

UNIVERSITEIT ANTWERPEN
Academiejaar 2018-2019

Faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie

Een exploratief onderzoek naar het belang van duurzaamheid bij snelgroeiende bedrijven

Aurélie Ghislain
Eva Balemans

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de
graad van:
Master in de TEW: Bedrijfskunde

Promotor: prof. dr. Rudy Martens

Abstract

Deze masterthesis onderzoekt of snelgroeiende ondernemingen aandacht besteden aan duurzaamheid in hun beleidsvoering. De link tussen duurzaamheid en snelle groei is nog niet uitgebreid behandeld en dat maakt dit onderzoek uniek. Dillen's werk (2014) vormt de basis van deze masterproef. In het eerste deel wordt de context verduidelijkt. Hierbij worden de volgende vragen beantwoord: "Wat is snelle ondernemingsgroei?", "Wat is duurzaamheid?" en "Wat is duurzame en snelle ondernemingsgroei?". In het tweede deel wordt de gehanteerde methodologie uitgeschreven. Vervolgens worden in het derde deel "Analyse" acht snelle groeiers geïnterviewd aan de hand van semigestructureerde diepte-interviews. Deze gesprekken worden zorgvuldig opnieuw beluisterd om volledige informatie te hebben. De methode van de analyse is een coderingsproces. Dit proces verloopt in drie stappen: open coderen, axiaal coderen en thema's toewijzen (Williams et al., 2019). De analyse is verdeeld in vijf delen die telkens bepaalde thema's weergeven. In elk deel worden factoren vergeleken om gelijkenissen en verschillen bij snelle groeiers te vinden met betrekking tot duurzaamheid. Nadien wordt de theorie uit de literatuurstudie gelinkt met de gevonden informatie uit dit onderzoek. Deze masterproef eindigt met enkele beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek.

Executive summary

The objective of this master thesis was to provide an explorative research of the importance of sustainability in high growing companies. As there was hardly any literature about this combination, the result of this study was difficult to predict. For this reason, an explorative, qualitative study was chosen. Through in-depth interviews with eight high growing companies, we identify whether high growing companies pay attention to sustainability in their policies.

The aim of **Chapter 1** was to clarify the context of this research. This resulted in an overview of the main definitions. "Sustainability" in particular needed extra explanations and has been discussed with the help of the 3P-approach. Concerning high growth, we used the definition of Dillen (2014). This definition is the most applicable for the rather small companies that have been interviewed. This part of the thesis ends with a first glimpse to what the combination of sustainability and high business growth means.

Chapter 2 consists of the methodology of this research. First, we give an explanation with the reason why we used a semi-structured interview. Since the experiences and emotions of the entrepreneurs are central in this study, it was a logic choice to go for open questions. Through this, the respondents had the chance to answer what THEY consider as important. Within this type of interview, a semi-structured interview was chosen. Second, we want to extend Dillen's (2014) work. Questions about sustainability have been added to the various variables. Third, concerning the composition of the sample, Sven De Vocht from VOKA brought us into contact with eight high growers. Furthermore, to keep internal validity as high as possible, we used the first interview with Lemon Companies as a test interview. In addition, regarding the conduct of the interviews, permission to record the interview was always asked and all participants agreed. Nevertheless, they did not seem to be bothered or inhibited during the interviews. Fourth, the analysis is done in an inductive way. The analysis started from the collected data of the interviews, without focusing on the existing theories that were previously cited in the literature study. The analysis consisted of three steps: open coding, axial coding and assigning themes to these axial codes. The first step of the analysis process started after carefully transcribing to the core of the interviews.

The analysis and the conclusion are respectively described in **Chapter 3** and **Chapter 4**. The last section summarizes the findings of this study and gives a link with the literature study. The overall structure of this analysis follows the same structure as presented in the theoretical framework. An overall conclusion can be made and states that the people aspect of sustainability was the red thread through this research. They want to train and motivate their people to obtain even better employees. This will also boost the overall performance of the company. They also want to involve their employees in their business activities through communicating their financial numbers, but also by providing career opportunities, responsibilities and the right work-life balance.

Lastly, a discussion of the main limitations of this study is given, as well as some suggestions for future research. First of all, in this study the mission/vision of the companies were often not written down. As a result, we were unable to analyze the entire mission and vision. The companies were overall rather small and therefore they stated that it wasn't necessary to write down their mission, vision or objectives. This doesn't mean that all small companies will think like this. Nevertheless, for future studies about this subject, we recommend an analysis of the written mission and vision of high growing companies. Second, when asking questions about which characteristics their employees should have, the questions seemed to be too open. Only two entrepreneurs mentioned "eager to learn". As this characteristic is crucial in a constantly changing environment, the entrepreneurs may not always have discussed all the needed characteristics. For this reason, we suggest implementing quantitative research in future studies. In this way, Likert scales can be applied, and employee characteristics can be measured from "most important" to "not important". This allows the researcher to make a better comparison. Third, in contrast to the remuneration system, the entrepreneurs' evaluation process was not explicitly asked. However, this element was spontaneously mentioned by five entrepreneurs. As a consequence, no conclusions can be drawn from this, as this hasn't been explicitly asked. Finally, this study contains only research with relatively small high growers. As a result, we noticed that the planet aspect of sustainability has not been fully worked out. The companies do not use ISO-norms or SDGs, and the reason for this was because they are relatively small. Therefore, we recommend doing a research with larger high growers. In general, high growth companies share the people aspect of sustainability.

Lijst van tabellen en figuren

Tabellen

Tabel 1: Algemene gegevens geïnterviewde bedrijven

Tabel 2: Overzicht gebruikte codes en thema's

Figuren

Figuur 1: Overzicht gehanteerd raamwerk voor het exploratief, kwalitatief onderzoek

Inhoudsopgave

PROBLEEMSTELLING **8**

HOOFDSTUK 1: LITERATUURONDERZOEK **10**

1. WAT IS SNELLE ONDERNEMINGSGROEI?	10
1.1 FACTOREN DIE KUNNEN LEIDEN TOT SNELLE GROEI	11
1.1.1 Interne bedrijfsspecifieke factoren	12
1.1.1-1 Menselijk kapitaal	12
1.1.1-2 Toegang tot financiële middelen	13
1.1.1-3 Creatie van unieke consumentenwaarde	14
1.1.1-4 Groeistrategie	14
1.1.2 Externe factoren	14
1.1.2-1 Groeisnelheid van de sector	14
1.1.2-2 Competitieve krachten	15
1.1.2-3 Andere kenmerken van de omgeving	15
1.1.3 Factoren gerelateerd aan de ondernemer of het management	16
1.1.3-1 Ervaring in de industrie en het ondernemen	16
1.1.3-2 Sociale en professioneel netwerk	16
1.1.3-3 Motivatie om te groeien	17
2. WAT IS DUURZAAMHEID?	17
2.1 PROFIT	18
2.2 PEOPLE	19
2.3 PLANET	20
3. WAT IS DUURZAME EN SNELLE ONDERNEMINGSGROEI?	21

HOOFDSTUK 2: METHODOLOGIE **23**

1. DE KEUZE VOOR EEN SEMI-GESTRUCTUREERD INTERVIEW	23
2. HET OPSTELLEN VAN DE VRAGENLIJST	23
3. DE SAMENSTELLING VAN DE STEEKPROEF	24
4. HET VERLOOP VAN DE DATAVERZAMELING	25
5. DE ANALYSE VAN DE INTERVIEWS	26

HOOFDSTUK 3: ANALYSE **29**

1. ALGEMENE KENMERKEN VAN DE ONDERNEMER EN DE ONDERNEMING	29
1.1 BESCHRIJVING ONDERNEMER EN ONDERNEMING	29
1.2 NETWERK	31
1.3 BESTAANSREDEN	32
1.4 FINANCIËLE MIDDELEN	34
1.5 SECTORBESCHRIJVING	35

1.6	COMPETITIEVE KRACHTEN	36
2.	DUURZAAMHEID: PEOPLE	38
2.1	AANSTUREN PERSONEEL	38
2.2	KENMERKEN WERKNEMER	43
2.3	MOTIVATIE WERKNEMER	45
2.4	WERKPLEK	48
3.	DUURZAAMHEID: PLANET	49
4.	DUURZAAMHEID: PROFIT	50
4.1	AANPASSEN AAN KLANT	50
4.2	KLANTWAARDE	52
5.	SNELLE GROEI	53
5.1	REDENEN SNELLE GROEI	53
5.2	VERLOOP VAN SNELLE GROEI	53
HOOFDSTUK 4: CONCLUSIE		54
1.	ALGEMENE KENMERKEN VAN DE ONDERNEMING EN DE ONDERNEMER	54
2.	DUURZAAMHEID: PEOPLE	56
3.	DUURZAAMHEID: PLANET	59
4.	DUURZAAMHEID: PROFIT	59
5.	SNELLE GROEI	60
6.	BEPERKINGEN VAN DIT ONDERZOEK EN AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK	60
BIBLIOGRAFIE		62
BIJLAGEN		66
1.	BIJLAGE 1: INTERVIEWS	66
1.1	LEMON COMPANIES	66
1.2	ANTHONY CRANES	70
1.3	RECREWTMENT	74
1.4	DELTAWORX	79
1.5	MEDIACOMM	84
1.6	BIOELECTRIC	88
1.7	MONITOR	92
1.8	FOUBERT	97
WERKVERDELING		103
VERKLARING OP WOORD VAN EER		FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

Probleemstelling

Volgens het KMO-rapport van UNIZO, UCM & Graydon (2017) groeiden het aantal Vlaamse kleine of middelgrote ondernemingen sinds 2007 met 17%. Alsook 1 op 4 Belgische KMO-vennootschappen is jonger dan 5 jaar, 1 op 5 is actief tussen de 5 en 10 jaar en meer dan de helft bestaat meer dan 10 jaar. Betreffende jobcreatie, zijn Henrekson & Johansson (2010) niet akkoord met de gedachtegang dat kleine en jonge bedrijven disproportioneel zorgen voor het creëren van jobs. Het zijn namelijk gazellen die zorgen voor het grootste deel in jobcreatie. Gazellen is de verzamelnaam voor het aantal snelgroeiende bedrijven/KMO's. Ze zijn voornamelijk jonger dan de meeste bedrijven, maar ze kunnen gelijk welke grootte aannemen. Volgens het jaarlijks onderzoek van professor Hans Crijns en onderzoeker Yannick Dillen (2018), blijven groeibedrijven de motor van de Belgische economie. Tussen 2013 en 2016 werd bijna 85% van de jobs gecreëerd door snelle groeiers. Ook genereerden zij tijdens diezelfde periode een toegevoegde waarde van 11,3 miljard euro. Zij definiëren snelle groeiers als bedrijven met minstens 10 werknemers die over een periode van 3 jaar een toename van meer dan 20% per jaar kennen op vlak van tewerkstelling, of op vlak van toegevoegde waarde. Bij 60% van deze bedrijven is de groei intern en 40% groeit bij overname.

Daarnaast zijn ondernemingen onlosmakelijk verbonden met de maatschappij waarin ze gevestigd zijn. Duurzaamheid is een term waar mensen alsmaar meer over praten. In 2000 heeft de Europese Commissie de term Maatschappelijk Verantwoordelijk Ondernemen (MVO) een bredere betekenis gegeven. MVO slaat op de verantwoordelijkheid die bedrijven dienen te nemen voor de effecten van haar besluiten en activiteiten op de maatschappij en het milieu. Dit wordt bereikt door transparant en ethisch gedrag te tonen (MVO Vlaanderen, z.d.). Meer en meer bedrijven vermelden op hun website dat ze duurzaam zijn. Hieruit kunnen we afleiden dat ondernemingen toch meer en meer aandacht schenken aan het begrip 'duurzaamheid'. Duurzaamheid gaat verder dan enkel de verantwoordelijkheidszin bij MVO. Om die reden, opteren wij voor duurzaamheid in plaats van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Niet alleen grote bedrijven dragen duurzaamheid mee in hun missie en werking. Meer en meer kleine en middelgrote ondernemingen proberen duurzaamheid als een essentieel onderdeel in hun strategie en in hun werking op te nemen.

De link tussen duurzaamheid en snelle groei is nog niet uitgebreid behandeld en dat maakt ons onderzoek uniek. Kramer (2016) haalde reeds aan dat bedrijven die collectieve impact integreren in hun bedrijf, succesvoller zijn op ecologisch en sociaal vlak alsook in het vinden van opportuniteiten in tegenstelling tot hun concurrenten. Bedrijven die duurzaamheid implementeren in hun bedrijfsproces, kunnen zich mogelijks beter in de markt positioneren.

In deze studie koppelen we duurzaamheid aan Dillen's (2014) raamwerk over snelle groei. Dit verkregen raamwerk wordt vervolgens getest op een aantal Belgische snelgroeiende bedrijven en hieruit hopen we nieuwe inzichten te halen die verder onderzoek kan beïnvloeden. Onze onderzoeksvraag is daarom het volgende:

“Besteden snelgroeiende ondernemingen aandacht aan duurzaamheid in hun beleid?”

De bijhorende subvragen, die uit de opgestelde onderzoeksvraag naar voren zijn gekomen, zijn:

- *Wat is snelle ondernemingsgroei?*
- *Wat is duurzaamheid?*
- *Wat is duurzame en snelle ondernemingsgroei?*

Het doel van deze masterproef is een algemeen beeld te schetsen of er aandacht wordt besteed aan duurzaamheid in de beleidsvoering bij snelgroeiende bedrijven. Om dit te verwezenlijken, is het noodzakelijk allereerst de begrippen “snelle ondernemingsgroei” en “duurzaamheid” concreet te definiëren en beiden vervolgens samen te voegen.

Hoofdstuk 1: Literatuuronderzoek

Het eerste hoofdstuk geeft meer duidelijkheid rond de drie opgestelde subvragen. We formuleren een definitie voor snelle ondernemingsgroei, alsook voor het begrip duurzaamheid. Wat betreft snelle groei, leggen we de factoren uit die leiden tot snelle groei. Deze kenmerken worden vervolgens samen gegoten in een raamwerk. Betreffende duurzaamheid wordt er eveneens duidelijkheid gegeven. Tot slot, lichten we ook toe vanuit welke invalshoek wij beide begrippen gaan combineren en analyseren.

1. Wat is snelle ondernemingsgroei?

In 1979 bracht David Birch als eerste de term gazellen aan. Hij beschreef dit als een bepaalde soort bedrijven die snel groeien en hierdoor veel nieuwe jobs creëren. Zijn bevinding zorgde voor nieuwe inzichten bij beleidsmakers, die sindsdien deze soort bedrijven ondersteunen om meer jobs te kunnen voorzien (Zvonko, 2015). Het is daarom interessant deze bedrijven te gaan onderzoeken, en te bekijken welke factoren deze snelgroeiende bedrijven gemeenschappelijk hebben.

We zoeken eerst een definitie voor “snelle groeiers”. Doorheen de literatuur gebruikt men verschillende definities voor snelgroeiende bedrijven (Coad et al., 2014). Vele onderzoekers meten de groei door het aantal werknemers en/of omzet. Daarnaast verschillen de attributen toegewezen aan deze snelgroeiende bedrijven doorheen de studies. Dillen (2014) haalt de volgende in 2007 opgestelde, samenvattende definitie van OECD aan:

Alle bedrijven met een gemiddelde jaarlijkse groei van meer dan 20% per jaar, over een periode van 3 jaar, zijn snelgroeiende bedrijven. Groei kan gemeten worden door de werknemers of omzet te bekijken.

Desalniettemin past Dillen (2014) de bovenvermelde definitie van snelle groei aan. In zijn analyse wordt “toegevoegde waarde” gebruikt in plaats van omzet of werkgelegenheid. Hij haalt de volgende redenen aan. Ten eerste, in België zijn kleine ondernemingen niet verplicht hun omzet te publiceren maar de publicatie van hun toegevoegde waarde is wel verplicht. Ten tweede, toegevoegde waarde heeft ook een sociale waarde. De som van alle toegevoegde

waarden vormt de basis van het binnenlands product van een regio. Een stijging in toegevoegde waarde zorgt voor een stijging van het bruto binnenlands product.

Daarom kan de definitie als volgt geformuleerd worden, dewelke wij eveneens zullen hanteren bij ons onderzoek:

Snelle groeiers zijn ondernemingen die een jaarlijkse groei, op basis van hun toegevoegde waarde, van meer dan 20% per jaar realiseren over een periode van 3 jaar. Daarnaast dient de onderneming minstens 10 werknemers in dienst te hebben aan de start van de studie betreffende snelle groei. (Dillen, 2014)

1.1 Factoren die kunnen leiden tot snelle groei

Dillen (2014) ontwierp een raamwerk dat de uiteenlopende literatuur omtrent snelgroeiende bedrijven samenvat. Hij onderscheidt hierbij drie groepen van factoren die kunnen leiden tot snelle groei: interne bedrijfsspecifieke factoren, externe factoren en factoren die rechtstreeks in verband staan met de ondernemer zelf of het management van het bedrijf. De eerste categorie bevat het menselijk kapitaal, toegang tot financiële middelen, creatie van unieke consumentenwaarde en de groeistrategie. Tot de externe factoren behoren de groeisnelheid van de desbetreffende sector, de competitieve krachten en de kenmerken van de omgeving waarin het bedrijf opereert. De laatste categorie bevat de ervaring in de industrie en in het ondernemen, het sociale en professionele netwerk, en de motivatie om te groeien. De laatste categorie kan eveneens de interne factoren van het bedrijf zelf beïnvloeden, aangezien het profiel van de onderneming een reflectie zou moeten zijn van de beslissingen die worden genomen door de ondernemer. Uiteindelijk zal de wisselwerking tussen de verschillende variabelen de mogelijkheid tot snelle groei in beeld brengen.

Op basis van de vermelde studies in deze masterthesis die de factoren van snelle groei analyseren, kunnen we een raamwerk opstellen dat een leidraad kan vormen voor snelgroeiende bedrijven. De drie categorieën van Dillen (2014) vormen de basis en worden verder aangevuld met gevonden literatuur. In wat volgt, zal het raamwerk verduidelijkt worden.

1.1.1 Interne bedrijfsspecifieke factoren

1.1.1-1 Menselijk kapitaal

Demir et al. (2017) beschrijft Human Resources Management-praktijken als een belangrijke variabele in het verwezenlijken van snelle groei. Hij definieert deze HRM-praktijken als het plannen en inzetten van het menselijke kapitaal om ervoor te zorgen dat de organisatie zijn doelen bereikt. Wij bespreken hierbij drie HRM-praktijken: het aanwervingsproces, de opleiding en het beloningssysteem.

Aanwervingsproces

Werknemers vormen een belangrijk onderdeel in het verwezenlijken en behouden van snelle groei. Daarom zou het vanzelfsprekend zijn dat snelgroeiende bedrijven selectiever zijn in het aanwerven van nieuw personeel, maar dit blijkt niet het geval. Over het algemeen is het aanwervingsproces hetzelfde als bij niet-snelgroeiende bedrijven (Barringer et al., 2005). Coad et al. (2014) ondervond daarnaast dat jonge, mindergeschoolde individuen, immigranten en mensen die lange periodes van werkloosheid hebben gekend, een grotere kans hebben om aangenomen te worden door snelgroeiende bedrijven dan door niet-snelgroeiende bedrijven. Tijdens het aanwervingsproces kijken snelgroeiende bedrijven vooral naar het aanpassingsvermogen van de werknemers en in mindere mate naar het talent. Snelgroeiende bedrijven opteren vooral voor werknemers die flexibel en alert zijn in de volatiele omgeving waarin deze bedrijven zich bevinden. De bekwaamheid om zich makkelijk te kunnen aanpassen is namelijk noodzakelijk voor snelle groei (Demir et al., 2017). Zo gaan snelle groeiers vooral op zoek naar persoonlijkheden. Dit is vast te stellen in de werkbeschrijving bij snelle groeiers in de Verenigde Staten, deze zijn niet strikt gedefinieerd en zeer open op gebied van invulling (Heneman et al., 2002).

Opleiding

Bij snelgroeiende bedrijven ligt de nadruk meer op de ontwikkeling van de werknemers tijdens het uitoefenen van de job, met zogenaamde on-the-job training (Barringer et al., 2005). Het opleiden van de werknemers tijdens het uitoefenen van de job is belangrijk voor de groei, maar ook voor de competitiviteit van de onderneming. Gegaarde kennis zorgt voor een competitief voordeel (Demir et al., 2017). Het is daarom belangrijk dat de opleidingen de algemene positie van de onderneming verbetert. Om die reden ligt de focus best op competenties die moeilijk te

verkrijgen zijn door de concurrentie. Wat betreft de scholing van de ondernemer zelf, blijkt deze persoon hooggeschoold te zijn (Demir et al., 2017).

Beloningssysteem

Financiële stimuli vertonen een positieve relatie met snelle groei (Barringer et al., 2005). Heneman et al. (2002) vergeleek kleine bedrijven in de Verenigde Staten met snelgroeiende ondernemingen en merkte op dat de lonen van snelgroeiende bedrijven boven het marktgemiddelde liggen. Maar motiveren deze lonen wel? French et al. (2015) halen aan dat er volgens Herzberg twee factoren zijn die zorgen voor jobtevredenheid. Als eerste beschrijft Herzberg hygiënische factoren zoals salaris. Deze factoren motiveren niet maar demotiveren wel als ze niet marktconform zijn. Daarnaast beschrijft hij motivators zoals leuk, gevarieerd en betekenisvol werk. Herzberg stelt dus dat loon niet kan motiveren (French et al., 2015). Daarnaast deed Tsai (2018) een studie naar jobtevredenheid in de zonnepanelen-industrie in China en kwam op dezelfde conclusie als Herzberg. Hij focuste zich op het Research & Development-personeel, aangezien hun jobtevredenheid cruciaal is voor de innovatie in een bedrijf. Salaris was voor de R&D-medewerkers wel een motiverende factor, en deze moest vooral redelijk en marktconform zijn. Bovendien waren het promotiebeleid, de leiderschapsbekwaamheden van de managers en de inhoud van de job belangrijke motivatoren bij de jobtevredenheid van het R&D-personeel. De studie van Tsai (2018) behandelt de motivators van het R&D-personeel in China. We zijn ons bewust dat de resultaten kunnen verschillen van regio tot regio. Aangezien deze thesis Belgische snelle groeiers ondervraagd, is het mogelijk dat deze resultaten niet overeenkomstig zijn met de resultaten van Tsai (2018).

1.1.1-2 Toegang tot financiële middelen

Financieel kapitaal is één van de belangrijkste vereisten om groei te ondersteunen. Volgens Vanacker et al. (2010) zijn financiële middelen en de toegang tot financiële middelen cruciaal. Dit geeft namelijk de mogelijkheid om te investeren in vaste activa en vlottend kapitaal wat essentieel blijkt te zijn bij snelle groei. Het is belangrijk te bespreken vanwaar het geld komt. Zo stelden Kelly et al. (2018) vast dat risicokapitaal, ook wel eigen middelen genoemd, een positief effect heeft op snelle groei. Daarnaast zijn bedrijven die gedeeltelijk gefinancierd zijn door eigen middelen vaak innovatiever dan de bedrijven die deze financiering niet hebben. Dit leidde Kelly et al. (2018) af van het bedrag geïnvesteerd in R&D. Vervolgens is het ook belangrijk hoe een onderneming omgaat met zijn financiële middelen. Demir et al. (2017) beschrijven de financiële

bekwaamheid als één van de stimuli van snelle groei. Ze doelen hier op de manier waarop geld flexibel wordt ingezet. Financiële bekwaamheden zijn positief gelinkt aan twee groeipaden namelijk marktexpansie en productinnovatie.

1.1.1-3 Creatie van unieke consumentenwaarde

Barringer et al. (2005) constateert dat snelgroeiende bedrijven vaker hun klanten beter begrijpen en daardoor unieke klantwaarden kunnen creëren. Unieke consumentenwaarde kan bijvoorbeeld worden bereikt door op een nieuwe manier een product of service aan te bieden, of aan een behoefte van de consument te voldoen waar in het verleden nog geen oplossing voor is gevonden. Productsuperioriteit is andere bedrijfspraktijk die groeibevorderend werkt en dus gelinkt is met een competitief voordeel. Het kan de toegang tot een markt vergemakkelijken en kan voor differentiatie in snelgroeiende markten zorgen. Innovatie is bij snelle groei daarom niet weg te denken. Innovatie kan voor een constant aanbod van nieuwe producten en diensten zorgen die voldoen aan de noden van de consument, met een stijging in omzet voor het bedrijf in kwestie.

1.1.1-4 Groeistrategie

Volgens Bibu et al. (2016) blijkt de visie een belangrijke determinant te zijn voor de snelle groei van bedrijven. Veelal hebben snelgroeiende bedrijven een duidelijke visie met daarin de wens zeer snel, zeer groot te worden. Als deze gekoppeld wordt aan een opportuniteit in de markt, kan dit tot succes leiden. De reden daarvoor is dat door een duidelijke visie met een duidelijk doel, een ondernemer makkelijker de juiste strategie kan selecteren om dit doel te bereiken. Volgens Barringer et al. (2005) is groei als doelstelling en de uitvoering van de groeistrategie, essentieel om aanhoudende groei te boeken. Van de snelle groeiers had 60% het doel om snel groot te worden, van de niet-snelle groeiers was dat slechts 15%.

1.1.2 Externe factoren

1.1.2-1 Groeisnelheid van de sector

Actief zijn in een snelgroeiende industrie vergemakkelijkt het feit van te worden aangeduid als een snelgroeiende onderneming. Het succes van een onderneming is sterk afhankelijk van het lidmaatschap tot de industrie en de positie die de desbetreffende onderneming inneemt binnen de industrie (Dillen, 2014). Volgens Hawawini et al. (2003) zijn industriegerelateerde en externe factoren de primaire determinanten van de resultaten van een onderneming.

1.1.2-2 Competitieve krachten

Porter introduceerde in 1979 de vijf competitieve krachten, met name potentiële toetreders, kracht van substituten, leverancierskracht, afnemerskracht en concurrentiekracht van spelers op de markt onderling. Deze krachten bepalen deels hoe het bedrijf zich op de markt moet positioneren (Dillen, 2014). Competitieve factoren blijken ook een stimulerend effect van innovatie, dewelke vervolgens snelle groei veroorzaken. Wessling et al. (2014) onderzocht de elektrische auto-industrie en stelde vast dat rivaliteit en nieuwe toetreders voor golven van innovatie zorgen.

1.1.2-3 Andere kenmerken van de omgeving

Dillen (2014) merkt op dat de omgeving zeer belangrijk is. Dit omdat het verschil in groei tussen bedrijven ook te wijten kan zijn aan de verschillende omgevingsfactoren.

Generosity

In een markt met generositeit kan aanhoudende groei worden bereikt. Aangezien meer groei voor meer opportuniteiten zorgt, leiden gevestigde bedrijven vaak niet onder de komst van nieuwe bedrijven. De rivaliteit in een “generous market” is daarom ook minimaal (Janssen, 2009). De “generousness” van de markt kan worden gemeten door de industriegroei, de toetredingsdrempels en de concentratiegraad. Toch ondervonden Wijewardena & Tibbitis (1999) en Acs & Audretsch (1990) dat industriegroei niet de groei van de bedrijven in de industrie kunnen bepalen, en zeker niet bij kleine bedrijven. (Dillen, 2014)

Dynamiek

Dynamische omgevingen zijn vaak ook instabiel en onzeker. Als groei in deze markten kan worden bekomen, kan deze onzekerheid verminderen. Desondanks heeft dynamiek in een markt niet meteen een effect op de groei (Dillen, 2014). We willen deze factor wel voorschotelen aan onze geïnterviewde bedrijven aangezien zij hier mogelijk een andere mening over hebben.

Complexiteit

Als laatste hebben we de complexiteit van een omgeving. Hiermee bedoelen we hoe gemakkelijk de kennis in een omgeving kan worden opgedeeld in subgroepen die beter te begrijpen zijn. Deze variabele kan een negatieve impact hebben op groei (Dillen, 2014). Vandaag de dag zijn vele markten complex doordat er alsnog meer nieuwe bedrijven met vernieuwende ideeën op

de markt komen. Bovendien wordt de verbondenheid tussen diverse sectoren groter en groter door de digitalisering (Arrive et al., 2018).

1.1.3 Factoren gerelateerd aan de ondernemer of het management

1.1.3-1 Ervaring in de industrie en het ondernemen

Barringer et al. (2005) vergeleek snelgroeiende en traaggroeiende bedrijven en constateerde dat vooral de eerste soort bedrijven werden geleid door managers die een hoger onderwijsdiploma bezaten, die een ondernemersverhaal hadden en die reeds ervaring hadden in de sector van hun bedrijf. Het ondernemersverhaal wijst op de obstakels die de manager heeft moeten doorstaan vooraleer zijn bedrijf snelgroeiend was. Bovendien hebben vooral snelgroeiende bedrijven te maken met managers die een emotioneel verhaal hebben dat de weg tot hun succes verklaart. Daarnaast zorgt het halen van een hoger diploma voor vaardigheden zoals het beter kunnen analyseren van gegevens en deze eigenschap kan van pas komen bij de start van een bedrijf. Als laatste wordt vastgesteld dat bij 74% van snelgroeiende bedrijven de manager reeds ervaring had in de sector van de onderneming.

1.1.3-2 Sociale en professioneel netwerk

Een bedrijf staat nooit alleen en is deel van een groter geheel. Zo heb je volgens Bob de Wit (2017) verschillende niveaus bij een onderneming. Het netwerkniveau is zeer belangrijk voor een bedrijf. Moutinho (2015) stelt vast dat netwerken economische- en werknemersgroei bevorderen en hij haalt “regionale innovatieve systemen” aan. Hij stelt dat de spill-overs die bedrijven creëren voor innovatie zorgen in deze netwerken. Toch zijn snelgroeiende bedrijven niet-sectorgebonden, en bevinden ze zich in verschillende netwerken (Dillen, 2014; Zvonko, 2015). Mohr et al. (2014) ondervonden dat allianties de snelle groei ondersteunen. Deze zijn belangrijk als het gaat over het kapitaal van de onderneming. Een alliantie onderbouwt de groei van een bedrijf door kapitaal te voorzien. Daarnaast gaan snelgroeiende bedrijven vaak internationale markten opzoeken, en daarbij zorgen allianties, met ondernemingen in de juiste markten, voor ondersteuning. Een andere vorm van een alliantie die snelgroeiende bedrijven helpt, zijn samenwerkingen met kleine bedrijven die innovatieve technieken ontwikkelen. Deze houden de groei in stand, aangezien innovatie nodig is om de groei aan te houden.

1.1.3-3 Motivatie om te groeien

In 2001 schreven Baum et al. dat een snelgroeiende onderneming begint met een hardwerkende, proactieve ondernemer die erg gemotiveerd is. De motivatie zal bijdragen tot de juiste formulering van een effectieve groeistrategie om snelle groei te bereiken. Alsook de organisatiecultuur zal een reflectie zijn van de zeer gemotiveerde ondernemer. Nadien concludeerden McKelvie et al. (2017) dat de motivatie van een manager van een jong bedrijf de richting, het doorzettingsvermogen en de intensiteit om actie te ondernemen vormgeven. Jonge ondernemingen van managers met een sterke oriëntatie om te groeien, worden verondersteld om meer te groeien dan een onderneming waarvan de manager in mindere mate op groei is gesteld. De groei-oriëntatie van een ondernemer reflecteert naar een onderliggende motivatie om te groeien. Met andere woorden, een ondernemer met een sterke drang om te groeien zal de organisatiecultuur en het bedrijfsproces vormgeven. Dit zal bijgevolg resulteren in het selecteren van doelgerichte werknemers.

2. Wat is duurzaamheid?

In 1997 definieerde de Brundtland Commissie 'duurzaamheid' als: *"a development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs"* (Verhezen et al., 2018). Verhezen et al. (2018) zien het begrip 'duurzaamheid' als een combinatie en een complementair begrip met de volgende elementen: (1) lange termijn economische waarde, (2) zowel zakelijk als persoonlijk ethisch gedrag en (3) respect voor de ecologische biodiversiteit en het milieu.

Wij behandelen 'duurzaamheid' aan de hand van de 3P-benadering, namelijk Profit, People en Planet. De 3P's zijn geïntroduceerd door John Elkington (1997) met zijn boek *'Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st Century Business'*. Profit slaat op winst en waardecreatie voor aandeelhouders. Zonder dit kan uiteindelijk een onderneming niet blijven bestaan. Profit is een doel van de organisatie om als bedrijf op lange termijn te kunnen overleven (Verhezen et al., 2018). People gaat over de mensen binnen en buiten de organisatie zoals de manier waarop de organisatie omgaat met diversiteit tussen de werknemers, het efficiënt inzetten van het personeel, trainingen voorzien om huidig personeel uit te dagen en verder op te leiden. People gaat ook over het ethisch gedrag van de organisatie (Verhezen et al., 2018). Planet wijst op de effecten van de bedrijfsactiviteiten op het milieu en zijn omgeving, bijvoorbeeld het gebruik van

gerecycleerde materialen en verpakkingen. Door de opkomst van begrippen als klimaatverandering en CO₂-emissiedoelstellingen blijkt deze laatste benadering niet onbelangrijk te zijn. Concreet, bedrijven dienen producten en diensten op de markt te brengen en de behoeften van het heden te overbruggen en hieruit winsten halen zonder afbreuk te doen aan de noden en de behoeften van toekomstige generaties. (MVO Vlaanderen, z.d.)

