: eigen analyse)

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
Hoe bouw ik mijn KMO uit tot een icoon binnen de sector?

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**
Jaar: **2014**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Vanstipelen, Juta

Datum: **27/05/2014**