2.1 Profit

Duurzaamheid integreren in het bedrijfsproces zorgt voor een win-win situatie voor bedrijven. Porter & Kramer (2011) halen het begrip “shared value” aan. Bedrijven moeten groeien en sterk staan ten opzichte van de concurrentie, maar tegelijkertijd de economische en sociale omstandigheden van de gemeenschap waarin ze opereren bevorderen. Gedeelde waardecreatie richt zich op het identificeren en uitbreiden van de connectie tussen economische en maatschappelijke vooruitgang. Een concreet voorbeeld is Walmart, die de packaging van ontbijtgranen heeft aangepast. Voordien waren de dozen groter maar zaten er minder ontbijtgranen in, hierdoor werd er verloren ruimte gecreëerd in de kartonnen dozen. Om dit probleem op te lossen, heeft Walmart een nieuwe doos ontbijtgranen ontworpen. De doos is verkleind maar wel volledig gevuld met ontbijtgranen. Zo is er geen verloren ruimte gecreëerd en is het beter voor het milieu aangezien deze dozen achteraf worden weggegooid en uiteindelijk voor vervuiling zorgen. Hun ecologische voetafdruk wordt hierdoor verkleind en daarnaast brengt deze innovatie ook mee dat hun kosten met 200 miljoen dollar daalden. Met andere woorden, sociale noden creëren de markt waar bedrijven zich in bevinden. Indien een bedrijf hier goed op inspeelt, kan er gesproken worden van een win-win situatie. Porter & Kramer (2011) beweren ook dat wanneer bedrijven hun corporate social responsibility uitbreiden, ze een competitief voordeel creëren met een sociale en ecologische toets. Bedrijven dienen sociale uitdagingen om te zetten naar bedrijfsopportuniteiten om zo een competitief voordeel te creëren. Ook MVO Vlaanderen (z.d.) promoot social responsibility. Zij leggen de nadruk op ISO 26000 ‘Guidance on Social Responsibility’. Dit is een richtlijn die hulp biedt bij het integreren van MVO binnen de totale bedrijfsvoering van een bedrijf en biedt bovendien duidelijkheid in de inhoud van MVO. (MVO, Vlaanderen, z.d.)

2.2 People

Volgens Michael Porter en Mark Kramer waren vele ondernemingen in het begin van de jaren 2000 verrast door een publieke opinie over zaken waarvan de ondernemingen zelf dachten dat ze niet binnen hun verantwoordelijkheden vielen, zoals bijvoorbeeld de arbeidsomstandigheden bij hun leveranciers (Verhezen et al., 2018). Ondernemingen bevinden zich in een ruimer systeem, hetgeen ook een collectieve verantwoordelijkheid met zich meebrengt. Kramer & Pfitzer (2016) spreken over “collective impact” aangezien bedrijven zich profileren als agenten van sociale verandering. Je kan als bedrijf iets ondernemen, maar je kan ook als netwerk iets doen. Het gaat over positieve synergie door samenwerkingen tussen organisaties. Organisaties beseffen meer en meer dat ondernemen niet genoeg is. Ondernemen dient op een ethische manier te gebeuren maar bedrijven kunnen dit niet alleen. De overheid, liefdadigheidsorganisaties en leden van getroffen populaties dienen hun steentje bij te dragen. Snelgroeende bedrijven gaan snel groeien omdat ze omringd worden met de juiste interne en externe personen. De externe omgeving heeft een enorme impact op de organisatie maar de organisatie zelf beïnvloedt ook de externe omgeving. Op die manier hebben bedrijven een krachtig motief om sociale verandering in beweging te zetten en kunnen zij overleven in het grotere, holistische geheel.

Bijgevolg, welke elementen zijn onmisbaar in een duurzaam personeelsbeleid? We overlopen enkele elementen die meermaals terugkomen in de literatuur. Het is algemeen geweten dat mensen die graag naar hun werk gaan, beter presteren. Om die reden dienen goede werkomstandigheden, betrokkenheid met het bedrijf en een goede balans tussen werk en privé aan het personeel aangeboden te worden. Daarnaast dienen ondernemingen diversiteit in hun personeelsbestand te brengen. Dit wil zeggen verscheidenheid in leeftijd, geslacht, nationaliteit, beperkingen, huidskleur (uiterlijk), opleidingsniveau, seksuele geaardheid, ... Bovendien dienen werknemers zich optimaal te kunnen ontwikkelen. Hierdoor zijn medewerkers beter in staat hun werk op de juiste manier te doen en dit brengt natuurlijk voordelen met zich mee voor zowel werknemer als werkgever. Een ander element is het betrekken van de werknemers bij de bedrijfsprocessen. Transparantie en communicatie zijn hierbij cruciaal. Werknemersbetrokkenheid stimuleert het innovatief denken en de werksfeer, met als gevolg dat alle betrokken partijen van de organisatie hier voordeel zullen uithalen. Ook de veiligheid en de gezondheid van het personeel mag niet over het hoofd gezien worden. Bedrijven dienen de juiste verlichting en goede verluchting te voorzien, alsook geluidshinder te beperken op te

werkplek. Minder arbeidsgebonden ongevallen en ziekten leiden tot minder absentisme en gezonde werknemers zijn ook productiever. Alsook niemand wordt gelukkig van in de file te staan. Er dient ook rekening gehouden te worden met de mobiliteit van het personeel van en naar het werk, bijvoorbeeld de medewerkers stimuleren om al dan niet met de fiets of met een alternatief voor de wagen naar het werk te komen. (MVO Vlaanderen, z.d.; Colruyt Group, 2018)

2.3 Planet

Op vlak van Planet wordt er onder andere gesproken over “circulaire economie”. In tegenstelling tot de lineaire economie waarbij middelen worden omgezet in een product waar vervolgens hun levensloop eindigt als afval, worden bij circulaire economie de middelen niet telkens uit de Aarde gehaald. Ze blijven namelijk maximaal circuleren in de economie, dit wil zeggen dat geproduceerde producten in eerste instantie worden ontbonden tot de verschillende onderdelen. Vervolgens worden ze hersteld, hergebruikt en opnieuw gerecycleerd en start het gehele proces opnieuw. Op die manier wordt het zogezegde ‘afval’ opnieuw gevormd tot een grondstof. (Vlaanderen Circulair, z.d.)

Indaver speelt een belangrijke rol in de realisatie van circulaire economie omdat ze uit afval rijke grondstoffen halen die primaire materialen vervangen. In hun duurzaamheidsrapport wordt er voornamelijk geschreven over energiebeheer, materiaalbeheer en afvalbeheer. Ze halen volgende begrippen aan: waste-to-energy, CO2-prestatieladder, LED-verlichting, waste-to-materials, en algemeen Sustainable Development Goals (SDG’s) en Global Reporting Initiative (GRI). Waste-to-energy betekent dat afval wordt omgezet in energie en waste-to-materials wil zeggen dat afval wordt omgezet in materiaal. Daarnaast is de CO2-prestatieladder een instrument voor organisaties om hun CO2-uitstoot te reduceren. Sustainable Development Goals zijn de 17 opgestelde duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties die bedrijven helpen in het nemen van initiatieven en beslissingen die nodig zijn om de planeet en de maatschappij duurzamer te maken. Global Reporting Initiative is een internationaal erkend systeem voor de verslaggeving over maatschappelijk verantwoord ondernemen. (Indaver, 2017)

In het algemeen zijn middelen niet oneindig en de populatie blijft steeds groeien. De vraag naar grondstoffen zal dus blijven stijgen. Daarnaast beseffen bedrijven dat ze op een ethische manier dienen om te gaan met alles wat in contact staat met hun onderneming, met name ook hun personeel. Hoe gaan bedrijven inspelen op deze tendensen in de maatschappij?

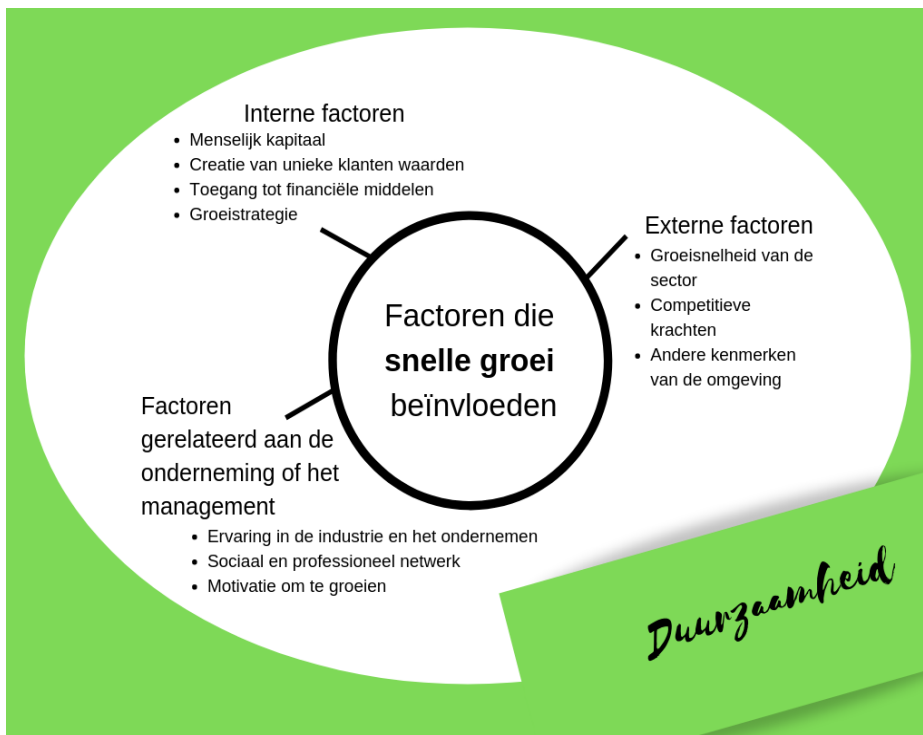
3. Wat is duurzame en snelle ondernemingsgroei?

Volgens Sandberg et al. (2019) zijn vandaag de dag vele onderzoekers het erover eens: we moeten duurzamer omgaan met onze middelen om toekomstige rampen te voorkomen. Een oplossing voor dit probleem is “green growth”. Deze definitie impliceert dat bedrijven innovatief dienen na te denken over het verbeteren en efficiënter maken van hun productie. Dit om hun ecologische voetafdruk te minimaliseren, maar toch economische groei te boeken. Het belangrijkste principe van “green growth” is de loskoppeling van economische groei en natuurlijke middelen. Het gaat om het efficiënter omgaan met middelen waardoor het consumptiepatroon niet zal veranderen.

Volgens Cancino et al. (2018) is innovatie zeer belangrijk om duurzame groei te bekomen. Technologische innovaties zorgen voor het efficiënter gebruiken van middelen, en kunnen op die manier voor duurzame groei zorgen. Aangezien innovatie een belangrijke factor is bij het boeken van snelle groei en, zoals reeds aangehaald in de inleiding, duurzaamheid alsmaar meer een besproken topic wordt, zal innovatie op een duurzame manier moeten gebeuren. Snelle groei wordt volgens Demir et al. (2017) zijn raamwerk geïnitieerd door innovatie.

Georgallis et al. (2017) zag dat het overheidsbeleid ook een belangrijke factor is in het boeken van snelle groei. Hij haalt de subsidie van zonnepanelen aan waardoor vele bedrijven in deze sector snelle groei behaalden. Georgallis noemt het één van de snelst groeiende industrieën van de afgelopen jaren. Hij zag dat deze groei voornamelijk aanwezig was in landen waar de subsidies voor deze zonnepanelen het hoogst waren. Tegenwoordig nemen vele overheden hun verantwoordelijkheden in de strijd naar een duurzamere wereld. Denk bijvoorbeeld aan het gunstige belastingklimaat voor de elektrische wagen. Zo is 40% van de nieuwe wagens in Noorwegen elektrisch of hybride. De Noorse overheid zorgt niet alleen voor een gunstig belastingklimaat, maar ook voor een wegennet met veel oplaadpalen en meer parkeerfaciliteiten voor dergelijke elektrische wagens (Steinbacher et al., 2018). We leiden hieruit af dat het overheidsbeleid een beïnvloedende factor voor duurzame, snelle groei kan vormen.

Het onderzoek van Cancino et al. (2018) geeft reeds een glimp van hoe duurzaamheid en snelle groei met elkaar kunnen interageren. Dit onderzoek kan een hulpmiddel zijn voor ondernemingen die zowel snelle groei als duurzaamheid wensen te implementeren in hun bedrijfsproces. Hetgeen in de toekomst in mate van noodzakelijkheid zou kunnen toenemen. Wij reiken een studie aan naar hoe de aangehaalde factoren snelle ondernemingsgroei kunnen voortbrengen, maar dit op een wijze waarop alsook de 3P-benadering duidelijk naar voren wordt gebracht (zie Figuur 1: Overzicht gehanteerd raamwerk voor het exploratief, kwalitatief onderzoek)



Figuur 1. Overzicht gehanteerd raamwerk voor het exploratief, kwalitatief onderzoek. Factoren snelle groei overgenomen uit Dillen (2014) aangevuld met eigen gevonden bronnen met betrekking tot snelle ondernemingsgroei en duurzaamheid.

Hoofdstuk 2: Methodologie

Aan de hand van bovenstaand raamwerk (Dillen, 2014) willen we nieuwe inzichten bieden aan Vlaamse, snelgroeiende bedrijven. We willen voornamelijk onderzoeken in welke mate zij duurzaamheid toepassen in hun beleid. Het raamwerk vormt de basis van de opgestelde vragenlijst. Aangezien er amper literatuur te vinden was over de combinatie snelle groei en duurzaamheid, en hierdoor het resultaat van dit onderzoek moeilijk te voorspellen was, werd er gekozen voor een exploratief kwalitatief onderzoek. Deze methode leek eveneens het meest geschikt omdat het doel van deze thesis draait rond het exploreren naar het belang van duurzaamheid bij snelgroeiende bedrijven. (De Pelsmacker & Van Kenhove, 2014)

1. De keuze voor een semi-gestructureerd interview

Aangezien in dit onderzoek de belevingen, emoties en ervaringen van de ondernemers centraal staan, werd voor open vragen gekozen. Hierdoor hadden de ondervraagden de mogelijkheid om te antwoorden wat zij zélf belangrijk vinden. Binnen dit type interview werd geopteerd voor een semi-gestructureerd interview. Tijdens het interview werd er steeds verdergebouwd op de antwoorden van de ondernemers. Hierdoor werden alle open vragen gesteld maar kon de volgorde afwijken. Aan de hand van deze keuzes werden nieuwe inzichten gecreëerd. (De Pelsmacker & Van Kenhove, 2014)

2. Het opstellen van de vragenlijst

Aangezien deze thesis snelle groeiers en hun duurzaam gedrag wil onderzoeken, werden er ook bij de verschillende factoren van Dillen's raamwerk (2014) vragen over duurzaamheid toegevoegd. Deze semi-gestructureerde vragenlijst was de leidraad tijdens de interviews (zie Bijlage 1: Interviews). Er werd verder doorgevraagd indien de onderzoekers dit nodig achtten.

3. De samenstelling van de steekproef

Volgens Meyrick (2006) is een kernelement van goed kwalitatief onderzoek, het verzekeren van genoeg informatie rond de samenstelling van de steekproef in een onderzoeksrapport. Sven De Vocht van VOKA bracht ons in contact met acht snelle groeiers, en deze bedrijven maakten telkens een uur voor ons vrij. Bij de analyse, onder 'Beschrijving ondernemer en onderneming', werden de bedrijfsactiviteiten van de geïnterviewde bedrijven voorgesteld. We kunnen besluiten dat we bij het bepalen van de steekproef gebruik maakten van een beoordelingssteekproef aangezien de selectie is gebeurd op basis van de beoordeling van VOKA. Dit zorgt voor een lagere representativiteit, maar dit blijft nog steeds een vaak toegepaste methode voor kwalitatief onderzoek.

Om de interne validiteit zo hoog mogelijk te houden, gebruikten we het eerste interview met Lemon Companies als testinterview. Aan de hand hiervan konden we nagaan of de verkregen antwoorden effectief antwoorden boden op de gestelde vragen. Elke interviewer heeft dit interview nadien beluisterd. We konden besluiten dat alle topics werden aangehaald en om die reden werd alsook dit interview gezien als onderdeel van de steekproef. Desalniettemin werden er preventief woorden bij alle vragen geplaatst om geïnterviewden op weg te helpen indien er toch onduidelijkheden in de vraagstelling voorkwamen. (De Pelsmacker & Van Kenhove, 2014)

Betreffende de algemene kenmerken van de acht geïnterviewde bedrijven (zie Tabel 1: Algemene gegevens geïnterviewde bedrijven), kunnen we stellen dat deze zeer verschillend zijn. Hieronder een tabel met de gegevens van elke ondervraagde:

Tabel 1

Algemene gegevens geïnterviewde bedrijven

Naam onderneming + sector	Naam geïnterviewde + leeftijd	Hoogste graad van opleiding geïnterviewde	Leeftijd onderneming + aantal werknemers 2019
Lemon Companies (IT)	Filip Smet (29)	Master handelsingenieur in de beleidsinformatica	4 jaar + 35 werknemers

Anthony Cranes (kranenverhuur)	Sofie Anthony (38)	Master ergotherapie	11 jaar + 18 medewerkers
Recruitment (uitzend-recruitering)	Andreas Pfeffer (38)	Master politieke en sociale wetenschappen	4 jaar + 40 werknemers
Deltaworx (studentenrekrutering)	Jeroen Poels (25)	Secundair onderwijs	4 jaar + 10 werknemers
MediaComm (grafische vormgeving)	Paul Zeguers (53)	Bachelor toegepaste communicatie	6 jaar + 67 werknemers
Bioelectric (groene energie)	Jan Palmaers (48)	Burgerlijk ingenieur	8 jaar + 30 medewerkers
Monitor (HR consulting)	Danny Rombouts (46)	Bedrijfspsychologie	18 jaar + 17 werknemers
Foubert (voeding)	Jan Foubert (35)	IT	9 jaar + 50 vaste medewerkers + 225 extra medewerkers per maand (piekperiodes)

4. Het verloop van de dataverzameling

De interviews vonden plaats tussen 1 april en 2 mei en gebeurden telkens in een aparte ruimte in het bedrijf van de geïnterviewde. Het duurde een maand vooraleer alle snelle groeiers werden geïnterviewd. We ondervonden moeilijkheden met het vinden van een gepast moment voor een interview met de snelle groeiers. Indien we via e-mail geen respons ontvingen na vijf dagen, werden de ondernemers telefonisch gecontacteerd. Tijdens alle diepte-interviews waren beide interviewers steeds aanwezig. Eén persoon nam notities en de andere stelde de vragen aan de snelle groeier. De interviews duurden gemiddeld tussen veertig en vijftig minuten. Tijdens de interviews waren beide onderzoekers op hun hoede voor mogelijke suggestiviteit. Er werd geprobeerd de vraagstelling zo open mogelijk te houden zonder enige sturing te geven. Betreffende de afname van de interviews, werd er steeds toestemming gevraagd om het interview op te nemen met een smartphone en stemden alle deelnemers toe. Ze leken tijdens het interview niet gehinderd of geremd door de opname. Om toch alle informatie juist te hebben genoteerd, beluisterde de interviewer naderhand de opnames opnieuw en werden de

interviews uitgetypt. Deze versies werden bijgevolg vergeleken met de genomen notities van tijdens de interviews zelf. Op deze manier kon er zo weinig mogelijk belangrijke informatie verloren gaan. Deze aanpak kwam de betrouwbaarheid, alsook de interne validiteit van het onderzoek ten goede.

5. De analyse van de interviews

De analyse gebeurde op een inductieve manier. De analyse startte vanuit de verzamelde interviewgegevens, en dit zonder te focussen op de bestaande theorieën die voorafgaandelijk werden aangehaald in de literatuurstudie. De analyse bestond uit drie stappen: open coderen, axiaal coderen, thema's toewijzen aan de axiale codes. Na het zorgvuldig transcriberen van de interviews tot de kernboodschappen, startte de eerste stap van het analyseproces.

Allereerst werden afzonderlijk door beide onderzoekers open codes toegekend aan betekenisvolle delen van het interview. Hierbij werd steeds de onderzoeksvraag in het achterhoofd gehouden. Vervolgens werden de codes gezamenlijk door beide interviewers bekeken en vergeleken. Gelijkaardige codes werden samengevoegd, waardoor het aantal open codes kon worden gelimiteerd. Ten tweede, de open codes werden onderveeld in zogenaamde axiale codes. In deze fase werden de verkregen open codes met elkaar vergeleken. Tot slot, de axiale codes van hetzelfde thema werden samengevoegd. In dit proces werd het online programma ATLAS.ti gebruikt (ATLAS.ti 8 trial version, 2019). Dit was een handige tool om de codes met elkaar te vergelijken. Het toepassen van het aangehaalde coderingsproces (zie Tabel 2: Overzicht gebruikte codes en thema's), zorgde ervoor dat de tekst werd opgedeeld in thema's die achteraf makkelijker met elkaar konden worden vergeleken. (Williams et al., 2019)

Bovendien werd de analyse geïllustreerd met verschillende voorbeelden. Dit zijn letterlijke citaten uit de interviews. Deze toepassing zorgde voor een hogere interne betrouwbaarheid van het onderzoek.

Tabel 2

Overzicht gebruikte codes en thema's

Thema	Axiale code	Open code
Algemene kenmerken van de ondernemer en de onderneming	Beschrijving ondernemer en onderneming	Ervaring ondernemer, kenmerk ondernemer, kenmerk onderneming, opleiding ondernemer, structuur onderneming
	Netwerk	Netwerk binnen sector, samenwerking met concurrenten, netwerk van vorige job, investeerder, investeren in joint ventures, VOKA netwerk
	Bestaansreden	Doelstellingen, missie, visie
	Financiële middelen	Vreemd vermogen, eigen vermogen, investeerder
	Sectorbeschrijving	Complexiteit, dynamiek, groei sector, opstart bedrijf in sector
	Competitieve krachten	Kracht klanten, kracht leveranciers, kracht concurrenten, positie tegenover concurrenten
Duurzaamheid: people	Aansturen personeel	Communicatie financiële cijfers, aansturen via het ondernemersverhaal, diversiteitsbeleid, evaluatie werknemers, flexibiliteit tegenover werknemers, retentiebeleid, on-the-job training, speciale tewerkstelling, opleidingen, thuiswerken, verloning, werknemers aansturen tot ecologisch handelen
	Kenmerken werknemer	Cultural fit, initiatief nemen, diploma werknemer, verantwoordelijkheidsgevoel, verscheidenheid
	Motivatie werknemer	Betrokkenheid werknemers, variatie job, doorgroeimogelijkheden, impact creëren, betrokkenheid in financiën van de onderneming, zekerheid, werknemer op de eerste plaats, work-life balance
	Werkplek	Inrichting werkplek, cultuur, collegialiteit

Duurzaamheid: planet	Duurzaamheid: planet	Duurzame mobiliteit, investeringen in eco-innovatie
Duurzaamheid: profit	Aanpassen aan klant	Flexibiliteit tegenover klant, klanten succesvol maken, service door persoonlijke aanpak, het volledige pakket aanbieden, met de klant meedenken, technologie
	Klantwaarde	Concurrentievoordeel, unieke consumentenwaarde, vertrouwen aan klant geven, garantie van goed werk, juist handelen tegenover klant, klantbeleving, kwaliteit
Snelle groei	Redenen snelle groei	Snelle groei door investeringen, snelle groei door omzet, snelle groei door media aandacht, snelle groei door netwerk investeerder
	Verloop snelle groei	Organische snelle groei, onbewuste snelle groei, bewuste snelle groei

Hoofdstuk 3: Analyse

1. Algemene kenmerken van de ondernemer en de onderneming

1.1 Beschrijving ondernemer en onderneming

Voor dit onderzoek worden acht snelle groeiers ondervraagd. Deze snelle groeiers opereren telkens in verschillende sectoren, deden verschillende opleidingen en hadden telkens totaal verschillende bedrijven. Opmerkelijk is dat maar drie van de acht snelle groeiers ervaring heeft in de sector waar hij of zij nu in opereert. Daarnaast hebben zes ondernemers een masterdiploma. Paul Zeguers heeft een bachelor in toegepaste communicatie en Jeroen Poels een diploma van het secundair onderwijs. De specifieke opleidingen die de ondernemers volgden, kan teruggevonden worden in Tabel 1. Als laatste wordt de structuur van de organisatie aangehaald. Drie ondernemers zeggen een zeer *lean organization* te hebben. Dit wil zeggen dat werknemers moeten kunnen omgaan met verantwoordelijkheden en beslissingen moeten kunnen nemen. Dit wordt verder uitgewerkt in het deel “Kenmerken werknemer”. Lemon Companies prefereert weinig structuur maar zijn personeel geeft aan nood aan structuur te hebben. In de volgende alinea's worden de snelle groeiers en hun onderneming beschreven.

Lemon Companies is een IT bedrijf dat zowel software als hardware aan zijn klanten biedt. Filip Smet begon na anderhalf jaar te hebben gewerkt bij IBM een hostingbedrijf met twee vrienden. Hij voegde hier snel servicediensten aan toe en biedt nu het totale pakket aan. Hij is gevestigd in Kontich waar hij zijn personeel op twee plaatsen tewerkstelt. Zijn personeel werkt gedeeltelijk vanuit een appartement gelegen in het centrum van Kontich en deels vanuit een coworking.

Anthony Cranes is een kraanverhuurbedrijf. Ze verhuren torenkranen die ze rechtstreeks naar de klant brengen. De kraan wordt steeds ter plaatse door personeel van Anthony Cranes bediend. Op dit moment situeert de onderneming zich aan de Antwerpse ring, al zijn ze op zoek naar een nieuwe locatie. Sofie Anthony startte Anthony Cranes met haar broer op. Haar zus werkt ondertussen ook in het bedrijf en zorgt voor de planning.

Recruitment is een uitzendbureau dat in verschillende nichemarkten, zoals de haven en de overheid, werkt. Daarnaast zijn ze een bureau voor kunstenaars en stellen ze ook studenten tewerk. Andreas Pfeffer deed al redelijk wat ervaring op in de HR wereld. Hij werkte reeds vijftien jaar in de sector vooraleer hij Recruitment oprichtte. Op dit moment hebben ze negen kantoren.

Deltaworx is ook een uitzendbureau maar richt zich enkel op studenten. Ze willen studenten werkervaring geven in de sector van hun opleiding. Daarnaast bieden ze ook de algemene studentenjobs aan, zoals horecawerk. Jeroen Poels richtte de onderneming op toen hij 20 was. Momenteel stelt hij studenten tewerk in Antwerpen, Gent en Leuven.

MediaComm opereert in de grafische dienstverlening. Bedrijven die nood hebben aan een grafische vormgever, contacteren MediaComm en kunnen vanaf 24u na hun aanvraag al een oplossing verwachten. Paul Zeguers ondervond zelf moeilijkheden bij het vinden van een grafische vormgever tijdens zijn carrière bij de Gazet Van Antwerpen. Voornamelijk snel een oplossing vinden, was enkele jaren geleden moeilijk. MediaComm kwam er als oplossing voor dit probleem.

Bioelectric verkoopt kleine biogasinstallaties aan melkveebedrijven. Deze installaties produceren groene energie op basis van koeienmest. Jan Palmaers startte met twee anderen Bioelectric. Eerst werd een “proof of concept” voorzien. Snel daarna vonden ze de investeerder, Ackermans & van Haaren, die ondertussen mee voor hun groei zorgt.

Monitor is een HR consultancybureau. Ze geven advies bij het vinden van de juiste persoon. Daarnaast zorgen ze voor de juiste instroom van kandidaten en helpen ze bedrijven met hun talentmanagement. Danny Rombouts richtte het bedrijf 18 jaar geleden op. De onderneming onderging pas de afgelopen jaren snelle groei en werkt nu zeer gefocust aan deze snelle groei. Ze begonnen in Wijnegem en zijn nu ook aanwezig in Hasselt en Gent.

De laatste, *Foubert*, is actief in de voedingssector. Ze maken roomijs en verkopen dit via hun ijssalons en ijskarren. Tot nu toe openden ze twee ijssalons: één in Antwerpen en één in Sint Niklaas waar ook het hoofdkantoor is gevestigd. Aangezien roomijs zeer seizoensgebonden is, werken ze in piekperiodes met veel jobstudenten. Jan Foubert startte Foubert met zijn broer op.

Maar ook hij heeft geen ervaring in de sector. Jan studeerde IT, maar zocht naar iets waar hij plezier kon uithalen. Dit plezier aan de klant geven alsook aan de werknemers, blijft een belangrijke waarde voor hem.

1.2 Netwerk

De acht geïnterviewde bedrijven halen aan een netwerk te hebben en dit netwerk bovendien belangrijk voor hen is. Anthony Cranes zegt als enige snelle groeier samen te werken met hun concurrenten. Tijdens de eerste jaren van hun bestaan, werkten ze veel in onderaanneming. Sofie Anthony haalt aan dat dit mee hun groei heeft veroorzaakt. Door deze samenwerkingen kregen ze naambekendheid in de sector waardoor ze nadien rechtstreeks werden gecontacteerd door klanten. Naast het samenwerken met concurrenten, zit Anthony Cranes ook in het bestuur van de kranenfederatie. Door deze bewuste keuze kan Sofie richting geven aan hun sector en kan ze haar netwerk verder uitbouwen.

Daarnaast blijkt de investeerder een belangrijke factor voor drie snelle groeiers, namelijk Recrewtment, Deltaworx en Bioelectric. Recrewtment heeft voor een grote Franse groep gekozen aangezien financiële middelen noodzakelijk zijn om snel te kunnen doorgroeien. De uitzendsector is een dure aangelegenheid door de aankoop van licenties en zij continu dienen te voorinvesteren. Zij beweren dat ze nooit zo snel konden groeien zonder deze financiële sterke partner. Deltaworx doet ook beroep op een investeerder die zelf ondernemer is en voornamelijk zijn kennis deelt. De derde onderneming die beroep doet op een investeerder is Bioelectric. Aangezien zij hun biogasinstallaties verkopen op een nichemarkt, was groei enkel realiseerbaar indien ze hun product op de internationale markt brachten. Om deze reden deden ze beroep op een investeerder die een groter netwerk met zich meebracht. In het algemeen zorgen deze investeerders telkens voor financiële steun, maar de drie snelle groeiers benadrukken telkens een andere reden om beroep te doen op een investeerder.

In tegenstelling tot Recrewtment, Deltaworx en Bioelectric deed Lemon Companies het anders. Zij zochten in plaats van een investeerder naar projecten om in te investeren. Zo richtte Lemon Companies al enkele joint ventures op waar zij telkens de IT verzorgen. De keuze om te investeren in deze projecten zorgt volgens Smet voor snelle groei in hun bedrijf. De projecten zijn fijn voor hun personeel, waardoor hun motivatie stijgt en ze beter presteren. Daarnaast brengen de projecten een groter netwerk met zich mee.

Bovendien wordt het netwerk van VOKA door drie van de acht snelle groeiers aangehaald. Anthony Cranes zegt er minder tevreden over te zijn. Maar de andere twee, Recrewtment en Foubert, ondervinden voordelen van dit netwerk. Andreas Pfeffer is al twee jaar voorzitter van Jong VOKA. Hij beweert hierdoor lange termijn relaties op te bouwen met nieuwe klanten als gevolg. Aangezien het niet makkelijk is om de juiste mensen aan te trekken, zoekt iedereen een rekruteringspartner. Daarnaast blijkt Accelero een goed initiatief. Foubert haalt aan dat het Accelero-traject gunstig was om bepaalde ideeën voor te leggen en zo de nodige feedback te verkrijgen.

Bij Andreas Pfeffer (Recrewtment) wordt het oude netwerk ook gebruikt. Hij nam enkele tevreden klanten mee, waardoor hij in het begin sneller kon groeien. In het algemeen wordt snelle groei mee verwezenlijkt door het netwerk van de snelle groeiers. Het netwerk bestaat voornamelijk uit investeerders. Desalniettemin beweren alle snelle groeiers dat ze hun snelle groei voor het grootste deel aan zichzelf te danken hebben.

1.3 Bestaansreden

Wanneer we naar de doelstellingen van de snelle groeiers vragen, wordt groei duidelijk aangehaald maar we missen de vertaling van deze doelstellingen in hun missie en visie. Slechts drie van de acht ondernemers benoemen “groei” in hun missie en visie. Bovendien, vijf van de acht snelle groeiers leggen hun focus op klantwaarde. Deze factor zal verder besproken worden bij het onderdeel “Klantwaarde”. Daarnaast is de missie/visie van de verschillende ondernemingen vrij uiteenlopend.

Lemon Companies' missie focust voornamelijk op de totale dienst die ze aanbieden, waardoor ze meer "business impact" kunnen leveren:

"Deliver high business-impact to our clients and partnering companies by thinking out, developing and maintaining distinctive digital solutions" (Filip Smet, 01/04/2019)

Hun visie legt meer de nadruk op het vinden van mensen. Volgens Filip Smet vormt voornamelijk dit aspect de moeilijkheid in de IT sector. Hun visie klinkt als volgt:

"Be a fun company to attract inspire & retain outstanding digital talents" (Filip Smet, 01/04/2019)

Deltaworx is een studenten uitzendbedrijf en hun missie focust vooral op waarde bieden aan deze studenten. Zij zijn ervan overtuigd, dat indien ze zorgen voor hun personeel, ze goed werk zullen leveren:

"Our employees come first and not our clients. We believe if we take care of our employee, they will take care of our clients" (Jeroen Poels, 18/04/2019)

Monitor wil lange termijn relaties opbouwen met hun klanten:

"We want to be long-term trusted advisors for our clients in recruitment challenges and talent management" (Danny Rombouts, 02/05/2019)

Recruitment focust zich in zijn visie op de volgende drie pijlers: medewerkers, digitale ontwikkelingen en kandidaten. In de uitzendsector is er veel verloop van medewerkers en Recruitment wilt hier verandering in brengen. Dit doen ze door werknemers opleidingen aan te bieden, hen horizontaal en verticaal te laten doorgroeien, alsook hun werknemers op de eerste plaats te zetten. Als tweede pijler haalt hij digitale ontwikkelingen aan. Ze zijn voorloper in het toepassen van artificiële intelligentie op het vinden van gepast werk voor een kandidaat. Als laatste moet er volgens Andreas Pfeffer meer nadruk op de kandidaat liggen. Daarom is de laatste pijler: de kandidaat een goed gevoel geven.

Bovendien willen we opmerken dat Foubert, Deltaworx en Recrewtment hun werknemers zeer duidelijk aanhalen in hun visie. Foubert wilt enkel groeien met gelukkige werknemers, Deltaworx zet zijn werknemers op de eerste plaats en Recrewtment wilt een verandering brengen in de uitzendsector door werknemers langer in dienst te houden. De aandacht die de snelle groeiers aan hun werknemers geven, bespreken we meer uitgebreid in het deel “Duurzaam: people”. Daarnaast worden de doelstellingen van de ondernemers waar snelle groei wordt aangehaald, besproken in het deel “Snelle groei”.

Als laatste willen we ingaan op de expliciete bestaansredenen van de snelle groeiers. Drie van de acht snelle groeiers geeft aan werkelijk op een nood of trend in de markt te hebben ingespeeld. Het bedrijf wilt een oplossing geven aan een bepaald probleem in de maatschappij. Paul Zeguers startte MediaComm toen hij moeilijkheden ondervond bij het vinden van een grafische vormgever:

“In de uitgeverij hadden we een grafische afdeling, en daaruit is het gestart, toen hadden we projecten waar we ook externe nodig hadden en dit was niet altijd even makkelijk om deze te vinden.” (Paul Zeguers, 30/04/2019)

Recrewtment zag ook een probleem in de markt en wou de juiste “match” aanbieden tussen kandidaten en de klanten. Bioelectric speelde in op de trend van het verduurzamen van de maatschappij.

1.4 Financiële middelen

We vragen telkens aan elke ondernemer welke soort of soorten van financiële middelen het desbetreffende bedrijf toepast. Hierboven werd reeds aangehaald dat drie van de acht snelle groeiers beroep deed op investeerders. Desalniettemin deden zeven van de acht snelle groeiers de opstart van hun bedrijf met eigen spaarcenten en leningen, en dus zonder investeerder. Lemon Companies geeft aan dit expres op deze manier te hebben gedaan om zeggenschap te behouden. Bioelectric ging eerst met eigen spaarcenten aan de gang voor een “proof of concept” om nadien een investeerder met hun idee te overtuigen. Bovendien halen alle snelle groeiers aan momenteel leningen of leasingen te hebben lopen. In het deel “Snelle groei” bespreken we welke investeringen ze deden met deze leningen en leasingen en hoe dit tot snelle groei leidde.

1.5 Sectorbeschrijving

We vragen telkens aan de ondernemingen om de complexiteit, dynamiek en generositeit van hun omgeving te beoordelen. Hierbij wordt de complexiteit zeer verschillend ervaren. Deltaworx, Recrewtment en Monitor hebben een gelijkaardige omgeving. Zij ervaren de omgeving telkens als redelijk complex maar telkens om een andere reden. Volgens Deltaworx wordt dit voornamelijk veroorzaakt door de wetgeving. Recrewtment legt de oorzaak bij de economische toestand van de maatschappij waar telkens moet worden op ingespeeld. En Monitor wijt dit aan de informatie die zo snel verandert. Alsook Bioelectric en Lemon companies zien hun omgeving als redelijk complex. De reden hiervoor zijn de voortdurende innovaties in respectievelijk de groene energiesector en IT sector.

Opvallend, alleen MediaComm ervaart de omgeving als eerder niet complex. De complexiteit van de grafische dienstverlening geeft hij een 2 op 5. Anthony Cranes en Foubert zien de complexiteit van de omgeving als een 3 op 5. We merkten op dat voor deze twee laatsvernoemde bedrijven het moeilijk is een score te geven en ze daarom voor een 3 kiezen.

Net zoals de complexiteit wordt ook de dynamiek telkens anders ervaren. Twee ondernemers ervaren de omgeving als redelijk stabiel. Foubert biedt soms een nieuwe smaak aan in het assortiment roomijs, maar alsnog ervaart hij de omgeving als zeer stabiel. Ook MediaComm beweert hetzelfde. In tegenstelling tot Foubert en MediaComm, geven de zes andere snelle groeiers aan in een redelijk dynamische omgeving te opereren. De drie ondernemingen die zich in de uitzendsector bevinden, geven allen aan een dynamische omgeving te hebben. Deltaworx en Monitor beweren dat grote klanten vaak wisselen van leverancier. Monitor voegt daar nog aan toe dat er wel wat innovaties op hen afkomen, en Recrewtment sluit zich hierbij aan.

De derde vraag gaat over "generosity". We peilen hier vooral naar hun ervaring wanneer nieuwkomers hun sector betreden, met name of het moeilijk is om als nieuwkomer te starten en of zij zelf negatieve gevolgen ervaren door deze nieuwe spelers. Alle snelle groeiers geven aan dat de opstart in hun omgeving moeilijk is. De helft van de snelle groeiers geeft aan dat vooral kapitaal een grote valkuil is bij de opstart. Foubert, Anthony Cranes, Lemon Companies en MediaComm beweren dat nieuwkomers vooral kapitaalkrchtig moeten zijn aangezien grote investeringen zoals machines voor het roomijs, kranen en hardware

noodzakelijk zijn. MediaComm spreekt meer over het uitbouwen van het team. Het duurt lang voordat hun bedrijfsactiviteiten geld opleveren, en hierbij hoort het nodige kapitaal.

Als laatste analyseren we de groeisnelheid van hun sector, wat ook als een meetvariabele van generosity wordt aanzien. Anthony Cranes en Recrewtment ervaren weinig groei in hun sector. Foubert en Deltaworx geven een 3 op 5 aan de groeisnelheid in hun sector. De vier overgebleven ondernemers ondervinden een duidelijke groei in hun sector.

Aangezien elke onderneming in een andere omgeving opereert, is het moeilijk om conclusies te trekken over de omgevingen van de snelle groeiers. Verder in deze masterthesis kunnen we de waarderingen van de ondernemers wel koppelen aan andere kenmerken.

1.6 Competitieve krachten

Aansluitend bij de “Sectorbeschrijving” willen we verder een algemeen beeld geven van de omgeving waarin de ondernemingen actief zijn. Hiervoor worden vragen gesteld over de competitieve krachten.

Deltaworx, Anthony Cranes en Recrewtment halen aan dat de kracht van de klanten doorheen hun sector verschillend is. Bij Deltaworx zijn de klanten met de meeste macht degene die zorgen voor de grootste opdrachten. Anthony Cranes merkt op dat klanten vooral inspraak op de prijs van andere spelers in hun sector hebben en je als bedrijf zelf kiest of je hierin meegaat of niet. Deze spelers willen de grootste klanten te pakken krijgen en deze soort klanten proberen hun macht bij de grote uit te spelen om zo de laagste prijs te krijgen. Om die reden kiest Anthony Cranes om vooral met KMO’s samen te werken. De KMO’s zetten de service voorop wat maakt dat zij hiervoor willen betalen en niet op zoek gaan naar de laagste prijs. Recrewtment merkt vooral het verschil in prijs bij minder complexe profielen. Bij deze profielen hebben klanten nog veel macht en gaan ze voor de aanbieder met de laagste prijs. Bij complexe profielen zoekt de klant vooral naar de beste oplossing en minder naar de goedkoopste prijs. Deze vaststelling wordt beaamt door Monitor. Volgens Foubert en Bioelectric hebben zij klanten met weinig inspraak aangezien de ondernemingen zelf de prijzen bepalen en hier niet van afwijken. Zij hebben één type product en dit product wordt niet in grote mate aangepast aan de klant. MediaComm haalt aan een groot klantenportfolio te hebben en daardoor geen kracht van hen ondervindt. Als laatste geeft Lemon Companies aan hun klanten veel kracht te geven. Ze werken

namelijk samen met hun klanten in plaats van voor hen te werken. Hierdoor creëren ze situaties waar de klant meer zeggenschap heeft.

Naast de kracht van de klanten ondervragen we ook de kracht van de leveranciers. De helft van de snelle groeiers werkt met directe leveranciers. Volgens Foubert, Bioelectric en Lemon Companies hebben hun leveranciers weinig kracht. Enkel Anthony Cranes ervaart het tegenovergestelde doordat er maar twee spelers op de markt zijn die leveren wat ze nodig hebben. Dit maakt dat hun leverancier mogelijk enige kracht heeft.

Als laatste vragen we naar de kracht van hun concurrenten. Foubert en Bioelectric geven aan geen rechtstreekse concurrenten te hebben. Alhoewel Foubert zich in de voedingssector bevindt, ondervinden ze toch geen competitieve krachten. Bioelectric daarentegen is de enige aanbieder van hun type biogasinstallatie op de markt. Daarnaast werken drie van de acht snelle groeiers soms samen met hun concurrenten. Deltaworx, Anthony Cranes en Recrewtment moeten vaak samen met hen de klant bedienen. Sofie Anthony en Andreas Pfeffer beschrijven hun concurrenten daarom ook als concullega's.

In het algemeen bestempelen drie van de acht ondernemers hun markt als een competitieve markt. Zowel Monitor als Recrewtment ervaren de uitzendsector als een zeer concurrentiële markt. Hoewel Filip Smet de IT sector als eerder competitief ervaart, wordt die competitiviteit niet zo zeer uitgespeeld. Dit komt doordat er veel vraag is naar dergelijk diensten in hun sector. Lemon companies omschrijft zijn omgeving dan weer als volgt: *"It is a red ocean, but just a big one"*

2. Duurzaamheid: people

2.1 Aansturen personeel

Wat opviel is dat alle ondernemers veel zorg dragen voor hun werknemers. Deltaworx zet zijn werknemers letterlijk op de eerste plaats:

“Our employees come first and not our clients. We believe if we take care of our employees, they will take care of our clients.” Dat is ook echt zo. Veel bedrijven vergeten soms dat hun beste ambassadeurs hun werknemer is. We spenderen 90000 uren gemiddeld in ons leven op ons werk. Als je dat doet op een plek waar je niet gelukkig bent, waar ben je dan mee bezig?”

Monitor geeft aan vooral te willen groeien om zo zijn personeel meer doorgroeikansen te geven. Foubert zegt dan weer niet te willen groeien als het personeel eronder lijdt. Deze tendens, waar de werknemer eerst komt, zien we duidelijk bij vijf van de ondernemers. Anthony Cranes, Recrewtment en Lemon Companies vertalen dit in de verschillende acties die ze ondernemen. Zo wil Filip Smet dat zijn werknemers “fun” hebben. Hiervoor organiseert hij verschillende activiteiten zoals skireizen. Recrewtment wilt zijn werknemers lang in dienst houden en zorgt daarom voor verschillende manieren om het personeel tevreden te houden. Ze voorzien genoeg opleidingen en willen veel vrijheid geven aan hun personeel. Sofie Anthony heeft ervaring als jobcoach en is daarom zeer veel bezig met de begeleiding van haar werknemers. Opnieuw is dit een manier om de jobtevredenheid te doen toenemen. Duurzaam omgaan met personeel is duidelijk een belangrijke waarde voor de snelle groeiers. In dit deel bespreken we hoe de snelle groeiers hun personeel aansturen.

De flexibiliteit van de snelle groeiers tegenover hun werknemers is opmerkelijk. Vijf van de acht ondernemers geven aan flexibel te willen zijn tegenover hun personeel. Vier daarvan wilt dit doen door het flexibel indelen van werk toe te staan. Zo werd er reeds aangehaald dat Jeroen Poels van Deltaworx niet naar de uren van zijn werknemers kijkt, maar naar de prestaties. Als het werk gedaan is, moeten ze niet langer blijven. Recrewtment heeft dezelfde mentaliteit en biedt zijn werknemers opleidingen aan als ze bepaalde resultaten hebben behaald en nog werkuren over hebben. Bioelectric geeft dan weer aan dat werknemers hun taken flexibel mogen indelen. Waar ze hun werk verrichten, maakt voor Bioelectric niet uit zolang het maar gedaan is.

Hieronder gaan we verder in op het thuiswerken. Als laatste haalt ook Monitor de flexibiliteit van het zelf indelen van het werk aan en zegt er het volgende over:

“Ik denk dat je op je werk vooral relaxed moet zijn, dat je chill en relaxed je werk kunt doen. En er moet ruimte zijn om jezelf te kunnen organiseren. Wij hebben vorig jaar de keuze gemaakt om duidelijk met KPI's te werken, met duidelijke indicatoren van wat er verwacht wordt en ik ben daar wel fan van. Want dat is de basis om mensen de ruimte te geven om zichzelf te organiseren, ruimte om het in te richten zoals je het zelf wil. Maar dan wordt er wel verwacht dat je een aantal KPI's wel invult”

Foubert is ook flexibel tegenover zijn werknemers. Zo mogen de studenten via een app zelf inplannen wanneer ze graag zouden willen werken. Bovendien wordt thuiswerk aanzien als een vorm van flexibiliteit tegenover de werknemers. Zes snelle groeiers laten het toe, waarvan vier de mogelijkheid tot thuiswerken aan al zijn werknemers geeft. Anthony Cranes en Bioelectric staan het toe aan het bureaupersoneel, maar niet aan de productiemedewerkers. Het besturen van een kraan of het produceren van gasinstallaties kan niet van thuis uit. Bij Monitor en Lemon Companies mogen werknemers telkens een dag per week thuiswerken. Dit geldt bij Monitor enkel voor junior profielen. Werknemers die senioriteit hebben opgebouwd, hebben geen werkuren meer. Dit wil zeggen dat ze KPI's moeten behalen, maar het maakt niet uit wanneer of waar ze dit doen. Ook Recrewtment laat zijn werknemers thuiswerken maar aangezien kandidaten screenen enkel vanop kantoor kan, is thuiswerken vaak onmogelijk. Als laatste laat ook MediaComm het thuiswerken toe, al speelt de klant hier ook een grote rol in. Sommige projecten vereisen aanwezigheid, maar indien de klant het toestaat, is het voor Paul Zeguers geen probleem. Deltaworx heeft glijdende uren, maar geen mogelijkheid tot thuiswerken. En ook Jan Foubert biedt deze mogelijkheid niet aan.

De ondernemers zorgen ook voor opleidingen: ofwel op de werkvloer door middel van on-the-job training, ofwel door middel van andere opleidingen. Zeven ondernemers zeggen on-the-job training toe te passen. Deltaworx, Lemon Companies, Foubert, Monitor, Recrewtment, Anthony Cranes en Bioelectric sturen hun werknemers bij wanneer ze aan het werken zijn. Om al doende te leren, geeft Monitor bijvoorbeeld ook de mogelijkheid om een andere rol te leren door drie dagen met iemand mee te lopen. Maar on-the-job training is niet altijd mogelijk. Aangezien

MediaComm zijn werknemers op verschillende projecten zet en dit bij verschillende bedrijven, is bijsturing vaak moeilijk. MediaComm vindt het wel belangrijk dat hun werknemers altijd bijgeschoold zijn en geeft daarom veel opleidingen over nieuwe programma's die op de markt zijn:

“Opleidingen is wel iets waar we sterk in investeren, net omdat die materie vrij snel evolueert. Softwares evolueren snel, dus het is heel belangrijk dat onze mensen steeds up-to-date zijn. Wij hebben een afspraak met een opleidingsinstituut die ons daarbij helpt. En we zorgen ervoor dat onze mensen regelmatig opfrissingen krijgen. Dit is op structurele basis. Het is dus zo dat mensen bij ons werken op een project. Na een project moeten mensen bij ons op een ander project starten, maar dat lukt niet altijd. Dat is moeilijk om dat af te stemmen , dus er zijn soms standby-dagen dat er tussen zitten. Dan moeten ze standby zijn en kunnen ze worden opgeroepen voor een project als het zich aandient. Op die standby dagen proberen we dikwijls opleidingen te integreren.”

Bij Deltaworx en Bioelectric worden opleidingen voorzien indien werknemers zelf het initiatief nemen. Bioelectric geeft aan slecht te zijn in het organiseren van opleidingen en heeft nog een sterke start-up-mentaliteit waar zelfstudie vaak van toepassing is. De zes andere ondernemers zorgen dat alle werknemers opleidingen krijgen. Volgens Filip Smet is naast “fun”, het eeuwig bijleren een belangrijke factor in zijn personeelsbeleid. Hij voorziet voor iedere werknemer een opleidingsbudget die deze zelf mag invullen met verbredende opleidingen. Ook Foubert ziet het belang van opleidingen in. Volgens hem zorgen opleidingen voor beter personeel. Drie dagen per jaar mag een vaste werknemer van Foubert betaald verlof nemen om horeca-opleidingen te volgen. De inhoud van de opleiding maakt niet uit. Indien de werknemer er interesse in heeft, ziet Foubert de opleiding als waardevol. Monitor voorziet opleidingen via zijn eigen academie. Zo kunnen werknemers tijdens hun middaglunch Franse les volgen, en wordt er bijgevolg voor een uur enkel in het Frans gecommuniceerd. Monitor biedt ook andere opleidingen aan om de kennis en de competenties van zijn personeel te verbeteren. In tegenstelling tot Monitor pakt Recrewtment het anders aan. Zij laten hun personeel zelf opleidingen geven aan nieuwe werknemers. Anthony Cranes geeft door middel van een leerbedding een opleiding tot torenkraanmachinist. Daarnaast zijn er geen opleidingen, maar is er wel een peter om de nieuwe werknemer wegwijs te maken. Dit zien we ook bij Recrewtment. Werknemers met senioriteit

worden gevraagd om een paar werknemers onder hun vleugels te nemen en hulp te bieden waar nodig. Deze methode zorgt ook voor fierheid bij de peters en meters die deze functie op zich nemen en is bijgevolg een goede motivator volgens Andreas Pfeffer:

“Wij hebben nu vijf collega’s die peter of meter zijn, er zit zelf iemand bij die maar vijf maanden bij ons werkt, maar die zo goed is en die daar zo’n drive van krijgt dat hij dat er van ons meteen mag bijpakken. Daar hebben we ook geen vereisten voor. En iedereen die bij ons start krijgt die opleiding van 3 tot 5 dagen.”

De snelle groeiers evalueren hun personeel telkens anders. Recrewtment geeft aan niet meer jaarlijks te evalueren en dit per kwartaal te doen. Volgens Pfeffer is jaarlijks niet frequent genoeg. Anthony Cranes werkt daarentegen wel met jaarlijkse evaluaties van het personeel. Bij de motivators van de werknemers werd het doorgroeipad van Anthony Cranes reeds aangehaald. In een jaarlijks evaluatiegesprek wordt er besproken of werknemers al dan niet naar een hogere categorie kunnen gaan. MediaComm kijkt eerder naar het leerproces van zijn werknemers en bespreekt tijdens evaluatieprocessen wat een werknemer nog wil bijleren. Bij Lemon Companies zijn er duidelijke criteria die moeten worden voldaan. Hierbij is het goed bedienen van de klant een belangrijke factor. Als laatste bespreken we Foubert. Zij namen onlangs een nieuwe werkneemster in dienst voor HR-taken uit te voeren. Zij zal worden geëvalueerd op basis van KPI's die ze moet behalen. Een voorbeeld hiervan is aantal dagen ze genoeg mensen vond om de ijskarren te bemannen. Voor het eerst zal Foubert via deze KPI's ook bonussen toedienen. Deze bonussen zullen deel uitmaken van haar verloningspakket. Dit bonussysteem wordt ook door Recrewtment en Deltaworx gebruikt. Een andere factor die veelal in het verloningspakket terugkomt, is de bedrijfswagen. Alle snelle groeiers bieden dit aan, al doet Recrewtment en MediaComm dit niet voor al zijn werknemers. MediaComm voorziet een wagen als iemand er minstens een jaar werkt en Recrewtment alleen indien personeel klanten moeten bezoeken. Volgens Foubert is de bedrijfswagen nog altijd één van de beste motivators. Hoewel alle snelle groeiers het er wel over eens zijn dat het loon zeker geen hoofdmotivator voor hun werknemers is, betalen Anthony Cranes en Lemon Companies gemiddeld meer dan hun sector. Lemon Companies doet dit om in de competitieve arbeidsmarkt van IT alsnog personeel aan te trekken. Toch is het volgens alle snelle groeiers belangrijk dat dit loon marktconform is en daarom geven alle snelle groeiers een marktconform loon of zelfs meer.

Hieronder bij “Kenmerken werknemer” wordt de samenstelling van de werknemers besproken. We merken op dat dit niet altijd even divers is. Toch zijn er maar twee snelle groeiers die bewust rekening houden met diversiteit. Monitor is verplicht dit in de gaten te houden. De overheid kijkt hier namelijk naar bij het aanwerven van consultants. Recrewtment is de tweede snelle groeier die trots zegt divers te zijn en zich hier ook voor inzet. De rest van de snelle groeiers zegt niet te kijken naar afkomst of gender bij een aanwervingsproces. Een persoon wordt aangeworven wanneer die over de juiste competenties beschikt, onafhankelijk van zijn afkomst of gender. Anthony Cranes heeft geen diversiteitsbeleid, maar stelt toch vluchtelingen en langdurige werklozen te werk. Zij zijn de enige die zich hiervoor openstellen. Zoals hierboven reeds werd aangehaald, kijken Deltaworx en Recrewtment niet naar het diploma van de kandidaat bij het aanwervingsproces. Toch geeft Jeroen Poels van Deltaworx toe, indien die zich aanbieden, geen voorrang te geven aan een langdurige werkzoekende of een vluchteling. Zoals hij al aangaf, is de fit met het bedrijf belangrijk en zal hij geen uitzonderingen maken voor bepaalde profielen.

Als laatste bespreken we nog twee manieren waarop de ondernemers hun werknemers aansturen. De helft van de snelle groeiers haalt aan het ondernemersverhaal te communiceren aan hun personeel. Ze bestempelen dit verhaal als essentieel in het begrijpen van het bedrijf zoals het nu is. Deltaworx begint de opleiding van nieuwe werknemers telkens met het ondernemersverhaal. Jeroen Poels is trots op zijn verhaal en vindt dit belangrijk met de werknemers te delen. Ook Bioelectric, Monitor en Recrewtment geven aan het ondernemingsverhaal te communiceren naar hun personeel. Daarnaast wordt het personeel door twee snelle groeiers aangemoedigd om duurzaam te handelen. Zo juicht Bioelectric, ter vervanging van zilverpapier, brooddozen toe en zetten ze hun werknemers aan om zo veel mogelijk de fiets te nemen. Dit laatste initiatief wordt ook toegepast bij MediaComm. Wanneer de werknemers een project dichtbij huis hebben, moedigen ze hen aan om de auto thuis te laten. De snelle groeiers vinden het belangrijk om duurzaam te handelen naar hun personeel en sommigen ondervinden hierdoor een concurrentievoordeel. Lemon Companies, MediaComm en Recrewtment zeggen een betere naam te hebben in de markt dankzij hun duurzame aanpak.

2.2 Kenmerken werknemer

In dit onderdeel beschrijven we het type werknemer dat door de snelle groeiers wordt aangenomen. Zelfstandig kunnen werken en initiatief kunnen nemen, blijken twee belangrijke eigenschappen te zijn voor vijf van de acht snelle groeiers. Lemon Companies zoekt naar proactieve werknemers, en dit geldt ook voor Anthony Cranes. Zij verwachten dat hun personeel werk ziet en dit werk dan ook uitvoert. Deze werknemers moeten vaak zelfstandig op een werf staan en dan is het belangrijk, indien nodig, dat ze actie durven ondernemen. Recrewtment wil zijn werknemers veel vrijheid geven, waardoor ze genoodzaakt zijn zelf beslissingen te nemen. Om die reden zoeken ze mensen die dit kunnen en voornamelijk willen. Ook MediaComm ziet zelfstandigheid als een cruciale eigenschap. Werknemers worden namelijk telkens op verschillende projecten ingezet waar ze zelfstandig taken dienen uit te voeren. Als laatste beaamt Foubert ook zelfstandige werknemers te zoeken. Zijn jobstudenten rijden met ijskarren rond, en bemannen die meestal alleen. In deze situaties is zelfstandigheid een belangrijke eigenschap.

Daarnaast zoeken Bioelectric, MediaComm, Foubert en Deltaworx naar flexibele werknemers. Bij Foubert is deze eigenschap cruciaal, aangezien werknemers worden ingezet in functie van gunstige weersvoorspellingen. Op regenachtige dagen rijden de ijskarren niet uit en op die momenten worden werknemers een dag op voorhand afgebeld. De reeds aangehaalde flexibiliteit bij Foubert dient dus van twee kanten dient te komen. Bij Bioelectric is deze eigenschap ook cruciaal. Aangezien zij in een nieuwe markt opereren, kan chaos ontstaan. Het is daarom belangrijk dat werknemers daar flexibel mee weten om te gaan. Als laatste verwacht ook MediaComm deze eigenschap van zijn werknemers tegenover het project waar ze worden ingezet. Projecten kunnen niet altijd dichtbij huis worden ingepland en MediaComm verwacht dan ook dat zijn personeel hier flexibel mee kan omgaan. Deltaworx verwijst ook naar flexibiliteit van zijn personeel:

“Het zijn glijdende uren. Het werk is klaar en ‘t is 16u dan ga je naar huis. Je hoort hier dan niet langer te zitten. Het tegenovergestelde geldt ook, als het werk nog niet gedaan is dan blijf je tot het gedaan is.”

Naast flexibiliteit zoeken de ondernemers ook naar communicatieve mensen. Vier ondernemers halen deze eigenschap aan. Anthony Cranes en Foubert willen vooral dat hun werknemers communicatief tegenover hun klanten zijn. Foubert zoekt vlotte studenten aangezien dit een zeer belangrijke eigenschap is in de horeca. Anthony Cranes draagt communicatieve vaardigheden hoog in het vaandel. Ze bieden hieromtrent ook opleidingen aan om zo hun klanten de beste service te kunnen geven. MediaComm en Monitor spreken meer over communicatie tegenover collega's, en MediaComm zoekt bijvoorbeeld naar assertieve werknemers. Leergierigheid wordt enkel door Monitor en Recrewtment aangehaald als een belangrijke eigenschap. Opmerkelijk is dat deze twee bedrijven zich in dezelfde sector bevinden.

Als laatste zoekt de helft van de ondernemers vaak naar een fit tussen het bedrijf en de werknemer. Deltaworx en Lemon Companies werven enkel de mensen aan waar deze fit aanwezig is. Deltaworx omschrijft het als volgt:

“Er moet een match zijn met de organisatie. Dus ik neem liever iemand aan die bij de cultuur matcht dan iemand die veel ervaring heeft”

Foubert en Anthony Cranes geven aan dat deze match een voorwaarde is voor een goede werksfeer. Foubert zegt het volgende:

“Je merkt heel snel dat het team zelf een persoon afstoot als hij er niet bijpast. Niet dat ze er kwaad op zijn. Maar als uw collega's u voorbij lopen, weet je dat je er niet bijpast.”

De ondernemers zoeken veelal voor dezelfde kenmerken in werknemers. Niettegenstaande blijken er weinig gelijkenissen te zijn als men kijkt naar de diploma's van de werknemers. Twee snelle groeiers halen aan niet op basis van diploma aan te werven. Deltaworx en Recrewtment kijken bij het aanwerven eerder naar de fit met het bedrijf en de vaardigheden van de werknemers. Anthony Cranes zoekt naar mensen met bepaalde certificaten om de kranen te kunnen bedienen. MediaComm werft enkel grafische vormgevers aan, aangezien heel hun businessmodel rond het plaatsen van grafische vormgevers draait. Monitor en Bioelectric zoeken dan weer voor werknemers met een hoger diploma. Bij Bioelectric gaat het over mensen met een masterdiploma voor functies in R&D. Voor de productie gaan ze op zoek naar mensen met een

middelbaar diploma, of een bachelor in elektromechanica. Het IT-bedrijf Lemon Companies stelt op dit moment vooral burgerlijke ingenieurs en productontwikkelaars te werk. Als laatste bespreken we Foubert. In tegenstelling tot het hoger management, worden jobstudenten niet op basis van diploma gerekruteerd. De gevraagde diploma's voor het hoger management verschillen per functie.

Als laatste kijken we naar de samenstelling van de werknemers, en dit op basis van gender en afkomst. Anthony Cranes stelt enkel mannen te werk die vaak zeer divers van afkomst zijn. MediaComm en Monitor hebben dan weer voornamelijk vrouwelijk personeel, al zegt Monitor wel rekening te houden met diversiteit. Bij de bedrijven die studenten te werk stellen, namelijk Foubert en Deltaworx, is het personeel zeer divers qua geslacht en afkomst. Ook Recrewtment heeft zeer diverse profielen in hun werknemersbestand. Ze zijn hier ook bewust mee bezig en dit loont volgens Andreas Pfeffer. Bioelectric en Lemon Companies stellen voornamelijk mannen te werk, al geeft Lemon Companies toe hier zeker aan te moeten werken.

2.3 Motivatie werknemer

De snelle groeiers proberen hun werknemers te betrekken aan de hand van verschillende initiatieven. Zo spreekt MediaComm over ROM (Regionale Overleg Momenten), een moment waar per regio inspraak aan de medewerkers wordt gegeven en de strategie wordt besproken. Deze inspraak aan de werknemers wordt ook aangehaald bij Bioelectric. Hier bepalen de hogeschoolde mee de richting van het bedrijf. Recrewtment organiseert dan weer jaarlijkse bijeenkomsten. Lemon Companies daarentegen houdt zijn werknemers betrokken door veel events en trips te organiseren. Filip Smet wil vooral een goede sfeer creëren.

Daarnaast communiceren zes van de acht snelle groeiers hun financiële resultaten naar haar personeel. Vier van de acht doet dit naar al zijn personeel, en twee daarvan enkel naar het hoger management. Foubert geeft aan dat niet iedereen deze gegevens begrijpt en ze daarom vooral het hoger management hierbij betrekken. Lemon Companies betreft enkel de teamleiders in de financiën van het bedrijf. Daarentegen communiceren Anthony Cranes, Deltaworx, Monitor en Recrewtment hun financiële cijfers aan heel het bedrijf. Monitor en Recrewtment vinden dit uitermate belangrijk. Om het personeel betrokken te houden en hen te feliciteren, is het bij Recrewtment belangrijk dat mensen weten dat de resultaten deels door hun komen. Hierin kan

Monitor zich ook vinden. Daarnaast ondervond Rombouts dat er nood was aan communicatie van de cijfers na de groei die ze meemaakten:

“We hebben die groei meegemaakt en dan merk je wel op dat daar ook nood aan is. Zodat mensen weten, van het is op die manier dat het bedrijf loopt. Bijvoorbeeld dat wij elk jaar winstgevend zijn naar omzet toe en dat soort zaken. En meer en meer voelen wij nu ook aan dat de business op zich, iets is dat we nog meer door de organisatie moeten laten doorsijpelen. Die business awareness is echt iets dat we moeten doorgeven. Ik vind dit zeker belangrijk om dit te communiceren, deels voor de KPI's maar ook zodat de mensen weten, van hier draag ik tot bij.”

De twee bedrijven die hun financiële gegevens niet naar hun werknemers communiceren, zijn MediaComm & Bioelectric. Hoewel blijkt dat het communiceren van financiële gegevens bij andere bedrijven wordt gezien als een motivator, doet MediaComm dit niet aangezien ze die vraag niet krijgen van hun medewerkers. Bioelectric geeft aan dat hun financiële gegevens online te vinden zijn, en daarom geen extra moeite doet om de cijfers te communiceren.

De ondernemers halen naast betrokkenheid ook andere motivatoren aan. Zo spreken Monitor en MediaComm over variatie in de job en zien dit als een belangrijke motivator voor hun personeel. Monitor heeft een systeem ontworpen waar rollen naast elkaar kunnen worden opgenomen. Een werknemer, kan zich naast haar/zijn eigen rol, meer verdiepen in een andere rol. Danny Rombouts haalt het volgende aan:

“Dus door niet te denken in functies maar eerder in rollen, kan je eigenlijk ook voorzien dat mensen opgeleid worden in bepaalde rollen, en kunnen ze rollen combineren. Dus ons personeelsbeleid is hybride, wij denken hybride naar rollen toe. Dat betekent dat je iets meer van dit kan doen, of iets meer van dat en zeggen van ik wil hier meer in evolueren en dat dan ook meer doen. En dat is zowizo wel een interessante voor retentiebeleid, want dat is duurzaam werk, en hierdoor willen mensen bij ons in de organisatie blijven werken”

Een volgende motivator, die vier van de acht ondernemers aanhaalt, zijn doorgroeimogelijkheden. Anthony Cranes heeft een pad uitgebouwd voor hun werknemers. Hierin staat duidelijk wat er verwacht wordt om te kunnen doorgroeien naar de volgende fase van het pad:

“De werknemers weten duidelijk wat we van hen verwachten als leerpatroon. En iedereen kan daar doorgaan. In de functiebeschrijving staan belangrijke dingen die ze moeten kunnen, bijvoorbeeld storingen doorgeven. Maar men moet er ook zijn als een collega belt en om hulp vraagt. Het gaat zelfs tot verbeteringen aanbrengen aan het bedrijf zelf. Dus iedereen weet wat hij zal verdienen als hij die stappen doormaakt.”

Monitor haalt aan te willen groeien voor hun personeel, om hen zo meer doorgroeimogelijkheden te geven. Recrewtment haalt deze motivator aan als een manier om medewerkers te overtuigen voor hen te blijven werken. Als laatste ondervindt MediaComm dat doorgroeimogelijkheden belangrijk blijken te zijn voor hun personeel. In het korte bestaan van hun bedrijf zijn er een paar mensen die niet meer kunnen doorgroeien omdat zij nog geen bepaald systeem hieromtrent hebben uitgebouwd. Hieraan wilt hij zeker werken aangezien hij merkt dat de anciens tegen een plafond zitten en dit geen goede zaak is.

Twee ondernemers ondervinden dat hun werknemers het belangrijk vinden om impact te creëren. Bioelectric doet dit door zijn duurzaam karakter. Werknemers kunnen samen met Bioelectric voor een duurzamere samenleving zorgen. En Lemon Companies wilt met elk project impact creëren om zo ook hun werknemers enthousiast te houden.

Mediacomm haalt als enige ondernemer “zekerheid” aan. De grafische vormgevers die hij tewerkstelt, hebben de vrijheid van een freelancer maar hebben toch de zekerheid van een vaste job. Volgens Paul Zeguers is dit zeker een motivator.

Vier ondernemers halen ook verantwoordelijkheid aan en twee hiervan zien dit als een motivator. De andere twee zien verantwoordelijkheid als een deel van zelfstandigheid. Deze invalshoek wordt verder besproken bij “Kenmerken werknemer”. Bioelectric geeft zijn personeel

vrijheid en verantwoordelijkheid en ziet dit als een manier om werknemers in dienst te houden. Anthony Cranes vindt dit ook een belangrijke motivator:

“Werknemers willen net iets meer doen omdat ze dat verantwoordelijkheidsgevoel hebben. Als je binnenkomt met het idee: “hier zijn mijn sleutels, dat iemand anders maar mijn kraan kuist”, dan zit je hier niet op de juiste plaats, want zo’n organisatie zijn we niet. Iedereen moet zijn kraan zelf kuisen bijvoorbeeld. Ze plakken hun naam op hun kraan. Dat werkt veel beter want ze kennen hun eigen kraan ook van binnen en van buiten. Ze zorgen daar dan ook beter voor. Dat zorgt dan ook wel voor fierheid”

De laatste motivator die door twee ondernemers expliciet wordt aangehaald, is de work-life balance. MediaComm rekruteert over heel Vlaanderen aangezien de projecten ook verspreid zijn doorheen het land. Zo kan hij mensen inzetten op projecten die dicht bij huis zijn. Volgens Paul Zeguers is dit duurzamer omdat mensen op deze manier minder tijd in het verkeer verspillen. Ook Bioelectric wilt die work-life balance garanderen door mensen niet onnodig op de baan te sturen. Jan Palmaers noemt het drukke verkeer een frustratie van iedereen die vermeden moet worden.

2.4 Werkplek

Sofie Anthony ondervond dat de communicatie met haar personeel anders verliep toen ze haar bureau verplaatste naar de verdieping boven die van haar werknemers. Deze beslissing draaide ze snel terug om. Volgens Anthony is de inrichting van de werkplek cruciaal voor de communicatie met haar werknemers. Ook Recrewtment haalt aan de inrichting van de werkplek belangrijk te vinden. Zij spelen eerder in op gezelligheid, zowel voor de kandidaten als voor de werknemers. Ook Deltaworx vindt een leuke werkplek belangrijk. Zij willen een jonge uitstraling geven met hun interieur. Naast de inrichting werd ook de cultuur en de sfeer van het bedrijf besproken. Lemon Companies en Recrewtment hopen dat werknemers omwille van die sfeer en cultuur in het bedrijf blijven werken.

3. Duurzaamheid: planet

Bij “Aansturen werknemer” werd aangehaald dat alle snelle groeiers bedrijfswagens voorzien. Daarnaast moedigen Bioelectric en MediaComm hun personeel aan om met de fiets te komen. MediaComm voorziet hier zelfs een fietsvergoeding voor. Andere manieren voor duurzamer woon-werkverkeer, is het aanbieden van treinabbonementen. Monitor past dit toe. Toch gebruiken nog vele consultants de auto. Daarom bekijkt Danny Rombouts hoe hij zijn wagenpark kan verduurzamen, maar er werden nog geen acties ondernomen. Lemon Companies werkt aan een flexiplan waar werknemers kunnen kiezen of ze een auto nemen of een ander transportmiddel. Anthony Cranes voorziet plooi-fietsen die vooral worden gebruikt als de kranen zich in Antwerpen bevinden. Andere maatregelen worden er nog niet genomen. Als laatste voorziet Deltaworx ook elektrische fietsen voor degene die willen, en het personeel gebruikt ze ook. Desalniettemin is in het algemeen geen enkele snelle groeier actief bezig met het verduurzamen van het woon-werkverkeer en spelen ze enkel in op de noden van hun personeel. Dit personeel vraagt voorlopig nog niet naar duurzame oplossingen.

Niettegenstaande wordt er wel geïnvesteerd in eco-innovaties. Zo investeerde Foubert in een elektrische ijskar. Hiermee kwamen ze in de krant, al geeft Foubert toe dat ze weinig marketing inzetten om deze acties te communiceren naar de klant toe. Daarnaast ontwierpen ze ook ecologische ijsbakken. Anthony Cranes investeert in een elektrische kraan. Dit is niet om de kosten te drukken aangezien deze kraan duurder is. Lemon Companies zorgt er voor dat hun hardware volledig op groene energie draait. En als laatste bespreken we Bioelectric zijn businessmodel dat volledig draait rond duurzaamheid. Ze zorgen er ook voor dat hun leveranciers duurzaam zijn. Zo werken ze enkel met Europese bedrijven samen en niet met Aziatische landen. Over het algemeen zijn slechts vier van de acht bedrijven bewust met duurzaamheid bezig door middel van investeringen. Daarnaast merkt Bioelectric als enige een concurrentievoordeel te halen uit zijn duurzaam karakter tegenover de planeet. Zij geven aan in te spelen op de trend van duurzaamheid die zich nu in de markt afspeelt.

4. Duurzaamheid: profit

4.1 Aanpassen aan klant

MediaComm zijn businessmodel bestaat eruit zeer flexibel te zijn tegenover de klant. Binnen de 24u wordt de gepaste oplossing voorzien. Paul Zeguers merkt op dat klanten ook vragen naar deze flexibiliteit. Die flexibiliteit en servicegerichtheid zorgt voor de unieke consumentenwaarde in zijn product. Twee andere snelle groeiers halen hetzelfde aan. Anthony Cranes ondervindt dat hun flexibiliteit tegenover hun klant uniek is en klanten doet terugkomen. Sofie Anthony beweert zelfs dat haar onderneming hierdoor een concurrentieel voordeel heeft. Alsook Foubert past dit toe en om die reden zijn hun ijssalons tot 23u open.

Persoonlijke aanpak blijkt een andere manier te zijn om zich aan te passen aan de noden van de klant, onder andere door mee te denken met de klant. Drie snelle groeiers geven aan dit belangrijk te vinden. De unieke consumentenwaarde bij Anthony Cranes komt onder andere door deze persoonlijke aanpak. Kraanmachinisten kunnen proactief meedenken als er een probleem zich voordoet, waardoor er sneller oplossingen worden gevonden en dit zorgt vervolgens voor tevreden klanten. Ook Lemon Companies haalt het proactief denken met de klant aan. Filip Smet zegt hier het volgende over:

“We zitten wel in een red ocean maar waarin wij heel goed zijn, is gewoon mee na te denken met de klant, en heel kritisch zijn tegenover de klant. Omdat dat echt wel moet, en omdat dat echt wel toegevoegde waarden kan geven. Wij gaan hier niet zo maar iets zitten bouwen als wij denken dat dat geen succes kan worden. We only succeed if our clients do as well.”

Als laatste geeft ook Recrewtment een persoonlijke aanpak te willen geven. Hiermee wil Andreas Pfeffer de kandidaat geruststellen. Bij Recrewtment focussen ze minder op de vacature en meer op de talenten van de kandidaat.

Lemon Companies, Bioelectric en Monitor willen hun klanten een volledige oplossing bieden. Bioelectric geeft daarom ook technische ondersteuning na het installeren van een biogasinstallatie. Lemon Companies doet dit door software en ook hardware aan te bieden. Daarnaast passen ze hun product aan de noden van de klant aan. Ze denken samen met de klant

een product uit, maken dit product, en zorgen dan voor de hardware om dit product te laten werken. Monitor geeft dan weer garantie. Ze willen niet enkel een goede kandidaat voorstellen, maar ook verder in het proces garanderen dat deze kandidaat ook werkelijk een match is:

“We leveren ook altijd bijvoorbeeld garantie, dit is ook iets dat stilletjes aan uniek aan het worden is. In die zin dat als een bedrijf met ons een aanwervingstraject start, en wij het hele traject mee begeleiden. En we zeggen van hier hebben we een geschikte kandidaat, we staan achter die kandidaat en we geven een positief advies. Het bedrijf beslist om die aan te stellen, dan gaan wij ook gedurende de eerste periode van de aanwerving, dus 6 maanden, garantie geven. Dus stel dat er iets zou fout lopen, dat bijvoorbeeld de persoon zegt, van dit is niet mijn ding, ik wil hier weg of het bedrijf zegt dat de kandidaat moet vertrekken. Dan doen wij alles kosteloos opnieuw.”

Lemon Companies en Bioelectric willen hun klanten succesvol maken. Hiernet werd reeds aangehaald dat Lemon Companies enkel producten aflevert die ook zinvol zijn voor de klanten. Bioelectric maakt de klant succesvol doordat zijn gasinstallaties mest omzet in energie. Hierdoor kan de boer besparen en heeft hij meer kans op slagen.

De laatste manier waarop de snelle groeiers zich willen aanpassen aan de klant, is door middel van technologie. Drie snelle groeiers zeggen hiervan gebruik te maken. Recrewtment gebruikt *Artificial Intelligence* om een betere match tussen de kandidaat en het bedrijf te kunnen garanderen. Foubert ontwierp een applicatie waar klanten de ijskar kunnen volgen en de ijskarren ook kunnen reserveren. Daarnaast sturen de ijskarren automatisch een bericht wanneer ze iets later zullen zijn door het verkeer. Als laatste ontwierp ook Deltaworx een app om hun studenten makkelijker een overzicht van het jobaanbod te geven.

4.2 Klantwaarde

Het juist handelen tegenover de klant en daardoor vertrouwen creëren, wordt door vier snelle groeiers aangehaald. Vier van de acht snelle groeiers benoemen het bedienen van de klanten zelfs in hun missie en visie. De missies en visies zijn terug te vinden in het deel “Bestaansredenen”. Monitor wil een trusted advisor zijn, die in tegenstelling tot andere rekruteringsbureaus, niets komt verkopen maar vooral diensten wil leveren. Deltaworx en Lemon Companies vinden die eerlijkheid tegenover de klant ook zeer belangrijk. Deltaworx wil eerlijke offertes aanbieden zodat de beslissing bij de klant ligt. En Recrewtment wil vertrouwen winnen door ethisch te handelen.

Twee ondernemers halen klantbeleving aan. Foubert wil “plezier scheppen” en hiermee de klanten gelukkig maken. Daarnaast zorgt hij voor rolstoeltoegankelijkheid in zijn twee ijssalons zodat iedereen deze klantbeleving kan ervaren. Zoals al een aantal keer werd aangehaald, wilt Recrewtment de kandidaat gerust stellen. Hiervoor creëerden ze een nieuwe klantbeleving die anders is dan bij andere rekruteringsbureaus:

*“Als wij gesprekken doen met onze kandidaten is dat ook niet met een pc ertussen.
Wij hebben zeteltjes staan in onze kantoren, en dan gaan we in die zeteltjes zitten.
Dus dat is een hele andere manier van werken.”*

Als laatste wordt ook de kwaliteit van het product of de service aangehaald. Zo wil Foubert kwaliteitsvol ijs en Deltaworx & Monitor kwaliteitsvolle kandidaten aanbieden. Monitor gaat hierin zelfs zo ver dat ze hierbij ook garantie aan hun klanten voorzien.

5. Snelle groei

5.1 Redenen snelle groei

In dit laatste onderdeel bespreken we snelle groei. We beginnen met de redenen die de ondernemers aanhalen voor hun snelle groei. De investeerder werd al eerder aangehaald als cruciaal voor de groei bij sommige ondernemers. Bovendien zorgt in het algemeen het netwerk van de investeerder voor snelle groei. Deltaworx geeft aan in het begin veel media aandacht te hebben gekregen en zien dit als één van de oorzaken van hun snelle groei. Recrewtment kon klanten uit een vorige job meenemen en hierdoor makkelijker groeien. Anthony Cranes kon in onderaanneming werken voor bepaalde concurrenten waardoor de onderneming zichzelf op de kaart zette. Sofie Anthony geeft aan dat dit zeker een reden kan zijn voor hun snelle groei. En als laatste zegt Lemon Companies dat snelle groei vooral door hun harde werken werd veroorzaakt.

5.2 Verloop van snelle groei

Slechts vijf ondernemers geven aan bewust voor snelle groei te hebben gekozen. Recrewtment en Bioelectric benaderden een investeerder juist om die snelle groei te veroorzaken. Lemon Companies en Monitor hadden ook snelle groei voor ogen en zagen dit als een doelstelling op zich. Monitor nam deze beslissing pas na negen jaar, toen beslisten ze bewust op snelle groei in te zetten. Deltaworx geeft aan dat het niet anders gaat, aangezien hij in een “volume business” zit. Anthony Cranes groeide onbewust, maar zet nu wel in op het aanhouden van deze groei. Zo willen ze meer kranen aankopen en hun omzet door nevenactiviteiten vergroten. Alle ondernemers geven aan op een organische wijze de snelle groei te willen verderzetten.

Hoofdstuk 4: Conclusie

Het doel van deze masterthesis is om snelle groei en duurzaamheid beter te begrijpen. Aan de hand van diepte-interviews tracht dit werk te onderzoeken of snelgroeiende bedrijven aandacht geven aan duurzaamheid in hun beleid. Dit laatste deel linkt de vaststellingen uit dit onderzoek met de theorie uit de literatuurstudie. Bovendien worden de beperkingen van dit onderzoek alsook aanbevelingen voor ondernemingen en verdere studies gediscussieerd.

1. Algemene kenmerken van de onderneming en de ondernemer

Barringer et al. (2005) vergeleek snelgroeiende en traaggroeiende bedrijven. Hij constateerde dat vooral het eerste type bedrijven werden geleid door managers die een hoger onderwijsdiploma bezaten, die een ondernemersverhaal hadden en die reeds ervaring hadden in de sector van hun bedrijf. In dit onderzoek hebben zeven van de acht geïnterviewde ondernemers een onderwijsdiploma, waarvan zes ondernemers een masterdiploma bezitten. Deze vaststelling komt grotendeels overeen met de bewering van Demir et al. (2017) waarbij blijkt dat de ondernemer van snelgroeiende bedrijven zelf hooggeschoold is. Deze zaakvoerders hebben ook een ondernemersverhaal. Dit achterliggend verhaal bleek haast vanzelfsprekend te zijn en daarom vroegen we door naar of ze dit verhaal doorgeven aan hun personeel. Dit slaat ook op het People-aspect van duurzaamheid. Betreffende de ervaring in de sector spreekt slechts drie van de acht ondernemers van ervaring. Er is sprake van ervaring wanneer de voorafgaandelijke functie dezelfde is als de hoofdactiviteit van de huidige onderneming.

Volgens Dillen (2014) is snelle groei niet-sectorgebonden. Ook in dit onderzoek kan dit worden vastgesteld. De geïnterviewde ondernemingen zijn in verschillende sectoren actief waaruit niet geconcludeerd kan worden dat een bepaalde sector een grotere kans heeft op het bereiken van snelle groei. Desalniettemin kan het tegenovergestelde ook niet geconcludeerd worden door onze beperkte steekproef. Mohr et al. (2014) ondervond dat allianties de snelle groei bij jonge ondernemingen ondersteunen. Dit onderzoek stelt vast dat vier bedrijven beroep deden op een bepaalde vorm van alliantie. Om de bedrijfsactiviteiten tot internationaal niveau uit te breiden, ging Bioelectric samenwerken met Ackermans & van Haaren. Lemon Companies werkt samen met kleine bedrijven om groei en innovatie te kunnen bereiken. Daarnaast deden drie van de acht bedrijven beroep op een investeerder. Kelly et al. (2018) beweren dat bedrijven die gedeeltelijk door eigen middelen zijn gefinancierd vaak innovatiever zijn dan bedrijven die deze

financiering niet hebben. Risicokapitaal heeft een positief effect op snelle groei. Drie van de acht bedrijven beamen dit en vinden dat de investeerder heeft bijgedragen tot hun snelle groei. Er wordt ook aangehaald dat de investeerder voor uitbreiding van het netwerk zorgt. Desalniettemin vinden de geïnterviewden dat een netwerk uitbouwen belangrijk is, maar ze wijzen er op dat snelle groei toch grotendeels aan zichzelf te danken is. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat zeven van de acht snelle groeiers hun bedrijf opstartten met eigen spaarcenten en leningen, en dus initieel zonder investeerder. Financiële middelen en de toegang tot financiële middelen zijn volgens Vanacker et al. (2010) cruciaal. Indien we vragen naar de moeilijkheden van vandaag in het toetreden tot de sector, geeft de helft van de snelle groeiers aan dat kapitaal vaak een valkuil vormt.

Betreffende de doelstellingen hadden acht geïnterviewde bedrijven deze steeds duidelijk opgesteld. Snelle groei is momenteel een onderdeel van de doelstellingen, maar bij de opstart van de onderneming blijkt vaak organische groei te zijn gecreëerd. Slechts drie van de acht ondernemingen benoemen "groei" in hun missie/visie. Dit resultaat is niet in overeenstemming met de verwachting dat snelgroeiende bedrijven veelal een duidelijke visie hebben met daarin de wens zeer snel, zeer groot te worden (Bibu et al., 2016). Hoewel volgens Bibu et al. (2016) succes veroorzaakt kan worden door in te spelen op een opportuniteit in de markt en dit te linken aan de visie, spelen slechts drie van de acht ondernemingen in op een opportuniteit die zich voordoet in de markt. Opmerkelijk, werknemers worden steeds in de visie aangehaald en blijken bijgevolg een belangrijke factor te zijn. Dit wordt verder uitgewerkt in het deel "Duurzaamheid: people".

Bovendien wordt de omgeving als redelijk complex ervaren door de snelle groeiers. Volgens Dillen (2014) kan de complexiteit van een sector een negatieve impact hebben op groei aangezien dit het beslissingsproces kan vertragen binnenin een onderneming. Uit dit onderzoek kunnen we niet concluderen of complexiteit voor een moeizaam beslissingsproces zorgt, maar we kunnen wel afleiden dat dit grotendeels weinig impact heeft op hun beslissingsproces aangezien ze de omgeving als complex ervaren en alsnog snelle groei verwezenlijken. Daarnaast waren het over het algemeen dynamische omgevingen. Volgens Dillen (2014) heeft dynamiek in een markt niet meteen een effect op de groei. We beamen dit gedeeltelijk aangezien er wederom niet verder werd door uitgeweden door de ondernemingen en bijgevolg niet verder over werd doorgesproken. In verband met de generositeit van de markt zegt de helft van de

bedrijven dat er sprake is van toetredingsdrempels, met name kapitaalkrachtig zijn. Bovendien ervaart de helft een groei in de sector. Hoewel Recrewtment een negatieve industriegroei vaststelt, worden zij alsnog tot snelle groeier bestempeld. Dit resultaat is in lijn met de vaststellingen van Wijewardena & Tibbitis (1999) en Acs & Audretsch (1990) die stellen dat industriegroei niet de groei van de bedrijven in de industrie bepalen, zeker niet bij kleine bedrijven.

Tot slot blijken volgens Dillen (2014) competitieve krachten voor meer innovatie te zorgen, dewelke snelle groei veroorzaken. Bioelectric is nog steeds na 9 jaar de enige in hun sector die hun product aanbiedt. Zij zeggen expliciet concurrenten te willen. Bij Lemon Companies hebben voornamelijk de klanten veel macht. In het algemeen zeggen slechts drie van de acht ondernemingen, in een competitieve markt actief te zijn. We kunnen vaststellen dat competitieve krachten niet noodzakelijk zijn om snelle groei als resultaat te hebben.

2. Duurzaamheid: people

Zeven ondernemers zorgen voor opleidingen door middel van on-the-job training. De andere voorziet andere opleidingen. Van de acht worden bij zes bedrijven opleidingen aangeboden voor alle werknemers, en bij de twee andere moet het personeel zelf initiatief nemen. Bovendien beweert Foubert dat opleidingen voor beter personeel zorgen. Deze vaststellingen liggen in lijn met de bevindingen van Barringer et al. (2005) die stellen dat bij snelgroeiende bedrijven de nadruk meer ligt op de ontwikkeling van de werknemers tijdens het uitoefenen van de job, zogenaamde on-the-job training.

Op gebied van verloning worden bij alle snelle groeiers een bedrijfswagen voorzien en slechts bij twee bedrijven wordt dit niet aangeboden aan alle werknemers. Volgens Foubert is de bedrijfswagen nog altijd één van de beste motivators. Concreet wil dit zeggen dat de geïnterviewde bedrijven op dit gebied niet duurzaam handelen. Hoewel Anthony Cranes en Lemon Companies gemiddeld meer betalen dan de sector, zijn alle snelle groeiers het er wel over eens dat het loon zeker geen hoofdmotivator is voor hun werknemers. Toch is het belangrijk dat dit loon marktconform is. Dit resultaat komt niet overeen met de opmerking van Heneman et al. (2002) dat de lonen van snelgroeiende bedrijven boven het marktgemiddelde liggen, aangezien slechts twee ondernemingen dit toepassen. Dit onderzoek leidt ook af dat bij

drie van de acht bedrijven een bonussysteem wordt toegepast, alsook meter-peterschap bij twee van de acht geïnterviewden.

Volgens MVO Vlaanderen (z.d.) en Colruyt Group (2018) dienen ondernemingen diversiteit in hun personeelsbestand te brengen. Dit wil zeggen verscheidenheid in leeftijd, geslacht, nationaliteit, handicap, huidskleur (uiterlijk), opleidingsniveau, seksuele geaardheid, ... Dit onderzoek stelt vast dat slechts twee van de acht bedrijven bewust rekening houdt met een diversiteitsbeleid. Opmerkelijk, Anthony Cranes heeft geen diversiteitsbeleid, maar stelt toch vluchtelingen en langdurige werklozen te werk.

Bovendien geeft dit onderzoek aan dat vijf van de acht bedrijven flexibel willen zijn ten opzichte van hun personeel. Zo geven zes ondernemers de mogelijkheid om van thuis uit te werken, waarvan vier de mogelijkheid tot thuiswerken aan al zijn werknemers geeft. Daarnaast communiceert de helft van de ondernemers hun ondernemersverhaal door. Ze bestempelen dit verhaal als essentieel in het begrijpen van het bedrijf zoals het nu is. Tot slot vermelden twee bedrijven zich bewust in te zetten voor het ecologisch handelen door bijvoorbeeld hun personeel aan te moedigen brooddozen te gebruiken en de fiets te nemen.

Betreffende het aanwervingsproces hebben volgens Coad et al. (2014) jonge, mindergeschoolde individuen, immigranten en mensen die lange periodes van werkloosheid hebben gekend, een grotere kans om aangenomen te worden door snelgroeiende bedrijven. Dit onderzoek kan zich niet vinden met deze vaststelling, in die zin dat slechts twee van de acht bedrijven niet op basis van diploma aanwerft. Zij vinden de vaardigheden van de medewerker en de fit tussen het bedrijf en de werknemer belangrijker. Jeroen Poels van Deltaworx geeft ook toe, indien die zicht aanbiedt, geen voorrang te geven aan een langdurige werkzoekende of een vluchteling. Daarnaast zoeken vier bedrijven expliciet naar mensen met een hoger diploma. Volgens het onderzoek van Demir et al. (2017) zoeken snelle groeiers voornamelijk naar het aanpassingsvermogen van de werknemers en in mindere mate naar het talent. Snelgroeiende bedrijven opteren voornamelijk werknemers die flexibel en alert zijn. Deze eigenschappen zijn noodzakelijk voor snelle groei. Deze beweringen van Demir et al. (2017) komen overeen met de resultaten van dit onderzoek. De helft van de geïnterviewden wenst flexibele werknemers. Zelfstandigheid, initiatief nemen en communicatieve vaardigheden vormen andere belangrijke eigenschappen. Slechts twee bedrijven opteren voor leergierige werknemers.

Met betrekking tot de motivatie van de werknemers stelt Herzberg volgens French et al. (2015) vast dat leuk, gevarieerd en betekenisvol werk wordt aanzien als motivator. Twee snelle groeiers halen variatie in de job aan en zien dit als motivatie voor hun personeel. Daarnaast stellen twee bedrijven vast dat hun personeel impact wil creëren. Opmerkelijk, zes van de acht ondernemingen communiceren hun financiële cijfers naar hun personeel. Recrewtment ziet dit als een manier om duidelijk te maken naar hun personeel dat die resultaten deels door hun verwezenlijkt zijn. Dit sluit aan bij de bewering van MVO Vlaanderen (z.d.) dat ondernemingen hun werknemers dienen te betrekken in de bedrijfsprocessen. Uit dit onderzoek kunnen ook andere motivatoren worden afgeleid, namelijk doorgroeimogelijkheden, verantwoordelijkheden en de juiste work-life balance. Volgens MVO Vlaanderen (z.d.) is de balans tussen privé en werk eveneens een belangrijk aspect waar ondernemingen moeten mee rekening houden. Bovendien worden jaarlijkse bijeenkomsten, overlegmomenten en events zoals skireizen positief ervaren bij de werknemers.

Tot slot wil iedereen zijn personeel gelukkig maken met gedreven personeel als gevolg. Drie van de acht ondernemingen proberen dit te doen door de werkplek op de juiste manier in te richten. Om die reden prefereert Anthony Cranes om hun bureaus op dezelfde verdieping als hun personeel te hebben. Lemon Companies wil een werkplek creëren die als “leuk” wordt ervaren. Samen met Recrewtment hopen ze dat werknemers omwille van die sfeer en cultuur in het bedrijf blijven werken. In het algemeen kunnen we vaststellen dat ze allemaal zorg dragen voor hun personeel en hen duurzaam aansturen. Drie van de snelle groeiers ondervinden dat deze aanpak ook voor een concurrentievoordeel, als in een betere positionering op de markt, zorgt.

3. Duurzaamheid: planet

Dit onderzoek concludeert dat er wordt geïnvesteerd in eco-innovaties, zoals elektrische ijskarren, ecologische ijsbakken, elektrische kranen en groene energie. In het algemeen willen slechts vier bedrijven duurzaam investeren. Dit wil zeggen dat mogelijk de helft van de ondernemingen beseft dat technologische innovaties kunnen zorgen voor het efficiënter gebruiken van middelen, en op die manier duurzame groei kunnen verwezenlijken (Cancino et al., 2018). De andere vier bedrijven zijn dienstverlenende bedrijven, waardoor mogelijk een investering in eco-innovaties weinig zin heeft. Toch zien we ook dat deze bedrijven weinig actie ondernemen voor het verduurzamen van hun wagenpark. Betreffende het verduurzamen van het woon-werkverkeer is in het algemeen geen enkele snelle groeier hier actief mee bezig. Slechts twee bedrijven bieden fietsvergoedingen aan, één bedrijf biedt treinabonnementen aan en één bedrijf voorziet elektrische fietsen. Dit komt mogelijk door de praktische functie van een wagen, en door werknemers die hier nog steeds achter vragen.

4. Duurzaamheid: profit

Barringer et al. (2005) constateert dat snelgroeiende bedrijven vaker hun klanten beter begrijpen en daardoor unieke waarden kunnen creëren. Unieke consumentenwaarde kan bijvoorbeeld worden bereikt door op een nieuwe manier een product of service aan te bieden, of aan een behoefte van de consument te voldoen waar in het verleden nog geen oplossing voor is gevonden. Alle ondervraagde ondernemingen willen een unieke dienst of product aanbieden. Drie van de acht bedrijven denken dit te verwezenlijken door servicegerichtheid en flexibel te zijn naar de klant toe. Daarnaast wordt bij drie van de acht geïnterviewde de persoonlijke aanpak aangehaald, waarvan één bedrijf het proactief denken met de klant vermeldt. Andere factoren blijken ook een volledige oplossing aanbieden, het gebruik van technologie en de optimale beleving van de klant te zijn.

In het algemeen willen de ondernemingen de perfecte service aanbieden en daarin superieur zijn. Anthony Cranes beweert zelfs dat ze hiermee het verschil maken met de concullega's. Om deze perfecte service te kunnen aanbieden, wordt de kwaliteit van het product of service van de snelle groeiers aangehaald. Dit is in lijn met de bevindingen van Barringer et al. (2005) die stelt dat productsuperioriteit een competitief voordeel is en bijgevolg groeibevorderend werkt. Mogelijk zorgt deze aanpak bij de ondernemingen mee voor snelle groei.

5. Snelle groei

In dit deel van de conclusie willen de redenen en het verloop van snelle groei aanhalen. Voor slechts twee van de acht bedrijven was het mogelijk om sneller te groeien dankzij overname van klanten uit de vorige job alsook door het werken als onderaannemer. Daarnaast zeggen twee bedrijven een investeerder aangesproken te hebben net om snelle groei te creëren. Vijf van de acht geïnterviewde bedrijven kozen bewust voor snelle groei. Deze resultaten liggen gedeeltelijk in lijn met de vaststelling van Bibu et al. (2016) dat snelle groeiers expliciet de intentie hadden om zeer snel, zeer groot te worden. In het algemeen geven alle ondernemers aan op een organische wijze de snelle groei te willen verderzetten.

6. Beperkingen van dit onderzoek en aanbevelingen voor verder onderzoek

Doorheen het onderzoek werden enkele beperkingen opgemerkt. In dit deel worden deze beperkingen uitgelegd en geven we aanbevelingen voor verdere studies omtrent dit onderwerp.

Ten eerste, in dit onderzoek vermeldden de snelle groeiers telkens de grote lijnen van hun visie en missie omdat deze vaak niet zijn neergeschreven. Hierdoor konden we niet de volledige missie en visie analyseren. De bedrijven waren eerder klein en haalde daarom aan niet het soort bedrijf te zijn die missie, visie of doelstellingen neerschrijft. In een volgend onderzoek raden we aan de neergeschreven missie en visie van snelgroeiende bedrijven te analyseren.

Ten tweede, bij het bevragen naar wat ze in toekomstige werknemers zoeken, werden er heel wat eigenschappen aangehaald. Aangezien dit een zeer open vraag is, is er een kans dat er soms wat kenmerken zijn vergeten. Zo was er een eigenschap "Leergierigheid" en deze werd slechts door twee ondernemers aangehaald. Aangezien deze eigenschap cruciaal is in een continu veranderende omgeving, kan het zijn dat de ondernemers niet altijd alle kenmerken hebben besproken. In een volgend onderzoek raden we aan ook kwantitatief onderzoek te implementeren. Op die manier kunnen kenmerken van werknemers overlopen worden en kunnen likertschalen worden toegepast. Hierdoor kan een betere vergelijking worden gemaakt van welke kenmerken van werknemers als zeer belangrijk voor snelle groeiers worden aanzien.

In tegenstelling tot het beloningssysteem, werd er niet expliciet gevraagd naar het evaluatieproces van de ondernemers. Dit element werd wel door vijf ondernemers spontaan aangehaald indien we vroegen naar verloning. Bijgevolg kunnen hier geen conclusies uit worden getrokken, aangezien dit niet uitgebreid is bevraagd.

Vijf van de snelle groeiers hebben directe leveranciers. Een oorzaak hiervan kan zijn dat vijf van de ondervraagde snelle groeiers zich in de dienstverleningssector bevinden. Deze vraag werd daardoor vaak niet uitgebreid beantwoord, en kon ook moeilijk worden vergeleken.

Als laatste halen we aan dat dit onderzoek enkel relatief kleine, snelle groeiers bevraagden, wat enkele beperkingen met zich meebracht. Hierdoor stelden we vast dat het Planet-aspect van duurzaamheid niet volledig is uitgewerkt. De bedrijven gebruiken geen ISO-normen of SDG's en de aangegeven reden hiervoor was het relatief klein zijn. We raden daarom aan hetzelfde onderzoek te doen bij grotere snelle groeiers.

Dit onderzoek ondervond dat het duurzame van de snelle groei vooral in het personeelsbeleid zit. Aangezien dit een exploratief onderzoek is, zijn we hier niet heel diep op ingegaan. In verder onderzoek zou een meer diepgaande analyse van dit onderdeel kunnen worden uitgevoerd. Dit kan bereikt worden door personeel van snelgroeiende ondernemingen te interviewen. Daarnaast raden we ook aan om te vergelijken met niet-snelle groeiers, om zo te kunnen vaststellen of duurzaam personeelsbeleid één van de belangrijkste factoren is die snelle groei bevordert.

Bibliografie

Arrive JT, Feng M. (2018). The complexity of the environment, management control and firm performance. *Bus strat Env*; 27, 1347-1354.

ATLAS.ti 8 trial version. (2019). [Qualitative Data Analysis & Research Software]. Geraadpleegd van <https://atlasti.com/free-trial-version/>

Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20, 663–687.

Baum, J., Locke, E. & Smith, K. (2001). A Multidimensional Model of Venture Growth. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.

Bennett, V. M., & Levinthal, D. A. (2017). Firm Lifecycles: Linking Employee Incentives and Firm Growth Dynamics. *Strategic Management Journal*, 38(10), 2005–2018

Bibu, N. A., Sala, D. C., & Alb, M. (2016). Specific and Common Features in Fast-growing Companies from the Timiș County (Romania). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 49–56

Cancino, C. A., La Paz, A. I., Ramaprasad, A., & Syn, T. (2018). Technological innovation for sustainable growth: An ontological perspective. *Journal of Cleaner Production*, 179, 31–41.

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

Coad, A., Daunfeldt, S.-O., Johansson, D., & Wennberg, K. (2014). Whom do high-growth firms hire? *Industrial & Corporate Change*, 23(1), 293–327.

Coa, A., Cowling, M., & Siepel, J. (2017). Growth processes of high-growth firms as a four-dimensional chicken and egg. *Industrial & Corporate Change*, 26(4), 537–554

Colruyt Group. (2018). *Duurzaamheidsverslag 2017/2018*. Geraadpleegd op 26 februari 2019, van https://issuu.com/colruytgroup/docs/colruyt_group_duurzaamheidsverslag_?e=29882345/63482310

De Pelsmacker, P., & Van Kenhove, P. (2014). *Marktonderzoek: methoden en toepassingen*. 4e editie. Amsterdam: Pearson Benelux.

De Wit, B. (2017). *Strategy synthesis for leaders*. Hampshire, United Kingdom: Cengage learning.

Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2017). The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. *Long Range Planning*, 50, 431–456.

Dillen, Y. (2014). *High-growth firms in Flanders. an analysis of the determinants of “one-shot high-growth” and ‘persistent high-growth’ : proefschrift*. Antwerp, 2014.

Dillen, Y. & Prof. Crijns, H. (2018). Belgian high-growth monitor. *Vlerick Business School*. Geraadpleegd op 26 oktober 2018, van <https://www.vlerick.com/~media/corporate-marketing/our-expertise/pdf/BHGM2018pdf.pdf>

Eurostat - OECD. (2007). *Manuel on Business Demography Statistics, European Communities/OECD*.

French, R., Schermerhorn, J., Jr., Hunt, J., Osborn, R., Rayner, C., Rees, G., & Rumbles, S. (2015). *Organizational behaviour*. Chichester, Wiley 2015

Georgallis, P. (Panikos), & Durand, R. (2017). Achieving High Growth in Policy-Dependent Industries: Differences between Startups and Corporate-Backed Ventures. *Long Range Planning*, 50, 487–500

Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003). Is Performance Driven by Industry- or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence. *Strategic Management Journal*, vol. 24 (1), pp. 1-17.

Heneman RL, Tansky JW, Wang S, Wang Z-M. (2002). Compensation Practices in Small Entrepreneurial and High-Growth Companies in the United States and China. *Compensation & Benefits Review*. 2002;34(4):13.

Henrekson, M. & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, (2), 227.

Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2016). The Ecosystem of Shared Value. *Harvard Business Review*, 94(10), 80–89.

Indaver. (2017). *Duurzaamheidsrapport 2017*. Geraadpleegd op 26 februari 2019, van <https://www.indaver.com/nl/duurzaamheid/duurzaamheidsrapport/>

Janssen, F. (2009). Does the Environment Influence the Employment Growth of SMEs? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 22(3), 311.

Kelly, R., & Kim, H. (2018). Venture capital as a catalyst for commercialization and high growth. *Journal of Technology Transfer*, 43(6), 1466–1492.

Kim, S. Y., & Kim, E. (n.d.). How Intellectual Property Management Capability and Network Strategy Affect Open Technological Innovation in the Korean New Information Communications Technology Industry. *SUSTAINABILITY*, 10(8).

McKelvie, A., Brattström, A., & Wennberg, K. (2017). How young firms achieve growth: reconciling the roles of growth motivation and innovative activities. *Small Business Economics*, 49(2), 273–293.

Meyrick, J. (2006). What is good qualitative research? A first step towards a comprehensive approach to judging rigour/quality. *Journal of Health Psychology*, 11 (5), 799-808.

Mohr, V., Garnsey, E., & Theyel, G. (2014). The role of alliances in the early development of high-growth firms. *Industrial & Corporate Change*, 23(1), 233–259.

Moutinho, R., Au-Yong-Oliveira, M., Coelho, A., & Manso, J. P. (2015). Beyond the “Innovation’s Black-Box”: Translating R&D outlays into employment and economic growth. *Socio-Economic Planning Sciences*, 50, 45–58

MVO Vlaanderen. (z.d.). Geraadpleegd op 26 februari 2019, van <https://www.mvovlaanderen.be/thema/diversiteit>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

Sandberg, M., Klockars, K., & Wilén, K. (2019). Green growth or degrowth? Assessing the normative justifications for environmental sustainability and economic growth through critical social theory. *Journal of Cleaner Production*, 206, 133–141

Schneider, F., Kallis, G., & Martinez-Alier, J. (2010). Crisis or opportunity? Economic degrowth for social equity and ecological sustainability. Introduction to this special issue. *Journal of Cleaner Production*, 18, 511–518.

Steinbacher, K., Goes, M., & Jörling, K. (2018, 3 september). *Incentives for electrical cars in Norway*. Geraadpleegd op 8 maart 2019, van <https://www.euki.de/wp-content/uploads/2018/09/fact-sheet-incentives-for-electric-vehicles-no.pdf>

Szalavetz Andrea. (2015). A Dynamic Capabilities Perspective of High-Growth Firms: Organizational Aspects. *International Journal of Management and Economics*, Vol 48, Iss 1, Pp 45-62 (2015), (1), 45

Tsai, S.-B. (2018). Using the DEMATEL model to explore the job satisfaction of research and development professionals in china’s photovoltaic cell industry. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 81(Part 1), 62–68.

UNIZO, UCM & Graydon. (2017). *Het KMO-rapport, de financiële gezondheid van de Vlaamse, Brusselse en Waalse KMO in beeld*. Geraadpleegd op 26 oktober 2018, van https://www.unizo.be/sites/default/files/kmo_rapport_2018_belaatste.pdf

Vanacker, T., & Manigart, S. (2010). Pecking order and debt capacity considerations for high-growth companies seeking financing. *Small Business Economics*, 35(1), 53–69.

Verhezen, P. et al. (2018). *An Introduction to Sustainability in Business*. Cursusmateriaal I-week on Sustainability, Faculteit Bedrijfswetenschappen & Economie, Universiteit Antwerpen.

Vlaanderen Circulair. (z.d.). *De Circulaire Economie: Wat is dat?* Geraadpleegd op 5 november 2018, van <https://vlaanderen-circulair.be/nl/kennis/wat-is-het>

Wesseling, J. H., Faber, J., & Hekkert, M. P. (2014). How competitive forces sustain electric vehicle development. *Technological Forecasting & Social Change*, *81*, 154–164.

Williams, M., & Moser, T. (2019). The Art of Coding and Thematic Exploration in Qualitative Research. *International Management Review*, *15*(1), 45–55.

Zvonko Brnjas, Vukica Vulićević, & Divna Čanaićević. (2015). Importance and Role of Fast-Growing Companies – Gazelles in Modern Economies. *Economic Analysis*, Vol 48, Iss 3/4, Pp 44-61 (2015), (3/4), 44.

Bijlagen

1. Bijlage 1: Interviews

1.1 Lemon Companies

Algemene kenmerken onderneming en ondernemer

- Kunt u beschrijven wat uw onderneming doet?

Ik had tijdens mijn studie een hosting bedrijf gestart en daaruit is dit alles gegroeid. Nu bouwen we ook applicaties en zijn we een algemene IT partner. We doen hardware en software

Motivatie om te groeien

- Wat wilt u dat uw bedrijf bereikt?

“Je kunt nooit groeien als je geen duidelijke KPI’s hebt, wanneer je die gaat meten en wat je gaat weten”.

Gebaseerd op 4 grote pijlers: Finance, HR, business operations & partnering companies. Zoals HR job satisfaction, maar ook client satisfaction

- Hoe belangrijk is groei, met name snelle groei voor u?

Ik heb dat altijd wel als een doel op zich gesteld, anders waren we niet geweest wat we nu zijn. Ik heb dat altijd wel op de voorgrond geschoven.

Misschien zorgt die groei nu wel voor minder structuur, die structuur willen we nu wel geven aan onze mensen. Chaos zorgt ook voor groei en alles in processen gooien dat dood creativiteit. MAAR bij onze werknemers ligt dat anders

Ervaring in de industrie en het ondernemen

- Welke scholing heeft u zelf?

→ hogeschool/universiteit, bachelor, master, doctoraat

Master in HIB + Solvay executive program IT + MBA

- Had de oprichter reeds ervaring in de sector van de onderneming?

→ Hoeveel? Aantal jaren + aantal bedrijven waarvoor hij/zij in de desbetreffende sector heeft gewerkt
1,5 jaar gewerkt voor aler men lemon companies heeft gestart

Ja bij IBM gewerkt

- Kennen de werknemers het ondernemersverhaal?

Door de joint ventures probeer ik ondernemers te creëren

Sociaal en professioneel netwerk

- Werkt u samen met andere bedrijven?

→ Zo ja, welke vorm van samenwerking en de geschatte toegevoegde waarde aan de snelle groei

(likertschaal: 1= geen toegevoegde waarde, 5= veel toegevoegde waarde, zonder hun hadden we geen snelle groei)

Ja we investeren in bedrijven, we doen daar de IT deel van en door in dit soort projecten te investeren en daardoor groeien we meer.

Maar soms zijn wij ook gewoon een pure implementator.

“Voor die groei is het belangrijk om u te omringen door de juiste mensen”

- Welke actoren in uw netwerk ondersteunen/veroorzaken uw groei?

→ concurrenten (spill-over effect), klanten, leveranciers, substituten

Interne factoren

Menselijk kapitaal

Het aanwervingsproces

- Welke soort mensen werft u aan?

→ *hooggeschoolden/laaggeschoolden, mannen/vrouwen, stagiairs, net afgestudeerden, freelancers, veel ervaring/weinig ervaring*

Burgelijke ingenieurs, product ontwikkelaar

- Welke eigenschappen/kwaliteiten dient uw personeel te hebben?

→ *talent, aanpassingsvermogen, flexibel, alert, duidelijke persoonlijkheid?*

Proactieve mensen

- Hebben jullie een diversiteitsbeleid?

→ *verscheidenheid in leeftijd, geslacht, nationaliteit, handicap, huidskleur (uiterlijk), opleidingsniveau, seksuele geaardheid, ...*

We moeten zowizo meer vrouwen aannemen en dus daarom hebben we gezegd dat we voor projectmanagers zeker vrouwen aan nemen

Opleidingen

- Op welke manier wordt het personeel aangestuurd?

→ *competentieontwikkeling, lifelong learning, feedbackgesprekken, empowerment*

Er zijn vaak gesprekken om te zien hoe de job satisfaction zijn. Mensen moet constant bijleren, via online platformen We hebben halfjaarlijkse evaluatie gesprekken

We hebben ook performance en review documenten. Iedereen heeft een opleidingsbudget

- Passen jullie on-the-job training toe? Zo ja, op welke manier?

Ja we doen on the job training

- Wie mag er in uw bedrijf opleidingen volgen?

Iedereen, enkel middel management en hoger, enkel hoger management

Iedereen

- Welke studies hebben uw medewerkers voornamelijk gedaan?

→ *hogeschool/universiteit, bachelor, master, doctoraat*

Burgelijke ingenieurs, product ontwikkelaar

Het beloningssysteem

- Wat zijn de elementen in uw beloningssysteem dat ervoor zorgen dat mensen bij u blijven werken?

→ *work/life balance, gevarieerd werk, betekenisvol werk, empowerment, verantwoordelijkheden, promotiebeleid*

Een belangrijke kenwaarde is

1. FUN! Ik wil dat mijn mensen gelukkig zijn als ze naar hier komen.
2. Daarnaast kunnen mensen ook impact creëren en gaan we ook nee zeggen als we die impact niet kunnen geven. Dit doen we ook voor onze mensen
3. Kennisopbouwen

- Liggen jullie lonen gemiddeld hoger of lager dan de concurrentie?

→ *welk gedrag vertonen werknemers bij een loonsverhoging?*

→ *zou u dan stellen dat loon een belangrijke motivator is voor uw mensen?*

Ik hoop dat niet, ik wil dat mensen voor ons werken omdat we juist die kenwaarden hebben van fun

→ *brengt dit mogelijk verloop met zich mee of net tegenhouden?*

Wij betalen wel meer dan de concurrent, omdat er veel concurrentie is

- Mogen werknemers vanuit thuis werken?

→ *hoe vaak? Wat zijn volgens u de voordelen van thuiswerken?*

Iedereen mag 1 dag van de week vanuit thuis werken

- Vindt u het belangrijk om werknemers betrokken te houden? Zo ja, wat doet u hiervoor?

Genoeg evenementen organiseren,

- Wat verstaat u onder goede werkomstandigheden?

Gezelligheid, dat is er nu niet

- Hoe gaat u om met de mobiliteit van het personeel van en naar het werk?

→ *fietsen te huur, elektrische bedrijfswagens, carsharing*

Je krijgt hier makkelijk een bedrijfswagen.

We zijn bezig met FIB (flex income ..) , werknemers kunnen zelf kiezen wat ze willen, elektrische fiets enz. We hebben wel 2 auto's op de parking die mensen kunnen gebruiken

Toegang tot fin middelen

- Welke soort of soorten van financiering past u toe?

→ *vreemd vermogen (leningen), eigen middelen, risicokapitaal, subsidies*

Geen investeerders, dit is bewust. Maar we zitten ook in andere vennootschappen waar we kleine stukken kapitaal insteken

- Communiceert u uw financiële gegevens naar uw personeel? Zo ja, op welke manier?

Nee vooral met de team leads

- Kijkt u naar de oorsprong van het geld dat u leent of van aandeelhouders krijgt?

→ *banken/investeerders die duurzaamheid ook belangrijk vinden?*

→ *hoe belangrijk vindt u deze oorsprong?*

(likert schaal: 1= nooit over nagedacht, 5= ik kijk altijd de oorsprong van het geld na)

Wij hebben weinig leningen nodig

Creatie van unieke consumentenwaarden

- Hoe proberen jullie voor unieke consumentenwaarde te zorgen?

→ *marktonderzoek, aanpassing product aan wensen van de klant, differentiatie, productsuperioriteit*

We zitten wel in een red ocean, waarin wij heel goed zijn, is mee na te denken met de klant, en heel kritisch zijn tov de klant.

Groeistrategie

- Wat is jullie missie? Jullie visie?

Missie: *delivering high business impact to our clients and partners door het ontwikkelen bouwen en onderhouden van verschillende digitale oplossingen.*

Visie: *be a fun company to attract inspire & retain outstanding digital talents => dit is het moeilijkste, het aantrekken van jong talent*

- Wat is de algemene focus van jullie strategie?

→ *groeien, voor een betere milieu wereld zorgen, betere mens?*

Klanten succesvol maken

- Vinden jullie een focus op duurzaamheid belangrijk?

→ *hoe zou u "duurzaamheid" omschrijven?*

→ *zit duurzaamheid expliciet in de strategie? Product, service, ...?*

→ *voorbeelden van acties/strategieën? Zo ja, waarom deed u deze acties?*

Apje voor de borst, een app ontwikkeld voor kind & gezin die borstvoedende vrouwen ondersteunt. Dit gedaan als CSR

We focussen daar niet op in de strategie persé, maar dit staat wel op mijn checklist, ik wil er elke maand op letten dat ik iets doe voor de samenleving, waar heb ik de community mee geholpen.

Ik doe dit voor

- De mensen, dit geeft goede energie
- Marketing voor bedrijf

- Op welke manier wordt duurzaamheid bij jullie aangepakt?

→ *ISO 26000, SDG's, GRI's*

Nee doen we niet

- Weet iedereen in het bedrijf duidelijk wat de missie/visie is van het bedrijf?

→ *hoe uit zich dat in strategie uitwerking? Gemotiveerde werknemers?*

We melden dat in presentatie, hangt aan de muur, maar we moeten dit nog meer melden, opdat iedereen dat ook aan de klanten zou melden

- Stelt u vast een concurrentievoordeel te hebben door duurzaam te zijn?

Ja, zeker

Externe factoren

Groeisnelheid van de sector

- Beschrijf de sector waar u zich in bevindt.

It sector

- Hoe beoordeelt u de groeisnelheid van uw sector?

(likert schaal: 1= weinig groei, 5 = veel groei)

Door digitale transformatie veel groei

- Hoe zou u de positie van uw bedrijf in uw sector/organisatie beschrijven?

→ volger, vernieuwer, transformator, verbeteraar, ...

INNOVATOR omdat we continue bezig zijn met nieuwe dingen

Competitieve krachten

- Hoe beschrijft u de andere bedrijven op uw markt?

(likertschaal: 1 = competition, 3= co-opetition 5= cooperation)

Red ocean

- Hoe gemakkelijk of moeilijk was het om uw markt te betreden?

→ schaalvoordelen, merkloyaliteit, toegang tot distributiekkanalen, toegang tot technologie, ...

Voor de hosting hadden we wel veel kapitaal nodig, maar voor software development waren het vooral werkuren.

- Hoe gemakkelijk of moeilijk kan een product of dienst worden vervangen?

→ kwaliteit van product/dienst, bereidheid van klant om over te stappen op substituten, relatieve prijs tov substituten, ...

Moeilijk, omdat het gaat over expertise

- Hoe sterk is de positie van uw leveranciers?

→ winstgevendheid van leveranciers, omschakelingskosten, ...

1 of 2

- Hoe sterk is de positie van uw afnemers?

→ winstgevendheid van kopers, productdifferentiatie, rol van service, ...

- Hoe ervaart u de kracht van de klanten op uw markt?

(likertschaal: 1= klanten hebben geen onderhandelingsmacht, 5 = klanten hebben veel onderhandelingsmacht)

4 of 5, we luisteren wel heel hard naar onze klanten, soms wat te veel macht

Andere kenmerken van de omgeving

Generosity (indien van toepassing, mogelijks moeilijk te beantwoorden voor relatief jonge ondernemingen)

- Ervaart u moeilijkheden als andere bedrijven uw markt betreden?

→ voelt u dat u klanten verliest aan nieuwkomers?

Voor de hosting hadden we wel veel kapitaal nodig, maar voor software development waren het vooral werkuren.

Het is een red ocean , maar het is wel een gigantische ocean. We kunnen makkelijk klanten vinden

Dynamiek

- Hoe ervaart u de stabiliteit van uw omgeving?

→ Hoe vaak innoveren de producten in uw markt?

(likert schaal: 1= niet stabiel, 5= stabiel)

IT markt is zeer innoverend.

Complexiteit

- Hoe ervaart u de complexiteit van uw markt?

→ hoe makkelijk is het om de kennis van uw markt in subgroepen op te delen en dit begrijpelijk uit te leggen?
(likertschaal: 1 = niet complex, de kennis op de markt is makkelijk op te delen in subgroepen en makkelijk uit te leggen, 5 = zeer complex, alles is met elkaar gelinkt en kan niet apart worden bekeken)

De moeilijkheid voor ons is, dat de klant komt met een probleem en een vraagstuk en dan moeten we zo simpel mogelijk een offerte maken, en dit probleem verkopen.

1.2 Anthony Cranes

Algemene kenmerken onderneming en ondernemer

- Kunt u beschrijven wat uw onderneming doet?

ANTHONY CRANES. Familiebedrijf, gespecialiseerd in de verhuur van mobiele kranen. Bouwondernemers (90%). Daarnaast, evenementensector (kraan op evenementen).

Motivatie om te groeien

- Wat wilt u dat uw bedrijf bereikt?
Laatste 2 jaar bewust "snelle groei", ervoor onbewust. Initieel niet de behoefte/wens. Zaak gerund door broer en zus en geen geboren ondernemers. Nu alsmäär beter en duurzamer groeien. Dit moment 12 kranen en willen naar maximaal 15 kranen. Eerste doelstelling is in Antwerpen eigen depot plek te vinden (deze plek huren ze). Kranen uitzonderlijk vervoer dus secundaire wegen is noodzakelijk. Daarnaast omzet vergroten adhv nevenactiviteiten (vb. signalisatie uit noodzaak eigen kranen). Belangrijkste waarde is persoonlijk contact, proactief klant helpen. Als onderaannemers niet op deze manier werken, dan gaat het niet. Daarnaast liftevents (vb. diner in the sky, ook zo een tafel laten maken en een spel. Bedrijfsactiviteit, zoals escape room). Weinig ambitie naar buitenland. Anthony Cranes zorgt ervoor dat medewerker geschoold is en sterk communicatief is, en dat hij de klus klaart.
- Hoe belangrijk is groei, met name snelle groei voor u?
Likertschaal van 1-5, 1 = niet belangrijk

Ervaring in de industrie en het ondernemen

- Welke scholing heeft u zelf?

→ hogeschool/universiteit, bachelor, master, doctoraat
Ergotherapeut. Als jobcoach gewerkt.

- Had de oprichter reeds ervaring in de sector van de onderneming?

→ Hoeveel? Aantal jaren + aantal bedrijven waarvoor hij/zij in de desbetreffende sector heeft gewerkt
Geen ervaring in de sector, noch kranen, noch als ondernemer.

- Kennen de werknemers het ondernemersverhaal?
De meeste werknemers kennen hun verhaal. Al wordt er weinig voeding, toch zeker niet bewust, aan gegeven. Dit vinden ze ok, vooral omdat het niet zo een positief verhaal was.

Sociaal en professioneel netwerk

- Werkt u samen met andere bedrijven?

→ Zo ja, welke vorm van samenwerking en de geschatte toegevoegde waarde aan de snelle groei
(likertschaal: 1= geen toegevoegde waarde, 5= veel toegevoegde waarde, zonder hun hadden we geen snelle groei)
Bewust in kraanfederatie, in het bestuur. Ervoor enkel CEO Sarens, Aertsen. Ook Sterck, netwerk die relaties proberen aan elkaar te koppelen. Voor hun perfect met weer die relaties. Aan tafel met andere mensen, zowel klant als leverancier. En zo netwerk uitbreiden.

Voka minder sterk in netwerk. Accelero netwerk.

Prijsafspraken met concurrenten. Iedereen kan eigen marge bepalen naar klanten toe. Soms naar elkaar mails van ik heb nog over morgen of ik heb nog nodig voor morgen.

- Welke actoren in uw netwerk ondersteunen/veroorzaken uw groei?

→ concurrenten (spill-over effect), klanten, leveranciers, substituten

Door samenwerking sterke groei?

Nee, door hunzelf. Onbewust. Ze hebben de eerste jaren veel werk gedaan in onderaanneming van saerens en michielsens. Heel gevaarlijk. Overal heel druk dan veel werk, en niet druk dan zij eerste dat zonder werk vallen. Wel

veel ervaring gekregen. Klanten zien wel hun naam dus als eindklant hun rechtsteeks contacteerd dan zeggen ze dat aan Michiels. Maar ze kunnen dit niet blijven zeggen, uiteindelijk krijgt die wel offerte. Maar wel eerlijk tegen concullega's. Op die manier wel naambekendheid, dat gebeurt organisch. Onbewuste manier.

Interne factoren

Menselijk kapitaal

Het aanwervingsproces

- Welke soort mensen werft u aan?

→ *hooggeschoolden/laaggeschoolden, mannen/vrouwen, stagiairs, net afgestudeerden, freelancers, veel ervaring/weinig ervaring*

Mix tussen ervaring en zelfopgeleide mensen. Persoonlijke factoren, coaching van medewerkers belangrijk. Ze werken graag voor hun dus meer verantwoordelijkheidsgevoel.

- Welke eigenschappen/kwaliteiten dient uw personeel te hebben?

→ *talent, aanpassingsvermogen, flexibel, alert, duidelijke persoonlijkheid?*

Protocol wat ze verwachten als ze op werf zijn. Werk ziet, goede werkhouding en sterk communicatief.

- Hebben jullie een diversiteitsbeleid?

→ *verscheidenheid in leeftijd, geslacht, nationaliteit, handicap, huidskleur (uiterlijk), opleidingsniveau, seksuele geaardheid, ...*

Emino. Na paasvakantie iemand van beroepsonderwijs die stageplek krijgt. Jongen met autisme ook stage gedaan. Nu komt er nog andere kandidaat. Er werkt poolse, irakese jongen,... Meer mannen. 1 keer een vrouw, maar nooit op gesprek gekomen. Ze had haar vader vermoord.

Opleidingen

- Op welke manier wordt het personeel aangestuurd?

→ *competentieontwikkeling, lifelong learning, feedbackgesprekken, empowerment*

Geen interne opleiding, wel een peter opgesteld om u wegwijs te maken in bedrijf. Veel torenkranen dan telescoopkranen. Maar opleiding voor torenkranen bestaat niet in België. Ze zijn te klein om goede stage aan te bieden. Ze bieden wel opleiding aan in het buitenland, scholingsbeding dat ze 2 jaar gebonden zijn aan hun bedrijf. Ze moeten enkel C-rijbewijs hebben en VCA in België. Bij Anthony: wel extra TCVT of hijsbewijs of nuttige ervaring (dan wel op opleiding gestuurd). Tijdens werkloosheid kunnen ze opleiding volgen als voorbereiding job. En ze kunnen hier dan job vragen en zeggen dat ze die opleiding volgen. Vluchteling uit Ethiopië, ze hebben zijn rijbewijs in orde gemaakt. Ze zijn bereid alles te doen voor mensen dat passen in de visie van Anthony. 1 van de medewerkers alleenstaande papa en ze heeft zijn zootje bij haar laten slapen.

Andere opleidingen? Nu geen tussenmgt. Jongste zus doet planning. Zij geeft opdrachten aan medewerkers maar veel ruimte voor overleg. Zij trekt ook makkelijk paraplu als ze in conflict geraakt. Zij heeft opleiding gevolgd voor HR. Een man is aangenomen voor vergunningen en signalisatie, hij ook opleiding daarover gevolgd. Ze moeten zelf initiatief tonen om bij te scholen. Enkele verplichte (voor kraanmannen) die zij bijhouden en al de rest komt op initiatief. Uiteindelijk is dat voor het bedrijf ook beter. Ze hebben ook gesprekken om na te gaan wat medewerkers nog nodig hebben.

- Passen jullie on-the-job training toe? Zo ja, op welke manier?

- Wie mag er in uw bedrijf opleidingen volgen?

Iedereen, enkel middel management en hoger, enkel hoger management

Iedereen, als ze in u gelooft. Werk ziet, goede werkhouding en sterk communicatief.

- Welke studies hebben uw medewerkers voornamelijk gedaan?

→ *hogeschool/universiteit, bachelor, master, doctoraat*

Er is wel opleiding, hier doe je u middelbaar (da je zelfs niet moet afwerken) en dan volg je opleiding voor mobiele kraan bij VDAB.

Het beloningsysteem

- Wat zijn de elementen in uw beloningsysteem dat ervoor zorgen dat mensen bij u blijven werken?

→ *work/life balance, gevarieerd werk, betekenisvol werk, empowerment, verantwoordelijkheden, promotiebeleid*
Beroepsclassificatie. Schalen paritair comité. De omschrijving daarvan is geschreven voor lassers/monteurs. Dus ze hebben dat zelf aangepast. Wat verwachten wij van jou als leerpatroon? Functiebeschrijving staat erin en eindigd met storingen doorgeven. Of collega belt en jij helpt hem. Tot verbeteringen aanbrenen aan bedrijf zelf. Dus iedereen weet wat hij zal verdienen als hij die en die stappen gaat doen. Ze vragen niet voor opslag. Elk jaar evaluatie of iedereen nog in juiste groep zit. Als ze het toch vinden dat ze meer evolutie hebben doorgemaakt, dan moeten ze hun aanspreken. Maar dit heeft nog niemand gedaan. Iedereen krijgt auto en tankkaart, verzekering, gsm-abonnement.

- Liggen jullie lonen gemiddeld hoger of lager dan de concurrentie?

→ *welk gedrag vertonen werknemers bij een loonsverhoging?*

→ *zou u dan stellen dat loon een belangrijke motivator is voor uw mensen?*

→ *brengt dit mogelijk verloop met zich mee of net tegenhouden?*

Beter. Commentaar op van concullega's. Niet enige motivatie om bij hun te werken.

Wel motivatie? Karaktervol bedrijf, met frustraties, net iets meer willen doen omdat je dat verantwoordelijkheidsgevoel hebt. Iedereen moet zijn kraan zelf kuisen bijvoorbeeld. Ze plakken hun naam op hun kraan. Ze kennen hun eigen kraan van binnen en buiten. Ze zorgen daar dan beter voor. Ze geven veel verantwoordelijkheden aan werknemers. Meer jobsatisfactie doordat het hun eigen kraan is, maar ook zijn er die vinden dat die kranen kuisen niet hun taak is. Medewerker heeft oude kraan omgevormd tot nieuwe en dat gaf motivatie aan anderen van kijk u kraan kan er zo uit zien. Nu is de afspraak dat ze onderwagen moeten afsputen als ze voor 18u binnenkomen.

- Mogen werknemers vanuit thuis werken?

→ *hoe vaak? Wat zijn volgens u de voordelen van thuiswerken?*

Plannen maken van signalisatie wel. En mensen die planning maken, mogen dat ook doen. Ze staat er voor open maar is praktisch vaak niet haalbaar met die kranen.

- Vindt u het belangrijk om werknemers betrokken te houden? Zo ja, wat doet u hiervoor?

- Wat verstaat u onder goede werkomstandigheden?

Veel collegialiteit, toffe teamspirit. Toffe sfeer. Niet het gevoel hebben dat je geen verantwoordelijkheid hebt, mensen moeten betrokken zijn. Moeilijke opdracht zelf kunnen oplossen, complimenten gekregen van klant geeft voldoening. Uitdaging belangrijk.

- Hoe gaat u om met de mobiliteit van het personeel van en naar het werk?

→ *fietsen te huur, elektrische bedrijfswagens, carsharing*

Elektrische fietsen mag ook. Maar machinisten om 7u op werk met hun kraan dus ze mogen fiets nemen maar gaan ze niet gemakkelijk doen. Wel 2 plooi-fietsen ter beschikking die ze hier mogen gebruiken.

Toegang tot fin middelen

- Welke soort of soorten van financiering past u toe?

→ *vreemd vermogen (leningen), eigen middelen, risicokapitaal, subsidies*

Investeringskredieten en nu met nieuwe kranen leasingen.

- Communiceert u uw financiële gegevens naar uw personeel? Zo ja, op welke manier?

1 keer per jaar. Ze weten zelfs wat wij verdienen. Ze vinden dat wel choquerend maar wel fijn. Ze zijn 1 groot team. Ze voelen zich betrokken. Alles is plat van structuur. Op gegeven moment zij en haar broer naar boven verhuisd en dus ander verdiep, echt apart. En die aanpak werkte niet.

- Kijkt u naar de oorsprong van het geld dat u leent of van aandeelhouders krijgt?

→ *banken/investeerders die duurzaamheid ook belangrijk vinden?*

→ *hoe belangrijk vindt u deze oorsprong?*

(likert schaal: 1= nooit over nagedacht, 5= ik kijk altijd de oorsprong van het geld na)

Ze hebben home bankier. Opnieuw relationele. Heel gemakkelijke klant als je haar serviced. Als ze bijne zuch krijgt aan telefoon als ze belt of ze moet erachter lopen, dan gaat het niet. Anders gaat ze niet klagen over een euro. Duurzame relatie.

Creatie van unieke consumentenwaarden

- Hoe proberen jullie voor unieke consumentenwaarde te zorgen?

→ *marktonderzoek, aanpassing product aan wensen van de klant, differentiatie, productsuperioriteit*

Persoonlijk contact, flexibiliteit naar klant toe.

Groeistrategie

- Wat is jullie missie? Jullie visie?

Groei en duurzaamheid staat er niet letterlijk in.

- Wat is de algemene focus van jullie strategie?

→ *groeien, voor een betere milieu wereld zorgen, betere mens?*

- Vinden jullie een focus op duurzaamheid belangrijk?

→ *hoe zou u "duurzaamheid" omschrijven?*

→ *zit duurzaamheid expliciet in de strategie? Product, service, ...?*

→ *voorbeelden van acties/strategieën? Zo ja, waarom deed u deze acties?*

- Op welke manier wordt duurzaamheid bij jullie aangepakt?

→ *ISO 26000, SDG's, GRI's*

VCA als bedrijf. Ze zoeken bedrijfsgrond en dan wordt dit wel belangrijk. Duurzaamheid, eerste belgische bedrijf met elektrische kraan. Doelstelling om op lange termijn alles elektrisch te maken, als het mogelijk is. Ze heeft 4 kinderen en was met duurzaamheid, milieu bezig. Ze helpt mee aan alles vol te bouwen, kranen zijn vervuilend. Maar vriendin van haar wees er haar wel op dat ze nu op de stoel zit om er zelf iets aan te kunnen doen. Eerste elektrische kraan is de kleinste kraan. Winstmarge op grotere kranen veel groter. Kleinste kraan gestart als test. Ontwikkeling ervan duurt al lang. Augustus 2018 normaal en ze is er nog altijd niet. Dus elektrische kraan puur uit het duurzame.

- Weet iedereen in het bedrijf duidelijk wat de missie/visie is van het bedrijf?

→ *hoe uit zich dat in strategie uitwerking? Gemotiveerde werknemers?*

Meer de waarden. Voor hen heel belangrijk. Hoe zij willen dat medewerkers zijn op werf.

- Stelt u vast een concurrentievoordeel te hebben door duurzaam te zijn?

Aanpak duurzaamheid heeft geleid tot snelle groei. Duurzaamheid vooral in personeel, die relaties en dat helpt absoluut. Ze bellen niet terug voor hun, maar omdat machinist zijn werk goed heeft gedaan.

Externe factoren

Groeisnelheid van de sector

- Beschrijf de sector waar u zich in bevindt.
- Hoe beoordeelt u de groeisnelheid van uw sector?

(likert schaal: 1= weinig groei, 5 = veel groei)

Ze denkt van niet. Nu maar 2 spelers. Specifiek die kranen, wagenparken groeien niet exponentieel.

- Hoe zou u de positie van uw bedrijf in uw sector/organisatie beschrijven?

→ *volger, vernieuwer, transformator, verbeteraar, ...*

Kleine sympatieke collega's. Underdog. Dat werkt wel. Bewust concullega's? Ja, ze voelt dat niet als concurrenten. Ze kennen elkaar allemaal. Ze hebben elkaar ook hard nodig. Als ze niet kunnen, dan helpen ze elkaar. Ze werken samen. Monteco is enige concurrent omdat zij hun als concurrent zien en dan scheidt dat wantrouwen. Zij doen ook effectief hetzelfde als hun. Mail van CEO Aertsen, opdracht gekregen voor Gert Late Night show en dan zei Aertsen dat ze zo een opdracht niet doen maar ze naar concullega's konden kijken dus naar Anthony Cranes.

Competitieve krachten

- Hoe beschrijft u de andere bedrijven op uw markt?

(likertschaal: 1 = competition, 3= co-opetition 5= cooperation)

Concullega's

- Hoe gemakkelijk of moeilijk was het om uw markt te betreden?

→ *schaalvoordelen, merkloyaliteit, toegang tot distributiekkanalen, toegang tot technologie, ...*

- Hoe gemakkelijk of moeilijk kan een product of dienst worden vervangen?

→ *kwaliteit van product/dienst, bereidheid van klant om over te stappen op substituten, relatieve prijs tov substituten, ...*

Ze bouwen dreamville van TML op. Ze hadden het over winter, daar doen ze het met helikopters dus het kan. Maar of het voordelig is, dat betwijfel ik. Dus ze denkt dat ze moeilijk te vervangen zijn. Misschien minder bediend, minder relationeel op termijn.

- Hoe sterk is de positie van uw leveranciers?

→ *winstgevendheid van leveranciers, omschakelingskosten, ...*

Weinig kracht op leveranciers. 2 spelers. Ze hebben alles in handen. Ook onderhoud, stukken.

- Hoe sterk is de positie van uw afnemers?

→ *winstgevendheid van kopers, productdifferentiatie, rol van service, ...*

- Hoe ervaart u de kracht van de klanten op uw markt?

(*likertschaal: 1= klanten hebben geen onderhandelingsmacht, 5 = klanten hebben veel onderhandelingsmacht*)

Veel kracht op de prijs. Keuze dat je maakt of je erin mee gaat of niet. 12 kranen met bepaalde capaciteit.

Tussencapaciteit eruit halen, niks verkopen dat je niet hebt. Als planning wijzigt en kraan is er niet en grotere kraan moet gestuurd worden dan nog altijd aan zelfde kraan. Maar omgekeerd gaat hij wel meer betalen. Ze proberen op compromis te komen. Prijsslag voor grote projecten. Je verkoopt wat je hebt. Paar jaar geleden maar blijven aannemen en uiteindelijk niks aan. Tussentransport van kranen. Klanten respecteren meer en meer en bereiden zich voor op onze planning. Kan die extra service zijn dat ze aanbieden.

Andere kenmerken van de omgeving

Generosity (indien van toepassing, mogelijks moeilijk te beantwoorden voor relatief jonge ondernemingen)

- Ervaart u moeilijkheden als andere bedrijven uw markt betreden?

→ *voelt u dat u klanten verliest aan nieuwkomers?*

Het is niet simpel om als nieuwe speler te starten. Zeker niet in het antwerpse. Er zijn kraanmachinisten die zelf op hun eigen starten. Maar op u alleen, het is een heel kapitaalskrachtige, zware sector, risico's groot. Ze zou het niemand aanraden.

Dynamiek

- Hoe ervaart u de stabiliteit van uw omgeving?

→ *Hoe vaak innoveren de producten in uw markt?*

(*likert schaal: 1= niet stabiel, 5= stabiel*)

Klanten 1 jaar heel veel projecten. Hangt af van project tot project. Klant wilt goedkoopste maar ook goedkoopste in tijd (minder arbeidsuren). Klant jaren geleden super veel projecten en dan jaren niks gehoord en nu terug project. Veranderd dus wel vaak. Betonstop alleen maar goed. Klanten redelijk honkvast. Ze bellen wel preventief van ja is er iets gebeurd? Nene, gewoon geen projecten met kranen nodig. Grote spelers en die klanten moet je hebben, da's niet waar. Prijzenslag, ze pakken omzetkortingen op einde van het jaar. Je verliest daar op. Onderaannemers, kleinere KMO's veel interessante spelers voor Anthony Cranes. Ze betalen voor u service.

Complexiteit

- Hoe ervaart u de complexiteit van uw markt?

→ *hoe makkelijk is het om de kennis van uw markt in subgroepen op te delen en dit begrijpelijk uit te leggen?*

(*likertschaal: 1 = niet complex, de kennis op de markt is makkelijk op te delen in subgroepen en makkelijk uit te leggen, 5 = zeer complex, alles is met elkaar gelinkt en kan niet apart worden bekeken*)

In kraanfederatie zitten dus informatie uit eerste lijn. Europese kraanfederatie is te ver weg. Ze krijgt die info wel, maar gaat niet naar vergaderingen hierover. Naar wetgevingen, als je alles 1 keer goed gedaan hebt. Veel veiligheid, gevaarlijke machines.

Gewone 3 van complexiteit. Da's voor elke job, je moet durven. Als je u ergens in vastbijt, dan kom je er wel.

1.3 Recrewtment

Algemene kenmerken onderneming en ondernemer

- Kunt u beschrijven wat uw onderneming doet?

3 jaar geleden opgestart, uitzend-recruteringsbureau. Tijdelijke als vaste contracten. Verschillende niches (financiële, martieme, klantendienst, technisch,...). Daarnaast sociaal bureau voor kunstenaars. Aparte licentie (artiesten, acteurs, muzikanten). Ook studenten. Ook op zoek naar eerste job.

Motivatie om te groeien

- Wat wilt u dat uw bedrijf bereikt?
Snelle groei was expliciete doelstelling, maar niet gedacht dat het zo snel ging gaan. Investerder aangesproken, snelle groei is dan punt die erbij komt in de strategie. 11 miljoen omzet na 1^{ste} jaar, dan 20 miljoen, nu 23 miljoen.
- Hoe belangrijk is groei, met name snelle groei voor u?
Likertschaal van 1-5, 1 = niet belangrijk

Ervaring in de industrie en het ondernemen

- Welke scholing heeft u zelf?
→ hogeschool/universiteit, bachelor, master, doctoraat
Licentiaat, pol en soc specialiteit strategische communicatie. Eerst 2 jaar bij carrefour, als mgt trainee. Bij randstad als consultant en dan toch leidinggevende gemist. Doorgegroeid tot manager, dan commerciaal directeur voor provincie limburg. Erna Ritmo, CEO. Erna beslissing om zelf te starten.
- Had de oprichter reeds ervaring in de sector van de onderneming?
→ Hoeveel? Aantal jaren + aantal bedrijven waarvoor hij/zij in de desbetreffende sector heeft gewerkt
15 jaar ervaring in de sector.
- Kennen de werknemers het ondernemersverhaal?
Buitenlandse investeerder. Recrewtment is vreemde eend. Ze behouden eigen naam omdat ze het bedrijf al hadden opgestart. En hij is zelf zeer aanwezig in het bedrijf. Met collega's in gesprek over waarom hij ermee gestart is. En dat is belangrijk, merkt hij.

Sociaal en professioneel netwerk

- Werkt u samen met andere bedrijven?
→ Zo ja, welke vorm van samenwerking en de geschatte toegevoegde waarde aan de snelle groei (likertschaal: 1= geen toegevoegde waarde, 5= veel toegevoegde waarde, zonder hun hadden we geen snelle groei)
 - 1) Snelle groei indirect door investeerder. Grote groep gekozen omdat je financieel veel meer middelen hebt om snel te kunnen doorgroeien. Uitzendsector is dure aangelegenheid, licentie hebben van sociale partners, redelijk wat financiële verplichtingen. Ten tweede, ze betalen elke week lonen uit van medewerkers maar bedrijven zelf betalen niet zo snel aan hun. Dus continu voorinvesteren. Nooit zo snel kunnen groeien zonder financiële sterke partner.

Bekend in sector? Franse groep en daar wel uitzendkantoor. Maar totaal andere markt. Andere strategische visie. Mensen met ervaring die meekomen uit vorige werkgevers, en onze visie is verschillend.
 - 2) Cleaning masters. Vroeger klant van hem en op die manier in contact geraakt. Uitzendarbeid komt bij hun terecht. Ook persoonlijk netwerk van zijn 15 jaar ervaring.
 - 3) Netwerk van VOKA. Al 2 jaar voorzitter van jong voka in Antwerpen en lid raad van bestuur als jongerenvoorzitter. Netwerk, veel vruchten van plukt. Geen quick wins, hij probeert op lange termijn relatie op te bouwen. Goed plan 2025 van Voka, waar binnen 5 jaar aandacht van politiek naartoe moet gaan. Ook groot luik van arbeidsmarkt, en zo kan hij trekker en expertise mee in markt zetten. Ook iedereen zoekt partner om te recruterend omdat het moeilijk is om kandidaten te recruterend.
- Welke actoren in uw netwerk ondersteunen/veroorzaken uw groei?
→ concurrenten (spill-over effect), klanten, leveranciers, substituten
Rechtstreeks business, en netwerk voka gebruiken om inhoudelijk u stempel te zetten.
Kennis heel belangrijk.

Interne factoren

Menselijk kapitaal

Het aanwervingsproces

- Welke soort mensen werft u aan?

→ hooggeschoolden/laaggeschoolden, mannen/vrouwen, stagiairs, net afgestudeerden, freelancers, veel ervaring/weinig ervaring

- Welke eigenschappen/kwaliteiten dient uw personeel te hebben?

→ *talent, aanpassingsvermogen, flexibel, alert, duidelijke persoonlijkheid?*

Studies absoluut niet. Competentie belangrijker: teamplayers, mensen die willen bijleren en geëngageerd zijn. Kick krijgen van juiste match maken.

Zeer autonoom. Heel groot van alledaagse beslissingen worden in de kantoren zelf genomen. Heel lean organisatie. Ze zijn op zoek naar mensen die zeer autonoom kunnen werken. Mensen die beslissingen willen/kunnen nemen. Ze krijgen veel vrijheid in welke richting ze met kantoor uitwillen.

- Hebben jullie een diversiteitsbeleid?

→ *verscheidenheid in leeftijd, geslacht, nationaliteit, handicap, huidskleur (uiterlijk), opleidingsniveau, seksuele geaardheid, ...*

Meest diverse populatie. Verschil met heel veel van concurrenten. Klassieke profiel zijn meestal vrouwen. Zij proberen mix te maken. Sommige meer dan 50 jaar, sommige 18 en geen diploma maar wel de goesting.

Opleidingen

- Op welke manier wordt het personeel aangestuurd?

→ *competentieontwikkeling, lifelong learning, feedbackgesprekken, empowerment*

Meter/peter. 5 collega's intern (iemand zelfs nog maar 5 maanden te werk en hij mag dat doen, omdat hij dat goed doet en er zo een drive van krijgt). Iedereen krijgt een meter/peter. Opleiding 3 tot 5 dagen. Erna ook opvolging.

Amerikaanse software leverancier. Zit mee in meter/peter traject. Heel praktisch. Stuk opleiding en daarnaast praktische voorbeelden.

Leerboodschappen online met laptop via cursus kunnen volgen.

- Passen jullie on-the-job training toe? Zo ja, op welke manier?

On-the-job training, wat heb ik verkeerd gedaan?

- Wie mag er in uw bedrijf opleidingen volgen?

Iedereen, enkel middel management en hoger, enkel hoger management

Iedereen

- Welke studies hebben uw medewerkers voornamelijk gedaan?

→ *hogeschool/universiteit, bachelor, master, doctoraat*

Meeste komen van opleiding organisatiepsychologie

Het beloningssysteem

- Wat zijn de elementen in uw beloningssysteem dat ervoor zorgen dat mensen bij u blijven werken?

→ *work/life balance, gevarieerd werk, betekenisvol werk, empowerment, verantwoordelijkheden, promotiebeleid*

Meter/peter is motivatie, ze vinden dat leuk en ze zijn goed in hun job. Ze vertrouwen erin dat als zij opleiding doen, dit op een goede manier gebeurt.

Bonussysteem: hopelijk geen expliciete motivator. Hij hoopt dat ze blijven voor de sfeer in het bedrijf, de groeimogelijkheden.

1 keer per jaar tussentijdse meeting over hoe het bedrijf het doet. Iedereen kan vragen stellen daarrond. Per kwartaal gesprek met medewerkers, formeel met manager in gesprek. Hoe evolueer ik? Waar ben ik blij om? Wat vind ik dat minder loopt? Op het einde van het jaar, toekomstgesprek. Waar jullie komende jaar jullie engagement voor geven? Ze zoeken nog altijd betere systemen "best till now".

- Liggen jullie lonen gemiddeld hoger of lager dan de concurrentie?

→ *welk gedrag vertonen werknemers bij een loonsverhoging?*

→ *zou u dan stellen dat loon een belangrijke motivator is voor uw mensen?*

→ *brengt dit mogelijk verloop met zich mee of net tegenhouden?*

Concurrenten nemen iemand in dienst die opleidingen geeft. Als medewerkers dit zelf mogen doen, dan hebben ze ook afwisseling in hun job. Zeker motivator.

Geen hoger loon tov concurrenten. Beste kwart, maar gelijklopend met sector. Wel bonussysteem dat heel uitgebreid is tov concurrenten. Gemiddelde van de sector. Bonussysteem is jaarlijks op collectief vlak. Geen voorstander voor interne competitie, vooral op groepsniveau aanwakkeren. Doelstellingen halen dan krijgt elke medewerker een bonus, ookal heeft die hiertoe niet aan bijgedragen.

Concurrenten stappen ook over van jaarlijks evaluatiegesprek.

- Mogen werknemers vanuit thuis werken?

→ hoe vaak? Wat zijn volgens u de voordelen van thuiswerken?

Ja, maar kandidaten screenen gebeurt wel vaak op kantoor, half 9-half 6. Geen vaste werkplekken.

- Vindt u het belangrijk om werknemers betrokken te houden? Zo ja, wat doet u hiervoor?
- Wat verstaat u onder goede werkomstandigheden?

Het is een 40-uren week maar het maakt niet uit hoeveel uren je werkt. Sommige bereiken resultaat op minder tijd. Andere willen dan overige tijd steken in opleidingen. Resultaatgericht, maar mensen worden niet afgestraft als resultaat niet wordt bereikt.

Sfeer op de werkvloer. Manier hoe kantoren zijn ingericht, leuke werkomgeving. Er staat een pingpongtafel, ander kantoor in de haven met muur met foto van de haven.

Onderlinge werksfeer. 1 vn de belangrijkste punten.

- Hoe gaat u om met de mobiliteit van het personeel van en naar het werk?

→ fietsen te huur, elektrische bedrijfswagens, carsharing

Niet iedereen krijgt bedrijfswagen, soms moeilijk want grootste concurrent doet dit wel. Niet vanuit ecologisch standpunt, ze kunnen dit niet verdedigen dat iedereen met bedrijfswagen komt. Buitenfunctie (senior consultant) dan wel bedrijfswagen of optie om alternatief pakket te nemen (mobiliteitsbudget). 1 iemand kiest hiervoor. Wagen blijft zeer aantrekkelijk. Fiets en trein ook stimuleren, 100% terugbetaald.

Toegang tot fin middelen

- Welke soort of soorten van financiering past u toe?

→ vreemd vermogen (leningen), eigen middelen, risicokapitaal, subsidies

1 financiering, intercompany lening. Geen nood aan bankfinanciering. Kan wel gebeuren (interest zo belachelijk laag), afbetaling belasting dan wel financiering aangegaan. Slimmer om het zo te doen ipv via cashflow te betalen. Onafhankelijk van eendert welke financiering.

- Communiceert u uw financiële gegevens naar uw personeel? Zo ja, op welke manier?

Tem laatste lijn. Iedereen weet hoeveel winst ze hebben gemaakt. Heel transparant.

Extra driver voor medewerker? Ja, cijfers waren goed vorig jaar. Hij durft te denken dat medewerkers het interessant vinden of bedrijf gezond is en dat dit transparant gebeurt. Enige van alle snelle groeiers, dat dit op deze manier doorcommuniceren. Vertrouwen in medewerkers.

Ook slechte cijfers zouden doorgecommuniceerd worden. Ondernemerschap houden bepaalde risico's mee. Communiceren tijdens jaar ook de resultaten. Dus iedereen weet op voorrand dat het slechter is en waarom het slechter is.

- Kijkt u naar de oorsprong van het geld dat u leent of van aandeelhouders krijgt?

→ banken/investeerders die duurzaamheid ook belangrijk vinden?

→ hoe belangrijk vindt u deze oorsprong?

(likert schaal: 1= nooit over nagedacht, 5= ik kijk altijd de oorsprong van het geld na)

Geen beursgenoteerde, bedrijf 100% in familiehanden. Schuldenvrij, omzet van 2 miljard euro. Investing in eigen land in CSR en tewerkstelling van mensen met handicap.

Creatie van unieke consumentenwaarden

- Hoe proberen jullie voor unieke consumentenwaarde te zorgen?

→ marktonderzoek, aanpassing product aan wensen van de klant, differentiatie, productsuperioriteit

Persoonlijke aanpak. Ze vertrekken van kandidaat en niet vanuit vacature. Heel veel concurrenten snappen niet dat het gaat over kandidaat binnenhalen. Demografisch gezien arbeidsmarkt krapper en krapper dus schaarste gaat toenemen. Dus zorgen dat we kandidaten bij ons hebben, vacature vinden is op zich niet zo moeilijk.

Nichewerking. Veel concullega's die werken met bepaalde niches maar zij proberen echt naar specialisten te gaan.

Groeistrategie

- Wat is jullie missie? Jullie visie?

Visie: Intern veel verloop van medewerkers. Ervoor zorgen dat onze eigen werknemers langer willen blijven (opleidingen, horizontaal en verticale doorgroei,...). Medewerkers op 1^{ste} plaats.

2^e: digitale ontwikkeling. Voorlopers op Artificial Intelligence. Disruptieve factor op de markt. Klein als organisatie dus vrij makkelijk te implementeren.

3^e: nadruk op kandidaat. Veel kandidaten slecht gevoel bij uitzendkantoor, ze worden aan computer gezet om hun in te schrijven. Hier proberen ze die op gemak te stellen, diepgaand gesprek van uur/anderhalf uur. Ze krijgen iets te drinken. Als ze naar buiten gaan, krijgen ze al enkele vacatures.

- Wat is de algemene focus van jullie strategie?

→ *groeien, voor een betere milieu wereld zorgen, betere mens?*

- Vinden jullie een focus op duurzaamheid belangrijk?

→ *hoe zou u "duurzaamheid" omschrijven?*

→ *zit duurzaamheid expliciet in de strategie? Product, service, ...?*

→ *voorbeelden van acties/strategieën? Zo ja, waarom deed u deze acties?*

Zit er in. Op aantal vlakken. Op vlak van opleiding naar uitzendkrachten meer willen doen, dus niet enkel mensen paatsen maar ook aanleren van competenties. Duurzaamheid naar eigen personeel toe, naar groei. Wagenpark proberen de nodige aandacht voor te hebben. Bijna zo goed als paperless werken.

- Op welke manier wordt duurzaamheid bij jullie aangepakt?

→ *ISO 26000, SDG's, GRI's*

Geen normeringen. Was in eerste jaren niet de focus. Ze willen wel investeren hierin, maar wel bepaalde bedrijfsgrootte voor nodig.

- Weet iedereen in het bedrijf duidelijk wat de missie/visie is van het bedrijf?

→ *hoe uit zich dat in strategie uitwerking? Gemotiveerde werknemers?*

Missie/visie: Onboarding traject. Online tool met manier van werken bij Recruitment. Opgeleid door meter/peter in ander kantoor. Baseline: "Skills matters, personality matters more." Nadruk, het gaat niet enkel over competenties maar ook over persoonlijkheid.

- Stelt u vast een concurrentievoordeel te hebben door duurzaam te zijn?

Ja, duurzaamheid en CSR vormen meer en meer een belangrijk element bij commerciële offertes.

Externe factoren

Groeisnelheid van de sector

- Beschrijf de sector waar u zich in bevindt.

- Hoe beoordeelt u de groeisnelheid van uw sector?

(likert schaal: 1= weinig groei, 5 = veel groei)

Voorbijaande jaar op 1. Sector heeft een daling gekend vorig jaar. Grotere spelers last van, zij iets minder.

Groei is wel aan het vertragen. Uitzendsector is barometer voor economie. Slecht met uitzendsector dan weet je dat rest van economie ook gaat volgen.

- Hoe zou u de positie van uw bedrijf in uw sector/organisatie beschrijven?

→ *volger, vernieuwer, transformator, verbeteraar, ...*

Ze doen maar 24 miljoen omzet. Randstad 1 miljard in België. Visie was van in begin om disruptor te zijn. Met alle digitale ontwikkelingen die er zijn, kan er echt versnelling te zijn. Pionier op vlak van interne organisatie, vrijheid geven, artificial intelligence.

Matching algoritme in sector. Geautomatiseerde zoektocht adhv AI.

Competitieve krachten

- Hoe beschrijft u de andere bedrijven op uw markt?

(likertschaal: 1 = competition, 3= co-opetition 5= cooperation)

Concullega's. Op grote dossiers werk je heel veel samen; 1 bedrijf in de lead. We werken op veel dossiers samen. Maar wel concurrenten. Heel concurrentiële sector. Maar langs andere kant ook collega's in veel dossiers. Beter samenwerken, zodat er niet nog extra speler bijkomt.

- Hoe gemakkelijk of moeilijk was het om uw markt te betreden?

→ *schaalvoordelen, merkloyaliteit, toegang tot distributiekkanalen, toegang tot technologie, ...*

Relatief makkelijk om sector te betreden door zijn ervaring in uitzendwereld. Netwerk opgebouwd. 2 collega's als werknemer meegegaan dus klanten meegenomen. Was makkelijker, denkt hij.

Positieve flow in markt bij start. Enorm tekort aan kandidaten. Elke speler was enorm welkom.

Makkelijk om nu te betreden omdat alles digitaal gebeurt. Totaal ander distributiebeleid. Geen kantoren in midden van centrum. Geen etalages met vacatures. Iedereen zoekt online. Buiten centrum dus pak goedkoper, zonder etalage vaak en zonder vacatures. Puur op afspraak, geen spontane instroom. Kantoren die ze hebben makkelijk bereikbaar met wagen en openbaar vervoer.

- Hoe gemakkelijk of moeilijk kan een product of dienst worden vervangen?

→ *kwaliteit van product/dienst, bereidheid van klant om over te stappen op substituten, relatieve prijs tov substituten, ...*

- Hoe sterk is de positie van uw leveranciers?

→ *winstgevendheid van leveranciers, omschakelingskosten, ...*

- Hoe sterk is de positie van uw afnemers?

→ *winstgevendheid van kopers, productdifferentiatie, rol van service, ...*

- Hoe ervaart u de kracht van de klanten op uw markt?

(likertschaal: 1= klanten hebben geen onderhandelingsmacht, 5 = klanten hebben veel onderhandelingsmacht)

Ja wel onderhandelingsmacht. Concurrentiële sector. Concurrenten proberen verschil te maken op prijs en dat maakt het soms wel moeilijk. Zeker voor minder complexe profielen. Bijvoorbeeld orderpickers, schoonmakers. Soms prijszetting van concurrent volgen, klant grote macht in. Grootste factor is toch concurrentie. Gespecialiseerde afdelingen hebben ze prijs kunnen verhogen met 20% en er is geen haan die ernaar kraait omdat ze die profielen gewoon nodig hebben.

Andere kenmerken van de omgeving

Generosity (indien van toepassing, mogelijks moeilijk te beantwoorden voor relatief jonge ondernemingen)

- Ervaart u moeilijkheden als andere bedrijven uw markt betreden?

→ *voelt u dat u klanten verliest aan nieuwkomers?*

Jaren ervoor veel meer nieuwe spelers/snelle groeiers, vb. vio, accent.

Laatste jaar geen grote speler gestart. Wel veel last van bestaande concurrenten op de markt. Ze hebben klanten overgenomen van andere spelers. Sneller gegroeid. Om ter snelst de beste kandidaten voorstellen. Kijken naar marktaandelen, heel concurrentieel.

Dynamiek

- Hoe ervaart u de stabiliteit van uw omgeving?

→ *Hoe vaak innoveren de producten in uw markt?*

(likert schaal: 1= niet stabiel, 5= stabiel)

Een 1, zeer dynamisch. Heel digitalisering, mega disruptor. Economie ook niet in de hand. Harde brexit dan gigantische impact op hun klanten en dus ook op hun. Stabiliteit is er zeker niet. Is niet negatief, maar wel iets waarmee je rekening moet houden.

Complexiteit

- Hoe ervaart u de complexiteit van uw markt?

→ *hoe makkelijk is het om de kennis van uw markt in subgroepen op te delen en dit begrijpelijk uit te leggen?*

(likertschaal: 1 = niet complex, de kennis op de markt is makkelijk op te delen in subgroepen en makkelijk uit te leggen, 5 = zeer complex, alles is met elkaar gelinkt en kan niet apart worden bekeken)

Complex omdat je moet rekening houden met economie, ontwikkeling arbeidsmarkt, en ontwikkeling op vlak technologie dat nieuwe standaard gaat worden. Dit maakt het complex. Job op zich is geen rocket science, wel juiste inschatting maken. Wel kunst om juiste match te vinden, juiste link op LT te maken. Heel sterk veranderende omgeving. Sector vergelijkbaar met technologische sector, continu innoveren en veranderen. Aangezien ze nu nog klein zijn, kunnen ze makkelijk veranderen. Maar budgetten zijn niet van zelfde grootte. Groter worden dan is het niet persé moeilijker om in te spelen op de markt. Heeft te maken met wie je bent als bedrijf. State of mind. Continu aandacht voor hebben. Veel firma's hebben te lang gewacht met veranderingen door te voeren.

1.4 Deltaworx

Algemene kenmerken onderneming en ondernemer

- Kunt u beschrijven wat uw onderneming doet?

Deltaworx, erkend uitzendkantoor voor jobstudenten. Wij rekruteren studenten en helpen hen aan een job. Dat kunnen de klassieke studentejobs zijn (vb. horeca) maar evengoed studiegerelateerd werk. Studentjobs die liggen in interessegebieden of in lijn met de studies.

Motivatie om te groeien

- Wat wilt u dat uw bedrijf bereikt?

Er zijn een aantal dingen: wij willen binnen jaar of 7 willen we grootste studentenuitzendkantoor zijn in België. Andere doelstelling is dat we op de markt willen gekend zijn als partner voor studenten om hen te helpen tijdens hun studie voor relevante werkervaring en bij het vinden van hun eerste baan.

- Hoe belangrijk is groei, met name snelle groei voor u?
Likertschaal van 1-5, 1 = niet belangrijk

Wij zijn niet de boete die langetermijn piste maakt en dit opgeschrijven. We geloven daar niet in. Maar uiteraard spreken we wel uit dat we graag snel groeien. We zijn volumebusiness dus we moeten groeien.

Ervaring in de industrie en het ondernemen

- Welke scholing heeft u zelf?

→ hogeschool/universiteit, bachelor, master, doctoraat

Ik ben 25. Geen opleiding afgemaakt. Middelbaar economie-talen, afgemaakt met middenjury (jaar vroeger afgestudeerd). Daarna KMO mgt maar na 2^e jaar gestopt.

- Had de oprichter reeds ervaring in de sector van de onderneming?

Wel in horeca, niet in een uitzendkantoor.

→ Hoeveel? Aantal jaren + aantal bedrijven waarvoor hij/zij in de desbetreffende sector heeft gewerkt

- Kennen de werknemers het ondernemersverhaal?

Tuurlijk, dat is waar dat ik/we trots over zijn. Starten met infosessie met verhaal Deltaworx. Heel veel media-aandacht bij opstart en dat heeft gezorgd voor boost. Media-aandacht kwam door mijn eigen verhaal. Ik was er toen heel agressief in. Ik ben daar genuanceerder in geworden, maar ik geloof daar nog altijd heel hard in wat ik toen aan het verkondigen was. Heeft wel voor stroomversnelling gezorgd. En dat spreekt magicsauce wat we hier doen, wel aanspraak. Markt was wel toe aan iets nieuw.

Sociaal en professioneel netwerk

- Werkt u samen met andere bedrijven?

→ Zo ja, welke vorm van samenwerking en de geschatte toegevoegde waarde aan de snelle groei

(likertschaal: 1= geen toegevoegde waarde, 5= veel toegevoegde waarde, zonder hun hadden we geen snelle groei)

Geen partners gehad. Altijd buitenbeentje geworden, tot voor kort geen contact met collega's (wie concurrenten zijn). Stom want samen kan je soms meer doen. Maar wij deden dingen soms anders dan de rest en nog steeds. Veel mensen hebben mij geholpen, mijn adviesraad waar ik regelmatig mee samenkom die tijd maken om input te geven. Evengoed mijn ouders die er altijd voor mij gestaan hebben en in begin de contacten hebben bezorgd. Goeie advocaten, goeie fiscalisten. Mensen met een gun-factor.

- Welke actoren in uw netwerk ondersteunen/veroorzaken uw groei?

→ concurrenten (spill-over effect), klanten, leveranciers, substituten

Klanten helpen u groeien.

Niks komt vanzelf. Mijn mening is succes, groei als succes, gaat gepaard met nodige portie chance. Chance is wat mensen fijn vinden om te horen, want je kan dat niet voorspellen. Ik geloof dat niet maar ik zeg dat wel. Ik geloof wel in het zelf creëren van die chance. Maar je delivered niet wat je belooft, dan ga je ook niet groeien. Beloften maken is niet moeilijk, leveren wel.

Investerder helpt ons met groeien. Zit niet in de sector, maar is wel ondernemer. Hij gaat zijn kennis delen.

Interne factoren

Menselijk kapitaal

Het aanwervingsproces

- Welke soort mensen werft u aan?

→ hooggeschoolden/laaggeschoolden, mannen/vrouwen, stagiairs, net afgestudeerden, freelancers, veel ervaring/weinig ervaring

Sommige hebben een diploma en sommige niet. Ik ga niet op basis van diploma rekruteren.

- Welke eigenschappen/kwaliteiten dient uw personeel te hebben?

→ talent, aanpassingsvermogen, flexibel, alert, duidelijke persoonlijkheid?

Interesse, er moet match zijn met organisatie (cultuurmatch). Dus liever iemand aannemen dat past bij cultuurmatch dan iemand dat ervaring heeft.

Hij maakt veel beslissing op buikgevoel. Ze zijn wel onderhevig aan heleboel wetgeving, maar eigenlijk doen we er alles aan om niet een traditioneel uitzendkantoor te zijn. Interieur is mooi, cool. Cultuur is organisatie voor jonge mensen en ook door jonge mensen. Sfeer is los en soepel. Mensen houden van structuur en wij zijn anti-structuur. We geven veel vrijheid. Mensen moeten hiermee om kunnen, ze moeten het fijn vinden om verantwoordelijkheid te krijgen.

- Hebben jullie een diversiteitsbeleid?

→ *verscheidenheid in leeftijd, geslacht, nationaliteit, handicap, huidskleur (uiterlijk), opleidingsniveau, seksuele geaardheid, ...*

Studenten zijn heel erg gemixt, qua geslacht en achtergrond. Qua vaste medewerkers is het van geslacht gelijk ongeveer gelijk. 6 mannen en 4 vrouwen. 1 iemand van een andere origine.

Opleidingen

- Op welke manier wordt het personeel aangestuurd?

→ *competentieontwikkeling, lifelong learning, feedbackgesprekken, empowerment*

Als mensen hier komen dan krijgen ze een opleiding van hoe deltaworx werkt, als ze een opleiding vragen ,geven wij die.

- Passen jullie on-the-job training toe? Zo ja, op welke manier?

Ja

- Wie mag er in uw bedrijf opleidingen volgen?

Iedereen, enkel middel management en hoger, enkel hoger management

- Welke studies hebben uw medewerkers voornamelijk gedaan?

→ *hogeschool/universiteit, bachelor, master, doctoraat*

Sommige diploma, andere ook niet. Er is ook iemand met 2 masters.

Het beloningsysteem

- Wat zijn de elementen in uw beloningsysteem dat ervoor zorgen dat mensen bij u blijven werken?

→ *work/life balance, gevarieerd werk, betekenisvol werk, empowerment, verantwoordelijkheden, promotiebeleid*
Ik zou niet willen dat mensen hier blijven voor de verloning, wel omdat ze onderdeel willen zijn van een groeiverhaal voor dit bedrijf. Geld dat aangename werksfeer vervangt, dat werkt niet meer de dag van vandaag.

- Liggen jullie lonen gemiddeld hoger of lager dan de concurrentie?

→ *welk gedrag vertonen werknemers bij een loonsverhoging?*

→ *zou u dan stellen dat loon een belangrijke motivator is voor uw mensen?*

→ *brengt dit mogelijk verloop met zich mee of net tegenhouden?*

Een normaal verloningspakket. Alle standaardzaken dat bij collega's ook inzitten. We geven auto en tankkaart, wat niet iedereen doet. Basisloon en bonussen die vasthangen aan targets.

- Mogen werknemers vanuit thuis werken?

→ *hoe vaak? Wat zijn volgens u de voordelen van thuiswerken?*

Ja, ook glijdende uren. Werk klaar en tis 16u dan ga je naar huis. Je hoort er niet langer te zitten. Tegenovergestelde ook, als werk nog niet gedaan is dan blijf je tot het gedaan is.

- Vindt u het belangrijk om werknemers betrokken te houden? Zo ja, wat doet u hiervoor?

- Wat verstaat u onder goede werkomstandigheden?

Werkgever waaraan ze zich kunnen relaten. Gemeenschappelijk doel. Gemeenschappelijke waarden en normen. Dat staat boven verloning. We zorgen ervoor dat studenten werkervaring vergaren en bouwen van hun CV tijdens hun studie. Schooleducatie niveau gaat achteruit (staat in kranten) en schoolsysteem is niet afgesteld op de arbeidsmarkt. Je hebt meer nodig dan u diploma. Iedereen studeert verder, dus zo uniek is een diploma niet. Arbeidsmarkt veranderd, specifieke profielen gezocht andere vallen eruit.

- Hoe gaat u om met de mobiliteit van het personeel van en naar het werk?

→ *fietsen te huur, elektrische bedrijfswagens, carsharing*

4 of 5 komen van voorbij Gent. Dus moeilijk om elektrische fietsen aan te bieden. Maar andere komen wel met elektrische fiets.

Toegang tot fin middelen

- Welke soort of soorten van financiering past u toe?

→ *vreemd vermogen (leningen), eigen middelen, risicokapitaal, subsidies*

In het begin voornamelijk bankfinanciering (leningen). Ondertussen investeerder aan boord.

- Communiceert u uw financiële gegevens naar uw personeel? Zo ja, op welke manier?

Kwartaalvergaderingen.

- Kijkt u naar de oorsprong van het geld dat u leent of van aandeelhouders krijgt?

→ *banken/investeerders die duurzaamheid ook belangrijk vinden?*

→ *hoe belangrijk vindt u deze oorsprong?*

(likert schaal: 1= nooit over nagedacht, 5= ik kijk altijd de oorsprong van het geld na)

Nee, niet echt

Creatie van unieke consumentenwaarden

- Hoe proberen jullie voor unieke consumentenwaarde te zorgen?

→ *marktonderzoek, aanpassing product aan wensen van de klant, differentiatie, productsuperioriteit*

Wel wij hebben langs beide kanten klanten, studenten en bedrijven. Studenten proberen we een leerrijke job te geven waarin ze hun talenten kunnen ontwikkelen. Klanten willen wij kwaliteitsvolle studenten geven. Natuurlijk kan daar altijd wel een rotte appel in zitten, maar dan lossen wij dit meteen op.

Het draait meer over service naar de klant, stabiliteit naar de klant, eerlijkheid naar de klant. En dat maakt de keuze van de klant.

Groeistrategie

- Wat is jullie missie? Jullie visie?

- Wat is de algemene focus van jullie strategie?

→ *groeien, voor een betere milieu wereld zorgen, betere mens?*

“Our employees come first and not our clients. We believe if we take care of our employees, they will take care of our clients.” Dat is ook echt zo. Veel bedrijven vergeten soms dat hun beste ambassadeurs hun werknemer is. We spenderen 90000 uren gemiddeld in ons leven op ons werk. Als je dat doet op een plek waar je niet gelukkig bent, waar ben je dan mee bezig?

- Vinden jullie een focus op duurzaamheid belangrijk?

→ *hoe zou u “duurzaamheid” omschrijven?*

→ *zit duurzaamheid expliciet in de strategie? Product, service, ...?*

→ *voorbeelden van acties/strategieën? Zo ja, waarom deed u deze acties?*

Ik ben iemand die bezig is met duurzaamheid maar het moet logisch blijven. Ik ga geen lange werkloze aanwerven gewoon omdat hij lang werkloos is. Ik wil hem aanwerven als ze passen bij deltaworx en beste fit is met die vacature dat open staat. Het maakt niet uit wie die persoon is. We zijn een bedrijf, geen OCMW. Ik vind als we iets kunnen doen, moeten we dat doen. Maar het heeft geen zin om consultants te vervangen door vluchtelingen, want dan loopt business niet. Maar als we 2 goeie profielen zien, en we moeten kiezen tussen iemand uit kansarme omgeving dan zou die misschien wel voorrang krijgen.

Interne HR policy. Bestaansrecht van Deltaworx komt vanuit maatschappelijk meerwaarde we willen creëren. Ik word warm om studenten 4 jaar bij ons te zien werken en die 150 verschillende jobs te kunnen geven en hem dan te plaatsen bij zijn eerste werkgever. En horen dat die gelukkig is. Dat is het leuke aan wat we doen.

- Op welke manier wordt duurzaamheid bij jullie aangepakt?

→ *ISO 26000, SDG's, GRI's*

- Weet iedereen in het bedrijf duidelijk wat de missie/visie is van het bedrijf?

→ *hoe uit zich dat in strategie uitwerking? Gemotiveerde werknemers?*

Starten met infosessie met verhaal Deltaworx.

- Stelt u vast een concurrentievoordeel te hebben door duurzaam te zijn?

Nee, ik denk het niet.

Externe factoren

Groeisnelheid van de sector

- Beschrijf de sector waar u zich in bevindt.

Traditionele prehistorische markt. Veel aan het rommelen. Veel over digitalisatie en automatisatie. Agressieve markt, volumemarkten zijn margemarkten. Er is grote concurrentie. Uitdaging is: hoe gaat gij u anders positioneren. Moeilijk vraagstuk want iedereen doet hetzelfde enkel is het in een andere jasje gestoken. Wij hebben een cool jasje. We verkopen mensen dus bureau met beste mensen wint gewoon.

- Hoe beoordeelt u de groeisnelheid van uw sector?

(likert schaal: 1= weinig groei, 5 = veel groei)

2 of 3, er komen nieuwe bedrijven bij, maar vallen er ook makkelijk af.

- Hoe zou u de positie van uw bedrijf in uw sector/organisatie beschrijven?

→ *volger, vernieuwer, transformator, verbeteraar, ...*

Er is vandaag geen Randstad die beweert zich enkel te focussen op jobstudenten. Maar we hoeven het ook niet speciaal te maken dan het is. Reguliere uitzendkantoren zoeken ook jobstudenten. Wij bedienen een niche.

Bedrijfscultuur is niet te vergelijken met Randstad. Als student zou ik mij meer op gemak voelen bij Deltaworx dan bij een Randstad. Maar ze hebben niet het licht uitgevonden.

Competitieve krachten

- Hoe beschrijft u de andere bedrijven op uw markt?

(likertschaal: 1 = competition, 3= co-opetition 5= cooperation)

Een 2.

- Hoe gemakkelijk of moeilijk was het om uw markt te betreden?

→ *schaalvoordelen, merkloyaliteit, toegang tot distributiekkanalen, toegang tot technologie, ...*

Licenties om dit te doen, worden niet zo maar uitgereikt. Het is geen bollenwinkel dat je opendoet.

- Hoe gemakkelijk of moeilijk kan een product of dienst worden vervangen?

→ *kwaliteit van product/dienst, bereidheid van klant om over te stappen op substituten, relatieve prijs tov substituten, ...*

Uitzendarbeid vervangen door een ander product is moeilijk.

- Hoe sterk is de positie van uw leveranciers?

→ *winstgevendheid van leveranciers, omschakelingskosten, ...*

- Hoe sterk is de positie van uw afnemers?

→ *winstgevendheid van kopers, productdifferentiatie, rol van service, ...*

- Hoe ervaart u de kracht van de klanten op uw markt?

(likertschaal: 1= klanten hebben geen onderhandelingsmacht, 5 = klanten hebben veel onderhandelingsmacht)

Brede waaier aan sectoren die wij bedienen. Ene sector minder onderhandelingsruimte als in andere. Elke klant in volume doet, staat sterk in zijn schoenen. Daar is niet niks mee, je moet bewust zijn van het feit dat het zo is. En grenzen stellen. Liever project niet doen, dan project waar ze niets aan verdienen. Dat heeft geen zin.

Andere kenmerken van de omgeving

Generosity (indien van toepassing, mogelijks moeilijk te beantwoorden voor relatief jonge ondernemingen)

- Ervaart u moeilijkheden als andere bedrijven uw markt betreden?

→ *voelt u dat u klanten verliest aan nieuwkomers?*

Er komen makkelijk nieuwe spelers bij, maar die verdwijnen ook gemakkelijk. Je kan in deze markt geen monopolie hebben aangezien je met een subjectief gegeven zit. Maison rouge is concurrent in hospitality. Student van beide is niet beter slechter, of beter dan andere. Iedereen heeft wel minder goede mensen.

Dynamiek

- Hoe ervaart u de stabiliteit van uw omgeving?

→ Hoe vaak innoveren de producten in uw markt?
(likert schaal: 1= niet stabiel, 5= stabiel)

Er gebeuren regelmatig switchen. Ligt aan sector hoe loyaal klanten zijn. In horeca minder loyaal, andere sectoren dan weer wel.

Complexiteit

- Hoe ervaart u de complexiteit van uw markt?

→ hoe makkelijk is het om de kennis van uw markt in subgroepen op te delen en dit begrijpelijk uit te leggen?
(likertschaal: 1 = niet complex, de kennis op de markt is makkelijk op te delen in subgroepen en makkelijk uit te leggen, 5 = zeer complex, alles is met elkaar gelinkt en kan niet apart worden bekeken)

Heel complex door wetgeving.

1.5 MediaComm

Algemene kenmerken onderneming en ondernemer

- Kunt u beschrijven wat uw onderneming doet?

Mediacom is een bedrijf in de grafische dienstverlening, 60 werknemers die allemaal grafische vormgevers zijn in verschillende expertise. Deze gaan naar verschillende bedrijven en doen daar verschillende projecten, webdesign,...

Motivatie om te groeien

- Wat wilt u dat uw bedrijf bereikt?

Organisch gegroeid, nooit het idee gehad om zo snel te groeien. Ik dacht dat er wel nood was aan flexibiliteit in het grafische en daarom dit opgestart. Na een jaar of 3 heeft het een vlucht genomen, nu 3 kantoren.

- Hoe belangrijk is groei, met name snelle groei voor u?

Ervaring in de industrie en het ondernemen

- Welke scholing heeft u zelf?

→ hogeschool/universiteit, bachelor, master, doctoraat

Bachelor opleiding in toegepaste communicatie

- Had de oprichter reeds ervaring in de sector van de onderneming?

→ Hoeveel? Aantal jaren + aantal bedrijven waarvoor hij/zij in de desbetreffende sector heeft gewerkt

Eerst gaan werken bij Gazet van Antwerpen, dan bij Volk in Gent. En dan ben ik in 1995 een uitgeverij gestart, die vakbladen in finance uitgaf en dan na 15 jaar ben ik daarmee gestopt. In de uitgeverij hadden we een grafische afdeling, en daaruit is het gestart, toen hadden we projecten waar we ook externe nodig hadden en dit was niet altijd even makkelijk om deze te vinden.

- Kennen de werknemers het ondernemersverhaal?

De eerste werknemers zeker, maar de mensen die er de laatste tijd bijkomen, dat weet ik niet want die heb ik zelf nog niet gezien. De meeste mensen wel, want dat geeft een vibe aan het bedrijf. Ik vind dat ondernemersverhaal wel belangrijk.

Sociaal en professioneel netwerk

- Werkt u samen met andere bedrijven?

→ Zo ja, welke vorm van samenwerking en de geschatte toegevoegde waarde aan de snelle groei

Voor HR hebben we wel iemand extern, dit ook op finance vlak. Maar geen andere mensen in netwerk die snelle groei heeft gestart.

(likertschaal: 1= geen toegevoegde waarde, 5= veel toegevoegde waarde, zonder hun hadden we geen snelle groei)

- Welke actoren in uw netwerk ondersteunen/veroorzaken uw groei?

→ concurrenten (spill-over effect), klanten, leveranciers, substituten

Interne factoren

Menselijk kapitaal

Het aanwervingsproces

- Welke soort mensen werft u aan?

→ *hooggeschoolden/laaggeschoolden, mannen/vrouwen, stagiairs, net afgestudeerden, freelancers, veel ervaring/weinig ervaring*

Aanwerving proces doen we nog wel zelf, dat deel van HR doen we zelf.

We nemen grafische vormgevers aan, en deze hebben dan verschillende expertise.

- Welke eigenschappen/kwaliteiten dient uw personeel te hebben?

→ *talent, aanpassingsvermogen, flexibel, alert, duidelijke persoonlijkheid?*

Onze medewerkers zijn een speciaal profiel. Grafische vormgevers + bepaalde expertise. Liefst mensen met een paar jaar ervaring, niet te veel. Maar we verwachten wel dat mensen zeer zelfstandig werken, zeer flexibel zijn. Mensen die assertief zijn, een bepaalde persoonlijkheid hebben, die wel matuur zijn.

- Hebben jullie een diversiteitsbeleid?

→ *verscheidenheid in leeftijd, geslacht, nationaliteit, handicap, huidskleur (uiterlijk), opleidingsniveau, seksuele geaardheid, ...*

Voor ons maakt het niet uit wie we aannemen. Maar vreemd genoeg hebben we nu geen allochtone werknemers.

Nu hebben we een grote meerderheid in vrouwen, en vooral jonge mensen (25-35). We zoeken mensen die een beetje ervaring hebben, maar ook niet te veel. Het is vaak een nadeel dat mensen met veel ervaring wat vastgeroest zijn.

Op dit moment niet zo veel verloop.

Maar deze job niet altijd makkelijk om te combineren met een gezinsleven aangezien je veel op de baan bent en verschillende projecten.

Opleidingen

- Op welke manier wordt het personeel aangestuurd?

→ *competentieontwikkeling, lifelong learning, feedbackgesprekken, empowerment*

Het is belangrijk dat mensen steeds up-to-date zijn. Dus onze mensen krijgen regelmatig opfrissingen van de programma's die ze moeten gebruiken. En daarvoor werken we met een opleidingspartner. Op de standby dagen mogen mensen opleidingen volgen, maar ook andere dagen. We hebben ook evaluatie momenten en vragen we wat van opleidigen ze nog willen.

- Passen jullie on-the-job training toe? Zo ja, op welke manier?

Dat is moeilijk omdat het op verplaatsing is. Omdat het projecten zijn bij de klant.

- Wie mag er in uw bedrijf opleidingen volgen?

Iedereen, enkel middel management en hoger, enkel hoger management

Iedereen. Materie evolueert vrij snel (software programma's) dus opleidingsinstituut helpt hun om de mensen op te leiden, en opfrissingen te geven over alle programma's dat ze gebruiken.

- Welke studies hebben uw medewerkers voornamelijk gedaan?

→ *hogeschool/universiteit, bachelor, master, doctoraat*
Grafische vormgeving.

Het beloningstelsel

- Wat zijn de elementen in uw beloningstelsel dat ervoor zorgen dat mensen bij u blijven werken?

→ *work/life balance, gevarieerd werk, betekenisvol werk, empowerment, verantwoordelijkheden, promotiebeleid*

Na 1 jaar dienst krijgen ze een bedrijfswagen, macbook, licenties, dit zit er vaak bij andere grafische vormgevers jobs niet bij. Er zit wel een groeiplan. Maar we hebben wel allemaal dezelfde profielen (horizontale structuur) en de ancients zitten soms tegen een plafond en daar moeten we nog aan werken.

We proberen bewust om te gaan met work/life balance. Maar soms is vooral de verplaatsing moeilijk, als mensen op een project zitten en ze hebben niet iemand in een bepaalde regio dan moeten ze van verder komen, dat is moeilijk, maar we werken eraan om die kilometers te verkleinen, daarom recruterende ze in heel vlaanderen. Dit voor de mensen, maar ook financieel.

Waarom werken ze bij ons?

1. Ze hebben het gevoel freelancer te zijn
2. MAAR dan ook zekerheid een vast loon te hebben
3. Variatie

- Liggen jullie lonen gemiddeld hoger of lager dan de concurrentie?

→ *welk gedrag vertonen werknemers bij een loonsverhoging?*

→ *zou u dan stellen dat loon een belangrijke motivator is voor uw mensen?*

→ *brengt dit mogelijk verloop met zich mee of net tegenhouden?*

We hebben een marktconform loon en ik denk dat we daar hetzelfde doen als de concurrent. + de standby dagen is wel heel aantrekkelijk, dan moeten ze standby staan, maar kunnen ze ook andere dingen doen

- Mogen werknemers vanuit thuis werken?

→ *hoe vaak? Wat zijn volgens u de voordelen van thuiswerken?*

Dat kan. Het zijn soms ook wel projecten die we van thuis uit kunnen laten uitvoeren dus voor aantal projecten niet persé naar de klant.

- Vindt u het belangrijk om werknemers betrokken te houden? Zo ja, wat doet u hiervoor?

Het is belangrijk dat we de mensen soms samenbrengen omdat die allemaal op projecten zitten en ze elkaar vaak niet zien. En we hebben ook ROM's (regionaal overleg momenten), waar mensen hun ideeën kunnen zeggen, ...

- Wat verstaat u onder goede werkomstandigheden?

Juiste opleidingen, juist materiaal, we luisteren naar elkaar als er dingen zijn die ergens leven, ...

- Hoe gaat u om met de mobiliteit van het personeel van en naar het werk?

→ *fietsen te huur, elektrische bedrijfswagens, carsharing*

Hoe minder kilometers hoe beter, maar er wordt wel op gehamerd dat ze niet met de auto moeten gaan. Bv ze krijgen een fietsvergoeding als ze met de fiets gaan. Dit omdat het efficiënter is, maar ook voor een duurzamer bedrijf.

Toegang tot fin middelen

- Welke soort of soorten van financiering past u toe?

→ *vreemd vermogen (leningen), eigen middelen, risicokapitaal, subsidies*

Flexibel kaskrediet, en dan hebben we voor een aantal dingen (vakantiegeld, 13^{de} maand) daarvoor hebben we leningen.

- Communiceert u uw financiële gegevens naar uw personeel? Zo ja, op welke manier?

Nee niet echt, omdat die vraag niet echt komt. We zijn wel strategisch open, wat de plannen zijn en ik vind dat ook niet zo noodzakelijk

- Kijkt u naar de oorsprong van het geld dat u leent of van aandeelhouders krijgt?

→ *banken/investeerders die duurzaamheid ook belangrijk vinden?*

→ *hoe belangrijk vindt u deze oorsprong?*

(likert schaal: 1= nooit over nagedacht, 5= ik kijk altijd de oorsprong van het geld na)

Nee we kijken daar niet echt naar. We zitten al lang bij die bank, dus het is wel een duurzame relatie

Creatie van unieke consumentenwaarden

- Hoe proberen jullie voor unieke consumentenwaarde te zorgen?

→ *marktonderzoek, aanpassing product aan wensen van de klant, differentiatie, productsuperioriteit*

We zijn uniek in ons concept. We vinden het ook belangrijk dat we onze klanten binnen de 24u een oplossing geven. We hebben ook altijd de mogelijkheid om snel op de vraag te antwoorden. Onze service is wel heel belangrijk, wij zeggen nooit nee tegen een vraag. Flexibiliteit belangrijk. Servicegerichtheid/klantgerichtheid maakt hun uniek.

Groeistrategie

- Wat is jullie missie? Jullie visie?

Wij willen de eerste keuze zijn bij nood aan flexibele grafische oplossingen.

Visie: de beste te blijven en organisch verder te blijven groeien. Dit is het gevolg van de manier waarop we bezig zijn, daarom gaat het organisch groeien. Maar op een moment gaan we in Vlaanderen alle vraag opvullen en dan moeten we nog uitklaren waar we naartoe gaan. Buitenland of andere profielen aanbieden. Maar nog niet uitgeklaard welke richting ze naartoe gaan.

- Wat is de algemene focus van jullie strategie?

→ *groeien, voor een betere milieu wereld zorgen, betere mens?*

- Vinden jullie een focus op duurzaamheid belangrijk?

Te weinig duurzaamheid in missie, maar er zit wel in dat we mensen goed willen doen laten voelen. En het is wel belangrijk om duurzame, organische groei te hebben, niet groeien om te groeien. Het was nooit het doel om met meer dan 60 mensen te eindigen. Diversiteit is wel een item waar ze meer aandacht aan willen schenken.

→ hoe zou u "duurzaamheid" omschrijven?

Vooraf people aspect.

→ zit duurzaamheid expliciet in de strategie? Product, service, ...?

→ voorbeelden van acties/strategieën? Zo ja, waarom deed u deze acties?

- Op welke manier wordt duurzaamheid bij jullie aangepakt?

→ ISO 26000, SDG's, GRI's

Ik weet daar te weinig van. Ik zou het moeten nakijken. Ik weet niet in hoeverre dit voor ons interessant zou zijn en wat hiervan de gevolgen zouden zijn.

- Weet iedereen in het bedrijf duidelijk wat de missie/visie is van het bedrijf?

→ hoe uit zich dat in strategie uitwerking? Gemotiveerde werknemers?

- Stelt u vast een concurrentievoordeel te hebben door duurzaam te zijn?

Vooraf dan duurzaam in personeelsbeleid, goed zorgen voor de mensen. Zorgen dat ze zich kunnen ontplooiën. Ja dat zorgt wel voor een voordeel. We hebben daardoor een goed imago in de markt en mensen komen makkelijk bij ons solliciteren.

Externe factoren

Groeisnelheid van de sector

- Beschrijf de sector waar u zich in bevindt.
- Hoe beoordeelt u de groeisnelheid van uw sector?

(likert schaal: 1= weinig groei, 5 = veel groei)

4, ik denk dat de sector nog sterk gaat groeien.

- Hoe zou u de positie van uw bedrijf in uw sector/organisatie beschrijven?

→ volger, vernieuwer, transformator, verbeteraar, ...

Ik denk wel dat we vernieuwend zijn in het concept naar de markt toe. We investeren veel in het uitbouwen van die groep medewerkers. We zijn wel een vernieuwer en voortrekker in die sector. Ze reageren ook snel op vraag van klant.

Competitieve krachten

- Hoe beschrijft u de andere bedrijven op uw markt?

(likertschaal: 1 = competition, 3= co-opetition 5= cooperation)

Andere bedrijven in de markt zijn wel concurrenten. 2 grote spelers: wij en Typographics.

- Hoe gemakkelijk of moeilijk was het om uw markt te betreden?

→ schaalvoordelen, merkloyaliteit, toegang tot distributiekkanalen, toegang tot technologie, ...

Vergt wel wat investeringen, je moet investeren in het uitbouwen van het team. Tegen dat het begint te renderen, ben je wel wat kapitaal aan het opvreten. Niet evident. Knowhow is ook belangrijk. Maar ik denk niet dat het extreem moeilijk is om de markt te betreden.

- Hoe gemakkelijk of moeilijk kan een product of dienst worden vervangen?

→ kwaliteit van product/dienst, bereidheid van klant om over te stappen op substituten, relatieve prijs tov substituten, ...

De concurrent wilt onze processen wat nabootsen. Het blijft imiteren, op vlak van innovatie en commercieel denken is het moeilijk ons na te doen.

- Hoe sterk is de positie van uw leveranciers?

→ winstgevendheid van leveranciers, omschakelingskosten, ...

- Hoe sterk is de positie van uw afnemers?

→ winstgevendheid van kopers, productdifferentiatie, rol van service, ...

- Hoe ervaart u de kracht van de klanten op uw markt?

(likertschaal: 1= klanten hebben geen onderhandelingsmacht, 5 = klanten hebben veel onderhandelingsmacht)

We hebben heel veel klanten, dus daarmee hebben ze niet zo veel macht

2,5

Andere kenmerken van de omgeving

Generosity (indien van toepassing, mogelijks moeilijk te beantwoorden voor relatief jonge ondernemingen)

- Ervaart u moeilijkheden als andere bedrijven uw markt betreden?

→ *voelt u dat u klanten verliest aan nieuwkomers?*

Niet zo probleem mee, concurrent heeft het wel heel moeilijk gehad met onze komst. Een goede concurrent versterkt u als bedrijf en maakt de markt groter.

Dynamiek

- Hoe ervaart u de stabiliteit van uw omgeving?

→ *Hoe vaak innoveren de producten in uw markt?*

(likert schaal: 1= niet stabiel, 5= stabiel)

Omgeving is op zich redelijk stabiel. Maar wel crisisgevoelig, op communicatie en grafische vormgeving wordt er snel bespaard als er crisis komt. Maar buiten dat, is het een redelijk stabiele sector, ik geef het een 3.

Complexiteit

- Hoe ervaart u de complexiteit van uw markt?

→ *hoe makkelijk is het om de kennis van uw markt in subgroepen op te delen en dit begrijpelijk uit te leggen?*

(likertschaal: 1 = niet complex, de kennis op de markt is makkelijk op te delen in subgroepen en makkelijk uit te leggen, 5 = zeer complex, alles is met elkaar gelinkt en kan niet apart worden bekeken)

2 het is niet zo complex, we hebben ook niet zo moeilijk nieuwe klanten te vinden en de opleiding, mensen up to date houden is niet zo moeilijk

1.6 Bioelectric

Algemene kenmerken onderneming en ondernemer

- Kunt u beschrijven wat uw onderneming doet?

Medeoprichter bioelectric, 2010. Commericeel development het niet technische. CCO. Blijft kleine KMO. Kleine biogas installaties, die ze zelf bouwen en geplaatst worden bij melkveebedrijven. Op basis van koeienmest groene energie produceren.

Motivatie om te groeien

- Wat wilt u dat uw bedrijf bereikt?

Groei staat in strategie, concurrentie voorblijven. Technologie door hun ontwikkeld, moeilijk te patenteren. Snelle groei door marktaandeel bij te houden.

Op elk melkveebedrijf installatie staan.

- Hoe belangrijk is groei, met name snelle groei voor u?

Likertschaal van 1-5, 1 = niet belangrijk

Ervaring in de industrie en het ondernemen

- Welke scholing heeft u zelf?

→ *hogeschool/universiteit, bachelor, master, doctoraat*

Bioengineer, postgraduaat bedrijfskunde.

- Had de oprichter reeds ervaring in de sector van de onderneming?

→ *Hoeveel? Aantal jaren + aantal bedrijven waarvoor hij/zij in de desbetreffende sector heeft gewerkt*

Geen ervaring in deze sector. Professionele ervaring. Na studies naar buitenland. 5 jaar in buitenland. Opstart nieuwe business unit, product in nieuwe regio. Theoretisch en praktisch gelinkt met strategische aanpak. 14 jaar werkervaring ervoor.

- Kennen de werknemers het ondernemersverhaal?
28 medewerkers. Ja belangrijk, bedrijfscultuur. Roots zijn belangrijk en mentaliteit van het mgt. Dat ze weten van waar bedrijfscultuur komt, van waar de roots zijn.

Sociaal en professioneel netwerk

- Werkt u samen met andere bedrijven?

→ Zo ja, welke vorm van samenwerking en de geschatte toegevoegde waarde aan de snelle groei (likertschaal: 1= geen toegevoegde waarde, 5= veel toegevoegde waarde, zonder hun hadden we geen snelle groei)

Nee

- Welke actoren in uw netwerk ondersteunen/veroorzaken uw groei?

→ concurrenten (spill-over effect), klanten, leveranciers, substituten

Begin dit jaar overgenomen door Ackermans & van Haaren. Vorig jaar 2018 beslissing genomen als we nog sneller willen groeien, dan nu met grote jongen in zee gaan. Waarvan die hun netwerk hebben, en grotere middelen. Niet zozeer financieel, maar verdubbelen in capaciteit en personeel dan cashflow nodig. Voornamelijk voor het netwerk. Zitten in 8 landen. Alles bolwerken vanuit Temse. Ackermans & van Haaren geen ervaring in sector.

Interne factoren

Menselijk kapitaal

Het aanwervingsproces

- Welke soort mensen werft u aan?

→ hooggeschoolden/laaggeschoolden, mannen/vrouwen, stagiairs, net afgestudeerden, freelancers, veel ervaring/weinig ervaring

Elektronica, mechanica voor product te maken. R&D dan masterprofielen.

- Welke eigenschappen/kwaliteiten dient uw personeel te hebben?

→ talent, aanpassingsvermogen, flexibel, alert, duidelijke persoonlijkheid?

Voornamelijk technisch, ingenieurs ook. Flexibil, multitasking, redelijk chaotische omgeving en hierin kunnen werken. Hiervoor krijgen ze veel inbreng in het bedrijf. Elektronica mensen moeten minder flexibel zijn.

- Hebben jullie een diversiteitsbeleid?

→ verscheidenheid in leeftijd, geslacht, nationaliteit, handicap, huidskleur (uiterlijk), opleidingsniveau, seksuele geaardheid, ...

Elke potentiële kandidaat is goed, maakt niet uit wie. Iedereen is welkom.

Momenteel vooral mannen maar meer en meer vrouwen. HR profiel is vrouw. Administratieve medewerker is vrouw.

Opleidingen

- Op welke manier wordt het personeel aangestuurd?

→ competentieontwikkeling, lifelong learning, feedbackgesprekken, empowerment

Product is nieuw genoeg. Slecht in opleidingen. Veel zelfstudie. Maar ook MBA, vlerick ondersteunt, voka trainingen.

- Passen jullie on-the-job training toe? Zo ja, op welke manier?

Aan product sleutelen. On-the-job training.

- Wie mag er in uw bedrijf opleidingen volgen?

Iedereen, enkel middel management en hoger, enkel hoger management

Iedereen die vraag komt stellen. Ze bieden het niet zelf aan.

- Welke studies hebben uw medewerkers voornamelijk gedaan?

→ hogeschool/universiteit, bachelor, master, doctoraat

Het beloningsysteem

- Wat zijn de elementen in uw beloningsstelsel dat ervoor zorgen dat mensen bij u blijven werken?
- *work/life balance, gevarieerd werk, betekenisvol werk, empowerment, verantwoordelijkheden, promotiebeleid*
 Onlangs hospitalisatie en groepsverzekering, dat was iets dankbaar bij werknemers. Personeelswagen.
 Laptop/gsm. ADV dagen. Maaltijdcheques. 13^e maand.
 Aantrekkelijk voor wkn? Afhankelijk van profiel. Hoger opgeleiden blijven omdat ze iets uniek hebben en het is duurzame technologie. Klimaatbewust. Helpen aan betere wereld. En dan ook vrijheid en verantwoordelijkheid. Impact op de wereld is belangrijk.
- Liggen jullie lonen gemiddeld hoger of lager dan de concurrentie?
- *welk gedrag vertonen werknemers bij een loonsverhoging?*
 → *zou u dan stellen dat loon een belangrijke motivator is voor uw mensen?*
 → *brenkt dit mogelijk verloop met zich mee of net tegenhouden?*
 Marktconform. Getoetst geweest door werknemers. We zitten goed.
- Mogen werknemers vanuit thuis werken?
- *hoe vaak? Wat zijn volgens u de voordelen van thuiswerken?*
 Ja, work-life balance moet gerespecteerd worden. Niet bepaald hoeveel dagen, afhankelijk van de mogelijkheden. Als het werk gedaan is, is het goed. Mensen in productie kunnen niet thuis werken.
 - Vindt u het belangrijk om werknemers betrokken te houden? Zo ja, wat doet u hiervoor?

Niet iedereen moet missie/visie weten. Ze weten wel wat strategische lijnen zijn. Het is wel een open communicatie. Maar beslissingen worden rekening mee gehouden, maar het hangt af van de afdeling.
 - Wat verstaat u onder goede werkomstandigheden?

Work-life balance. Mensen besteden veel aandacht hieraan. Verloren tijd aan pendelen, is frustratie van iedereen. Gehoor geven, de deur open laten. Meeste frustraties op die manier verkomen.
 - Hoe gaat u om met de mobiliteit van het personeel van en naar het werk?

→ *fietsen te huur, elektrische bedrijfswagens, carsharing*
 Ja, zoveel mogelijk op fiets. Uit comfort, als fietsen milieubelastend was en tijdsbesparend dan nog altijd voor fiets gekozen.

Toegang tot fin middelen

- Welke soort of soorten van financiering past u toe?
- *vreemd vermogen (leningen), eigen middelen, risicokapitaal, subsidies*
 Eigen middelen en grote investeerder. Prove of concept met eigen spaarcenten, intensieve investering. 2008 banken hun geld verkwisten, dus ze gaven geen geld aan risico ondernemingen. Wel geld van privé ondernemer.
- Communiceert u uw financiële gegevens naar uw personeel? Zo ja, op welke manier?
- Alles is terug te vinden op het internet. Maar meer dan dat niet.
- Kijkt u naar de oorsprong van het geld dat u leent of van aandeelhouders krijgt?
- *banken/investeerders die duurzaamheid ook belangrijk vinden?*
 → *hoe belangrijk vindt u deze oorsprong?*
 (likert schaal: 1= nooit over nagedacht, 5= ik kijk altijd de oorsprong van het geld na)
 We wisten van waar geld kwam, ze kenden die persoon. Belangrijkste was hoe die persoon was van persoon.

Creatie van unieke consumentenwaarden

- Hoe proberen jullie voor unieke consumentenwaarde te zorgen?
- *marktonderzoek, aanpassing product aan wensen van de klant, differentiatie, productsuperioriteit*
 Heel het product. Enige op de markt. Technisch ook ondersteunend aan installatie. Gestandaardiseerde installatie, product in bepaalde varianten wel. Vermogen is verschillend.

Groeistrategie

- Wat is jullie missie? Jullie visie?
- Missie/visie Ackermans & van Haaren anders. Nu is het zoveel mogelijk groei in verschillende werelddelen creëren. Op een duurzame manier.
 In het begin: regionaal, België. Altijd nieuwe landen, nieuwe regio's. ze maken iets zeer duurzaam en momenteel goed verkoopbaar product. Jaren 80 wanneer olie en vervuiling alom toegelaten praktijk was dan

ander product gemaakt. Ze houden van technologie en ontwikkeling en iets waarvan ze kunnen leven. Dit is mooi product waar ze volledig achterstaan.

- Wat is de algemene focus van jullie strategie?

→ *groeien, voor een betere milieu wereld zorgen, betere mens?*

Snelle groei.

- Vinden jullie een focus op duurzaamheid belangrijk?

→ *hoe zou u "duurzaamheid" omschrijven?*

→ *zit duurzaamheid expliciet in de strategie? Product, service, ...?*

→ *voorbeelden van acties/strategieën? Zo ja, waarom deed u deze acties?*

Geen rekening mee houden want product is duurzaam.

Duurzaamheid is heel breed en heel ver. Duurzaam met mensen omgaan, duurzaam productiegewijs, duurzaam naar eindproduct, duurzaam naar de klant. Duurzaamheid heel hard doortrekken.

Duurzaamheid naar mensen, duurzaam behouden van mensen. Mensen stimuleren om de fiets te nemen.

Ecologische aspecten. Niet opleggen maar optie is er wel. Mensen een thuis gevoel geven, goed voelen op hun werk. Boterhammen meebrengen in brooddoos ipv zilverpapier.

- Op welke manier wordt duurzaamheid bij jullie aangepakt?

→ *ISO 26000, SDG's, GRI's*

Ja maar rem op innovatie. Kost veel geld. Is goed voor grote organisatie met een goed afgewerkt grootschalig product.

- Weet iedereen in het bedrijf duidelijk wat de missie/visie is van het bedrijf?

→ *hoe uit zich dat in strategie uitwerking? Gemotiveerde werknemers?*

Elke middag samen, over alles gesproken. Op einde van het jaar receptie, hoe het was en wat verwachtingen zijn voor komend jaar.

Niet iedereen moet missie/visie weten. Ze weten wel wat strategische lijnen zijn. Het is wel een open communicatie. Maar beslissingen worden rekening mee gehouden, maar het hangt af van de afdeling.

- Stelt u vast een concurrentievoordeel te hebben door duurzaam te zijn?

Absoluut. Door trend van duurzaamheid.

Externe factoren

Groeisnelheid van de sector

- Beschrijf de sector waar u zich in bevindt.

Groene energie.

- Hoe beoordeelt u de groeisnelheid van uw sector?

(likert schaal: 1= weinig groei, 5 = veel groei)

Op 4.

- Hoe zou u de positie van uw bedrijf in uw sector/organisatie beschrijven?

→ *volger, vernieuwer, transformator, verbeteraar, ...*

Pionier.

Competitieve krachten

- Hoe beschrijft u de andere bedrijven op uw markt?

(likertschaal: 1 = competition, 3= co-opetition 5= cooperation)

Er zijn geen competitors.

- Hoe gemakkelijk of moeilijk was het om uw markt te betreden?

→ *schaalvoordelen, merkloyaliteit, toegang tot distributiekkanalen, toegang tot technologie, ...*

Het feit dat het duurzaam iets is, is zeker de reden om klant te kopen. Maar het brengt geld op. Ook voor eindklant. Cashdrain ervoor en nu creëren ze geld met iets wat ze ervoor niet konden. Technologie was niet gekend en bedrijf ook niet, dus dit was moeilijk. Combinatie snelle groei geeft problemen. Je groeit te traag met bedrijf voor de markt.

- Hoe gemakkelijk of moeilijk kan een product of dienst worden vervangen?

→ kwaliteit van product/dienst, bereidheid van klant om over te stappen op substituten, relatieve prijs tov substituten, ...

Product na 9 jaar nog niet nagemaakt. Ondertussen in 8 landen.

- Hoe sterk is de positie van uw leveranciers?

→ winstgevendheid van leveranciers, omschakelingskosten, ...

Leveranciers moeten duurzaam zijn, maar niet confronteren op dat profiel. Eerder op prijs. Kwaliteitsproducten. Productiefirma gaat niet naar china, correcte producten afwerken. Leveranciers die hier zitten dan heb je dat over het algemeen ook veel sneller dan producten van china. Dan kan je gemakkelijk naar concurrenten gaan. Dus veel onderhandelingsmacht op leveranciers.

- Hoe sterk is de positie van uw afnemers?

→ winstgevendheid van kopers, productdifferentiatie, rol van service, ...

- Hoe ervaart u de kracht van de klanten op uw markt?

(likertschaal: 1= klanten hebben geen onderhandelingsmacht, 5 = klanten hebben veel onderhandelingsmacht)

Nee. Luxe om 1 prijs op te leggen, zeker in agrarische sector zijn ze gwn om te onderhandelen. Maar zij hebben daar appel strategie, dat is de prijs.

Andere kenmerken van de omgeving

Generosity (indien van toepassing, mogelijks moeilijk te beantwoorden voor relatief jonge ondernemingen)

- Ervaart u moeilijkheden als andere bedrijven uw markt betreden?

→ voelt u dat u klanten verliest aan nieuwkomers?

Die markt is open eigenlijk en wij zijn de weg aan het plavijen voor nieuwe potentiële concurrenten. Omgeving moedigt hun aan, ondersteunt hun maar het is geen monopolistische positie die ze kunnen blijven behouden. Beetje kanibalisme, door hun succes worden er andere aangemoedigd en door iedereen ondersteund.

Een 3.

Dynamiek

- Hoe ervaart u de stabiliteit van uw omgeving?

→ Hoe vaak innoveren de producten in uw markt?

(likert schaal: 1= niet stabiel, 5= stabiel)

Zeer dynamisch. Het was 1 en nu misschien naar 2. Pionierswerk is gedaan, nu redelijk gevestigde waarde. Nu gaan ze met grotere organisatie het product verder introduceren in andere regio's. Er blijven steeds nieuwe dingen komen.

Complexiteit

- Hoe ervaart u de complexiteit van uw markt?

→ hoe makkelijk is het om de kennis van uw markt in subgroepen op te delen en dit begrijpelijk uit te leggen?

(likertschaal: 1 = niet complex, de kennis op de markt is makkelijk op te delen in subgroepen en makkelijk uit te leggen, 5 = zeer complex, alles is met elkaar gelinkt en kan niet apart worden bekeken)

Redelijk complex. 4.

1.7 Monitor

Algemene kenmerken onderneming en ondernemer

- Kunt u beschrijven wat uw onderneming doet?

Winning aspiration: Wij willen long-term trusted HR advisers zijn, als het gaat over

1. Recruitment challenges => hier een probleem van instroom van kandidaten, dit zijn speciale niche vacature => hiervoor willen ze mensen vinden die deze speciale vacature kunnen invullen. Hierbij geven we advies.
2. Talent management => Als iemand aan boord komt van het bedrijf willen we die helpen met talent ontwikkelen

Motivatie om te groeien

- Wat wilt u dat uw bedrijf bereikt?

De doelstelling van groei is pas vanaf 2010 gekomen, want bestaan al 18 jaar en dan zijn we snel beginnen te groeien. De bedoeling is om dat te blijven verder zetten en die snelle groei aan te houden.

We zitten nu in wijnegem, gent, hasselt, maar we willen meer kantoren

De groei is ook belangrijk voor onze eigen werknemers, ik wil ze hierdoor ook meer mogelijkheden geven, als je groter wordt zijn er meer doorgroeimogelijkheden

EN daarnaast willen we een trusted advisor zijn. De doelstelling zit het in het integer, ethisch handelen. Bij concurrenten wordt er soms eerder verkocht, dan echt advies gegeven

- Hoe belangrijk is groei, met name snelle groei voor u?

Ervaring in de industrie en het ondernemen

- Welke scholing heeft u zelf?

→ hogeschool/universiteit, bachelor, master, doctoraat

Bedrijfspsycholoog in Leuven, AMS bedrijfseconomie

Eerst begonnen als HR in een bedrijf en dan heb ik een deeltijds traject gevolgd omdat ik graag zelfstandige wou worden

- Had de oprichter reeds ervaring in de sector van de onderneming?

→ Hoeveel? Aantal jaren + aantal bedrijven waarvoor hij/zij in de desbetreffende sector heeft gewerkt

Bedrijfspsychologie studeren, dan kom je vaak snel terecht in HR. Na mijn studie kwam ik in HR terecht, bij SGS in de haven. HR verantwoordelijke voor aantal bedrijven.

6 jaar ervaring opgedaan.

- Kennen de werknemers het ondernemersverhaal?

Ja, dat loopt nu nog verder he

Ik vind het ook belangrijk dat ze dit weten, want dat zit in het DNA, dit is de bedrijfscultuur.

Sociaal en professioneel netwerk

- Werkt u samen met andere bedrijven?

→ Zo ja, welke vorm van samenwerking en de geschatte toegevoegde waarde aan de snelle groei

(likertschaal: 1= geen toegevoegde waarde, 5= veel toegevoegde waarde, zonder hun hadden we geen snelle groei)

NEE, het is niet dat wij onderdeel zijn van een groter geheel, wij werken ook weinig met onderaannemers.

Wij werken ook voor de overheid en soms werken we daar wel met iemand samen.

- Welke actoren in uw netwerk ondersteunen/veroorzaken uw groei?

→ concurrenten (spill-over effect), klanten, leveranciers, substituten

Wij werken niet met doorverwijzingen, partnerships. Hefboom naar meer werk, maar we werken rechtstreeks met klanten, ook niet in onderaanneming voor iemand anders, maar zuiver rechtstreeks naar de klant toe. Dus geen netwerk.

Interne factoren

Menselijk kapitaal

Het aanwervingsproces

- Welke soort mensen werft u aan?

→ hooggeschoolden/laaggeschoolden, mannen/vrouwen, stagiairs, net afgestudeerden, freelancers, veel ervaring/weinig ervaring

Mensen aanwerven via via is een belangrijk kanaal, dan via klassieke kanalen, dan is het via scholen, als we specifieke talenten zoeken dan via social media.

Psychologen, handelingenieur,.. => allemaal mensen met een hoger diploma. Master en bachelor

- Welke eigenschappen/kwaliteiten dient uw personeel te hebben?

→ talent, aanpassingsvermogen, flexibel, alert, duidelijke persoonlijkheid?

Je moet heel goed zijn in het leren, want deze omgeving verandert snel. En communicatief moet men met iedereen kunnen praten, communiceren. Plus je moet ook in business geïnteresseerd zijn, je moet elk bedrijf in zijn context zien, je moet leergierig zijn om u in een bepaalde sector te werken en te zien welke concurrenten een bepaald bedrijf heeft, welke krachten dat daar spelen. En dan moet men ook elkaar dingen kunnen gunnen. Je moet daar wat capaciteiten en feeling voor hebben, inzicht in mensen.

- Hebben jullie een diversiteitsbeleid?

→ *verscheidenheid in leeftijd, geslacht, nationaliteit, handicap, huidskleur (uiterlijk), opleidingsniveau, seksuele geaardheid, ...*

Ja want we werken ook voor de overheid en daar worden we door hen ook door gequoteerd. Daar vinden ze het heel belangrijk, beoordeeld op hoe sterk ze scoren op leeftijdscategorie, man/vrouw verhouding, diploma's. Als we enkel mannelijke consultants zouden hebben dan mogen we bepaalde opdrachten niet uitvoeren. Maar ik vind het op zich ook belangrijk. We doen daar wel wat inspanning voor om redelijk verscheidene profielen aan te trekken. We hebben ook jobstudenten, maar ook hebben we mensen van spectrum scholen (beroepsonderwijs,...) gehad. Iemand van kantoor dat week komt werken, en dat vraagt wel wat van onze mensen, maar wordt wel positief omarmt. Ze moeten basisingen hebben, op tijd komen, deur openhouden voor mensen.

Opleidingen

- Op welke manier wordt het personeel aangestuurd?

→ *competentieontwikkeling, lifelong learning, feedbackgesprekken, empowerment*

We hebben een Monitor academy dat we voorzien, want je hebt de competencies nodig om het vak te beheersen (dat is de opleiding), maar dan zijn er ook andere meer algemene cursussen, zoals, hoe met een klant omgaan, de Franse taal, dan doen we 's middags tijdens de lunch Français à midi. (menschwetenschappers meestal niet zo goed met talen). Frans bieden we aan, ze mogen zich hiervoor inschrijven.

Naar opleidingen toe, wij denken niet in functies, maar we denken in rollen. Door medewerkers ook de mogelijkheden te geven om andere dingen te doen, geeft dit ook de mogelijkheid om zichzelf te ontwikkelen en geeft dit duurzaamheid in de tewerkstelling. Denken in rollen dan kan je ook voorzien dat mensen rollen kunnen combineren. Personeelsbeleid: we denken hybride naar rollen toe. Je kan iets meer doen in bepaalde rol, en iets minder in andere rol.

Je kunt bij ons zeggen, ik start als recruiter, en dan kun je evolueren in een andere rol, en dan rollen gaan combineren. Dit zorgt ook voor retentie, want ook dat is duurzaam als mensen in bedrijf willen blijven werken. We hebben minder een hiërarchische organisatie. Alles ligt open voor iedereen.

- Passen jullie on-the-job training toe? Zo ja, op welke manier?

JA, typisch bij ons is dat iemand bij rekrutering werkt maar wilt ook meewerken aan beoordelingen/screenings. En om die mogelijkheid te geven, geven we on-the-job training voor 3 dagen. Extern maar ook stuk intern.

- Wie mag er in uw bedrijf opleidingen volgen?

Iedereen, enkel middel management en hoger, enkel hoger management

Iedereen. Hooggeschoolden die binnenkomen verwachten ook veel.

- Welke studies hebben uw medewerkers voornamelijk gedaan?

→ *hogeschool/universiteit, bachelor, master, doctoraat*

Psychologen, handelingenieur,.. => allemaal mensen met een hoger diploma. Master en bachelor

Het beloningssysteem

- Wat zijn de elementen in uw beloningssysteem dat ervoor zorgen dat mensen bij u blijven werken?

→ *work/life balance, gevarieerd werk, betekenisvol werk, empowerment, verantwoordelijkheden, promotiebeleid*
Wij werken met een vast loon en daarbij extra legale voordelen, geen bonussen.

- Liggen jullie lonen gemiddeld hoger of lager dan de concurrentie?

→ *welk gedrag vertonen werknemers bij een loonsverhoging?*

→ *zou u dan stellen dat loon een belangrijke motivator is voor uw mensen?*

→ *brengt dit mogelijk verloop met zich mee of net tegenhouden?*

Marktconform, maar in de markt van vandaag kan je ergens in de markt altijd meer verdienen, ik wil niet meedoen aan dat opbod

- Mogen werknemers vanuit thuis werken?

→ *hoe vaak? Wat zijn volgens u de voordelen van thuiswerken?*

2 halve dagen per week of dag per week is richtlijn. Maar niet iedereen gebruikt dit. Ook flexibiliteit in werkuren. We werken met junior/senior. Mensen die senioriteit hebben, hebben geen werkuren. Werk moet gedaan zijn.

- Vindt u het belangrijk om werknemers betrokken te houden? Zo ja, wat doet u hiervoor?

- Wat verstaat u onder goede werkomstandigheden?

Werk omstandigheden moeten chill zijn, en ruimte om uzelf te organiseren. Nu werken we met KPI's (indicatoren van wat verwacht wordt) en ik ben er fan van want dit is basis om ernaast ruimte te geven om uzelf te organiseren en ruimte te geven. Er wordt wel verwacht dat KPI's worden ingevuld.

- Hoe gaat u om met de mobiliteit van het personeel van en naar het werk?

→ *fietsen te huur, elektrische bedrijfswagens, carsharing*

Bieden auto aan (eigenlijk hebben ze allemaal een wagen), geen elektrische fietsen, wel abonnementen voor trein. Vervoer is sowieso betaald. Wagen zit in pakket, ze bieden dit aan.

Toegang tot fin middelen

- Welke soort of soorten van financiering past u toe?

→ *vreemd vermogen (leningen), eigen middelen, risicokapitaal, subsidies*

We groeien nu volledig op cash. We hebben ook wat vastgoed, maar dat is niet binnen Monitor, maar mijn eigen vennootschap..

- Communiceert u uw financiële gegevens naar uw personeel? Zo ja, op welke manier?

We hebben die groei meegemaakt en nu is er wel die nood om financiële gegevens te communiceren. We voelen ook aan dat we die business awareness dat we die meer in het bedrijf moeten laten doorsijbelen. Ook zodat mensen weten, van hier draag ik tot bij.

- Kijkt u naar de oorsprong van het geld dat u leent of van aandeelhouders krijgt?

→ *banken/investeerders die duurzaamheid ook belangrijk vinden?*

→ *hoe belangrijk vindt u deze oorsprong?*

(likert schaal: 1= nooit over nagedacht, 5= ik kijk altijd de oorsprong van het geld na)

Ja, moest ik bank nodig hebben dan kijk ik wel of die bank ethisch handelt. We hebben wel duurzame keuze gemaakt, als in groeien op eigen ritme. Niet afhankelijk zijn van financiële instelling. Maar dit beperkt ook groei, want centjes zijn er op gegeven momenten niet.

Creatie van unieke consumentenwaarden

- Hoe proberen jullie voor unieke consumentenwaarde te zorgen?

→ *marktonderzoek, aanpassing product aan wensen van de klant, differentiatie, productsuperioriteit*

Die trust is belangrijk. We worden ook altijd vergoed voor hetgene dat we doen, we werken als adviseur en die worden altijd betaald, daardoor geven correct betrouwbaar advies, niet NO CURE NO PAY. We worden altijd vergoed, we werken als adviseur en die wordt vergoed. En we denken dat dit het goeie model is. We willen correct, betrouwbaar advies geven.

We geven nu ook altijd garantie, dit is uniek aan het worden. Dus het bedrijf beslist om iemand aan te nemen, die Monitor heeft voorgesteld, en het bedrijf is daar niet blij mee of de voorgestelde persoon is niet content, dan zal Monitor het proces voor iemand aan te werven gratis terug opnieuw doen. Op 100 tal lopende projecten zijn er 3-4 in garantie. Dit komt niet vaak voor, waardoor we dit kunnen doen. Dus meestal geven we eigenlijk wel juiste advies.

Groeistrategie

- Wat is jullie missie? Jullie visie?

Zit in winning aspiration. We want to be long-term trusted advisor for our clients als het gaat over recruitment challenges en talent management.

TRUST = (credibility x reliability x customer intimacy) / self-orientation

- Wat is de algemene focus van jullie strategie?

→ *groeien, voor een betere milieu wereld zorgen, betere mens?*

Algemene focus = trust. Consultant is daar niet om klant binnen te halen, maar om klant verder te helpen. Daarom geen bonussen.

- Vinden jullie een focus op duurzaamheid belangrijk?

→ *hoe zou u "duurzaamheid" omschrijven?*

→ zit duurzaamheid expliciet in de strategie? Product, service, ...?

→ voorbeelden van acties/strategieën? Zo ja, waarom deed u deze acties?

Algemeen ons wagenpark ecologisch houden door uitstoot laag te houden. En daar zoeken naar hybride oplossingen. Verder doen we daar eigenlijk minder. Ik bekijk het eerder vanuit het people-aspect: verrijken taken, job interessant maken, welzijn op het werk, mensen moeten zich goed voelen.

- Op welke manier wordt duurzaamheid bij jullie aangepakt?

→ ISO 26000, SDG's, GRI's

Nee

- Weet iedereen in het bedrijf duidelijk wat de missie/visie is van het bedrijf?

→ hoe uit zich dat in strategie uitwerking? Gemotiveerde werknemers?

Bij start en bij elke kwartaal meeting komt dit altijd aanbod.

- Stelt u vast een concurrentievoordeel te hebben door duurzaam te zijn?

Ja dat zou wel is een punt kunnen zijn. Vandaag niet zo prominent aan de orde. Maar wel bewust van dat dit iets kan zijn. Ze werken samen met bedrijf die aan station gevestigd is, en actief bezig met mobiliteitsbudget. Dat zijn dingen waar ik wel in geloof.

Externe factoren

Groeisnelheid van de sector

- Beschrijf de sector waar u zich in bevindt.

Selectie kantoor, daarin zien we dat we sneller groeien dan recruiting en selectie

- Hoe beoordeelt u de groeisnelheid van uw sector?

(likert schaal: 1= weinig groei, 5 = veel groei)

Tussen 3 en de 4, vrij veel groei maar het is niet een sector dat zich zelf verdubbeld op een jaar. Afhankelijk van model waarmee je werkt, kan groei snel gaan in de sector. Sector algemeen met interim erbij dan wel volatiel.

- Hoe zou u de positie van uw bedrijf in uw sector/organisatie beschrijven?

→ volger, vernieuwer, transformator, verbeteraar, ...

In hoeverre dat we advies kunt vernieuwen, dat doen we wel.

We gebruiken technologie maar we vinden niks nieuw uit. We ontwikkelen geen nieuwe testen of tools. Veel partijen die tools ontwikkelen en die gebruiken wij. We zijn eerder toepasser, geen ontwikkelaar.

Competitieve krachten

- Hoe beschrijft u de andere bedrijven op uw markt?

(likertschaal: 1 = competition, 3= co-opetition 5= cooperation)

Onze sector is zeer divers, we hebben Randstad en kleine interim kantoor. We zitten in een heel competitief wereldje. Concurrenten zitten overall. Hyperconcurrentieel.

- Hoe gemakkelijk of moeilijk was het om uw markt te betreden?

→ schaalvoordelen, merkloyaliteit, toegang tot distributiekanaalen, toegang tot technologie, ...

Vandaag zou het moeilijk zijn om te starten, omdat de sector heel competitief is, en allemaal no cure no pay is en dat doen we niet, en door ervaring hebben we nu trackrecord. En we kunnen hierdoor wel al wat realiseren. Maar ik merk dat nu dat bij de opstart in Gent, dat dit wel stevig is, en veel moeilijker dan 10 jaar geleden.

- Hoe gemakkelijk of moeilijk kan een product of dienst worden vervangen?

→ kwaliteit van product/dienst, bereidheid van klant om over te stappen op substituten, relatieve prijs tov substituten, ...

We zijn niet zo gigantisch bekend bedrijf zoals Randstad, wel bekend in sector zelf. Het gaat vooral om snelheid en goed werk zorgt voor nieuw werk, dit is de beste voorspeller voor toekomstig succes.

- Hoe sterk is de positie van uw leveranciers?

→ winstgevendheid van leveranciers, omschakelingskosten, ...

- Hoe sterk is de positie van uw afnemers?

→ winstgevendheid van kopers, productdifferentiatie, rol van service, ...

- Hoe ervaart u de kracht van de klanten op uw markt?

(likertschaal: 1= klanten hebben geen onderhandelingsmacht, 5 = klanten hebben veel onderhandelingsmacht)
Het is eerder markt dan de klant, we zien markt tendenzen die de prijzen bepalen. Nood in markt naar specifieke profielen en dus worden prijzen wel algemeen aanvaard.

Andere kenmerken van de omgeving

Generosity (indien van toepassing, mogelijks moeilijk te beantwoorden voor relatief jonge ondernemingen)

- Ervaart u moeilijkheden als andere bedrijven uw markt betreden?

→ *voelt u dat u klanten verliest aan nieuwkomers?*

De sector is zeer dynamisch, er komen constant nieuwe spelers bij en marktomstandigheden wijzigen maar klanten portfolio is vrij stabiel.

Dynamiek

- Hoe ervaart u de stabiliteit van uw omgeving?

→ *Hoe vaak innoveren de producten in uw markt?*

(likert schaal: 1= niet stabiel, 5= stabiel)

3 => de wereld gaat morgen ook niet meteen veranderen. We moeten mee constant wijzigen en mee adapteren aan de omstandigheden. Er zijn wel innovaties in de markt, er gaan wel heel veel dingen veranderen. Wij zitten tussen vraag en aanbod en dat kan AI ook, maar het gaat over die trust. Er gaat nog veel op ons afkomen. Afgelopen 10 jaar is er veel veranderd, maar komende 10 jaar gaat er ook nog veel veranderen. De snelheid van verandering gaat nog altijd heel snel gaan.

Complexiteit

- Hoe ervaart u de complexiteit van uw markt?

→ *hoe makkelijk is het om de kennis van uw markt in subgroepen op te delen en dit begrijpelijk uit te leggen?*

(likertschaal: 1 = niet complex, de kennis op de markt is makkelijk op te delen in subgroepen en makkelijk uit te leggen, 5 = zeer complex, alles is met elkaar gelinkt en kan niet apart worden bekeken)

Het wordt complexer, het is moeilijker om op de hoogte te blijven van alles. En de nood om op de hoogte te blijven, wordt ook belangrijker.

1.8 Foubert

Algemene kenmerken onderneming en ondernemer

- Kunt u beschrijven wat uw onderneming doet?

Producers en verkopen ijs = core. Ook randactiviteiten, taverne/restaurant van ouders. Vooral het ijs in groeien en ontwikkelen.

Motivatie om te groeien

- Wat wilt u dat uw bedrijf bereikt?

Elk jaar varieert dat. Snelle groei doorgemaakt. Vorig jaar bewust gestopt met groeien. Iedereen zat op limiet. Back office kon niet mee. Ook persoonlijk, je komt u eigen tegen. Vorig jaar papa gestorven. Vorig jaar professioneel cijfermatig ok, maar professionalisering niet kunnen uitvoeren. Dit jaar opnieuw doen. Tegen mensen ingewerkt zijn en seizoen inhoudt, moet je dit al is meegemaakt hebben. Aantal nieuwe functies gecreëerd. Nieuwe mensen aanwerven, maar vooraleer die ingewerkt zijn wel tijd mee bezig.

- Hoe belangrijk is groei, met name snelle groei voor u?

Likertschaal van 1-5, 1 = niet belangrijk

Snelle groei moet haalbaar zijn. En geen groei als u mensen niet meekunnen. Sommige dingen niet zelf maken, andere wel. Make or buy decision opnieuw in vraag gesteld. Nieuwe branding (studie 1,5 jaar). Dit kunnen uitdragen naar alle medewerkers.

Ervaring in de industrie en het ondernemen

- Welke scholing heeft u zelf?

→ *hogeschool/universiteit, bachelor, master, doctoraat*

IT-er. Economie wiskunde. 18 jaar zelfstandige. Freelancer 5-6 jaar, niet betaald. Verkopen dat ik binnen 20 jaar nog kon verkopen, IT verandert zo snel. Ijsje is goeiekoop maar ookal komen er robots en geautomatiseerd. Beleving van mensen gaat nog altijd centraal staan. Mensen gaan meer tijd hebben, opwarming van aarde mensen gaan meer ijs eten. Dus ijsjes kunnen ze wel iets mee doen. Op 24 jaar begonnen en broer op zijn 23 begonnen.

- Had de oprichter reeds ervaring in de sector van de onderneming?

→ *Hoeveel? Aantal jaren + aantal bedrijven waarvoor hij/zij in de desbetreffende sector heeft gewerkt*

Nee

- Kennen de werknemers het ondernemersverhaal?

Paar maand geleden opmerking van sollicitant. Copywriter om te vertellen en neer te schrijven. Ze vond dat eerste jaren iedereen verhaal kende, leefde meer en nu weten de mensen dat niet meer. Dus nu historiek laten uitschrijven. Staat ook op website.

Het gaat niet over persoonlijke herkenning, maar gaat over waarden van Foubert. Hij wil niet gezicht van Foubert zijn. Verschillende medewerkers nog nooit gezien, dus ze weten eigenlijk niet wie hij is. Vooral belangrijk dat iedereen zelfde filosofie volgt. Mensen aangenomen die niet bij hun passen en nu moet die van HR hierover waken. Mensen die geen fun kunnen uitstralen, mensen geen plezier in het leven, kunnen heel team naar beneden halen.

Sociaal en professioneel netwerk

- Werkt u samen met andere bedrijven?

→ *Zo ja, welke vorm van samenwerking en de geschatte toegevoegde waarde aan de snelle groei*

(likertschaal: 1= geen toegevoegde waarde, 5= veel toegevoegde waarde, zonder hun hadden we geen snelle groei)

Veel voor andere bedrijven gewerkt.

- Welke actoren in uw netwerk ondersteunen/veroorzaken uw groei?

→ *concurrenten (spill-over effect), klanten, leveranciers, substituten*

Veel opleidingen gevolgd: vierick KMO challenge (opleiding voor KMO eigenaars die net misbaar zijn op de werkvloer) 2 jaar, 10-15 bedrijven jaar lang samenwerken en zo steek je veel op van elkaar. Deze sector moeilijk samen te werken. Wel soms pop-up opgedaan met koffiebrander: Blent coffee.

Interne factoren

Menselijk kapitaal

Het aanwervingsproces

- Welke soort mensen werft u aan?

→ *hooggeschoolden/laaggeschoolden, mannen/vrouwen, stagiairs, net afgestudeerden, freelancers, veel ervaring/weinig ervaring*

Boekhouding, assistente (licensiaat engels/frans), externe CFO 55 jaar komt van pwc 1 dag in de week, helpt ook bij rekruteren. HR is master handelswetenschappen.

Wel belangrijk van opleiding, vroeger niet. Ze zoeken zo iemand, dat is u profielen. KPI's met bonus.

- Welke eigenschappen/kwaliteiten dient uw personeel te hebben?

→ *talent, aanpassingsvermogen, flexibel, alert, duidelijke persoonlijkheid?*

Enthousiasme, gemotiveerd. Ge merkt heel snel dat team zelf persoon afstoot als hij er niet bijpast. Niet kwaad. Maar als u collega's u voorbij lopen, mensen coveren niet meer voor elkaar. Ze willen dat klanten goed bediend worden. Als je niet mee in molen zit van het moet vooruit gaan, dan mag je niet treuzelen. Als ze dit toch doen, krijgen ze direct klachten. Komt redelijk vlot boven water.

Type student: extravert, zelfstandig, verantwoordelijkheidsgevoel, ijssalons meer studenten hogere opleiding volgen, vlotte jongeren. Ijskar in en uit laden zijn andere type jongeren. Ze moeten er weinig moeite voor doen. Rotte appels moet je er wel van tussenhalen.

Klein bedrijf dus verwacht van mensen dat ze multifunctioneel zijn. In winter geen kars en ijssalons draaien op hun gemak, dus weinig taken. Overuren opsparen eventueel om in winter op te doen. Seizoensarbeid op mgt is moeilijk om het betaalbaar te houden. Veel consultants gevraagd om wat ze in die 6 maanden stilstand moeten doen, raden aan om ze te laten staan.

- Hebben jullie een diversiteitsbeleid?

→ *verscheidenheid in leeftijd, geslacht, nationaliteit, handicap, huidskleur (uiterlijk), opleidingsniveau, seksuele geaardheid, ...*

Nee, natuurlijke mix. Ze kijken niet naar geslacht, sommige veranderen zelfs van geslacht. Komen ze ook tegen. 35% alloctonen, 10-11 verschillende nationaliteiten. Mens die solliciteert is belangrijk, al de andere dingen houden ze geen rekening mee. Voor HR functie man en vrouw, maar vrouw kwam er sterkste uit dus is het vrouw geworden. Het wisselt. Diversiteitsbeleid op het ding van, we gaan niet zeggen van we hebben teveel alloctonen dus we nemen er geen meer aan. Gewoon juiste mens aannemen die voor job past. Grote bedrijven moeten actief zich aanpassen hieraan, maar zij niet. Ze zaten er van in begin in.

Opleidingen

- Op welke manier wordt het personeel aangestuurd?

→ *competentieontwikkeling, lifelong learning, feedbackgesprekken, empowerment*

- Passen jullie on-the-job training toe? Zo ja, op welke manier?

Ja, als mensen bijgestuurd moeten worden als ze sommige dingen niet kunnen. Gevarieerde functie, ijsalon minder nodig. Systemen zo simpel geworden tov vroeger.

- Wie mag er in uw bedrijf opleidingen volgen?

Iedereen, enkel middel management en hoger, enkel hoger management

Vast werknemers hebben 3 betaalde dagen per jaar opleidingen van Horeca Vlaanderen, alles gekoppeld aan job. Verder ook andere opleidingen, en extra onbetaalde dagen hiervoor. Hoeft niet persé direct gelinkt zijn met ijs, vb. cocktails mag ook. Interne opleidingen voor studenten, ze komen gewoon voor geld te verdienen.

Als we het communiceren, beginnen mensen dat te plannen en daarna valt dat na 6m stil. Hij wilt graag dat ze opleidingen volgen, omdat ze daarvan slimmer, beter worden.

- Welke studies hebben uw medewerkers voornamelijk gedaan?

→ *hogeschool/universiteit, bachelor, master, doctoraat*

Het beloningssysteem

- Wat zijn de elementen in uw beloningssysteem dat ervoor zorgen dat mensen bij u blijven werken?

→ *work/life balance, gevarieerd werk, betekenisvol werk, empowerment, verantwoordelijkheden, promotiebeleid*

Mensen die ijskar plannen, dan moet ze genoeg instroom voorzien. Bonus hangt vast aan hoeveel dagen er mensen tekort waren om in te plannen. Hoeveel dagen dat controle op personeel in orde was. Démona: online registratiesysteem van overheid van medewerkers.

Algemene marge op jaarbasis. Groei moet er bij iedereen inzitten. Marge is belangrijker dan omzet. Ze lopen nu al 100000 achter omdat ze nu zo periode slecht weer hebben gehad. Dus omzet is slechte pijler. Groei meten is moeilijk met die factor weer.

Verplichte ecocheques, bruto/netto uren 360 bruto uren mogen ze netto verdienen. Groepsverzekering en hospitalisatieverzekering nu aant bekijken. Flexibel systeem van inplannen mensen ijskar. Ze kiezen zelf of ze willen werken, ze geven beschikbaarheid door en nadien wordt dit goedgekeurd. Meestal weten ze dag op voorhand of ze moeten komen of niet.

Mensen moeten graag blijven werken, als ze hier blijven voor extra euro te verdienen hebben ze die liever niet. Hij probeert goed te zijn voor iedereen. Dus ze doen meestal wel goed in ruil.

- Liggen jullie lonen gemiddeld hoger of lager dan de concurrentie?

→ *welk gedrag vertonen werknemers bij een loonsverhoging?*

→ *zou u dan stellen dat loon een belangrijke motivator is voor uw mensen?*

→ *brengt dit mogelijk verloop met zich mee of net tegenhouden?*

Marktconform. Voor hoge lonen moet je iets anders gaan doen. Op tijd betalen. Nooit iemand bijgehouden omdat ze hem meer betaalde. Loonsverhoging is slechte motivator.

- Mogen werknemers vanuit thuis werken?

→ *hoe vaak? Wat zijn volgens u de voordelen van thuiswerken?*

Nee, niet structureel. CFO wel. Geen goeie ervaring met thuiswerk. Je kan ze niet bereiken, werken ze wel?

Thuiswerken moeten ook bepaalde systemen zijn dat ze effectief werken en daar zijn ze nu nog te klein voor.

- Vindt u het belangrijk om werknemers betrokken te houden? Zo ja, wat doet u hiervoor?

Kop over aan het breken hoe we dit moeten aanpakken. Vroeger, heel vroeger, dingen proberen implementeren. Het probleem is als je met bonussysteem obv omzet of iets anders werkt, dan vind je niemand meer dat met kar wilt rijden. Niet altijd evident.

- Wat verstaat u onder goede werkomstandigheden?

Mensen moeten graag en willen komen werken. Zo afhankelijk van flexibele arbeid dus maken dat mensen blij zijn om te komen werken anders komen ze ni en dan miserie. Job zo aangenaam mogelijk houden. Hard werken vinden ze niet erg, ze maken bijna ambras voor om op lokerse feesten te gaan werken. 1 van drukste evenementen. Niks in de weg leggen om hun job goed te doen. Af en toe wel is falen, maar luisteren naar de

mensen. Schikken naar hun leven zodat ze het langst kunnen volhouden. Full time HR manager is nodig. Personeel in orde, aanspreekpunt. Nooit met interim kantoren, wel als je heel last minute iemand nodig hebt. Enorm veel instroom van kandidaten.

- Hoe gaat u om met de mobiliteit van het personeel van en naar het werk?

→ *fietsen te huur, elektrische bedrijfswagens, carsharing*

5 mensen bedrijfswagen. Beste motivator voor mensen ondanks protest. Voor brutoloon dat je geeft, krijg je heel veel terug. Ze kiezen nog altijd voor auto.

Toegang tot fin middelen

- Welke soort of soorten van financiering past u toe?

→ *vreemd vermogen (leningen), eigen middelen, risicokapitaal, subsidies*

Bij mama lenen omdat ze leningen niet kregen. Moeilijk traject om op te starten. Mondeling goedgekeurd en werken begonnen en uiteindelijk afgekeurd. Uiteindelijk KBC, waar ze geen klant waren, gelooft in hun.

- Communiceert u uw financiële gegevens naar uw personeel? Zo ja, op welke manier?

Bepaalde dingen wel. Belangrijk voor mensen die daarmee om kunnen gaan. Sommige kunnen die gegevens niet plaatsen. Inzage in personeelskost, loonkostpercentage. Vast personeel krijgen 100% inzage. Besef dat als er iets over is, dan pas in ons zakken beland. Heel sterk gegroeid, 7 jaar meer dan 30% per jaar gegroeid. Vaak wel cash tekort. Cashflow prognose is zeer moeilijk omwille van weeromstandigheden. Kaslijn om alles te kunnen coveren de laatste jaren. Boekhouding dag op dag up to date. Ze kunnen problemen snel dedecteren.

- Kijkt u naar de oorsprong van het geld dat u leent of van aandeelhouders krijgt?

→ *banken/investeerders die duurzaamheid ook belangrijk vinden?*

→ *hoe belangrijk vindt u deze oorsprong?*

(*likert schaal: 1= nooit over nagedacht, 5= ik kijk altijd de oorsprong van het geld na*)

Een bank is ook maar een groter computergebeuren. Bank neemt geen risico meer. Buiten ons initieel krediet nooit problemen meer gehad.

Creatie van unieke consumentenwaarden

- Hoe proberen jullie voor unieke consumentenwaarde te zorgen?

→ *marktonderzoek, aanpassing product aan wensen van de klant, differentiatie, productsuperioriteit*

Kwalitatief product. Goed aanwezig op sociale media. Klantvriendelijk mogelijk, heel bereikbaar zijn. Virtueel als ter plaatsen. Karretjes kunnen volgen, je kan ze oproepen. Tot 23u open. Rolstoeltoegankelijk. Details waar mensen naar kijken wnr je ermee geconfronteerd worden.

Groeistrategie

- Wat is jullie missie? Jullie visie?

Gezond willen groeien door gelukkige medewerkers te creëren die dit overbrengen tot aan de klant. We gaan geen ijs meer scheppen, maar plezier scheppen. We willen goeie kwaliteit, maar niet luxe product. Heel toegankelijk voor iedereen. Wel rendabel. Maar eerder kiezen voor volume, dan prijselasticiteit tot op limiet te trekken.

“steeds meer mensen gelukkig maken door onze unieke producten”

Visie: sterk blijven groeien door onze medewerkers alle tools

Online reserveren, kar volgen met app, online betalen. Als bedrijf met PO nummer werken. Constant verbeteren/innoveren. 5-10min later kar, dan melding dat dit gaat gebeuren.

- Wat is de algemene focus van jullie strategie?

→ *groeien, voor een betere milieu wereld zorgen, betere mens?*

Maken dat het voor iedereen beter is. Medewerkers gelukkiger, mee met nieuwe trends, wetgeving, IT.

Zorgen dat als ze dingen doen, deze kunnen vermenigvuldigen naar de toekomst. Tijd spenderen in dingen dat op lange termijn belangrijker zijn om groei te bereiken. Nieuwe ijssalons openen en binnen 2-3 jaar franchisemodel laten uitschrijven.

- Vinden jullie een focus op duurzaamheid belangrijk?

→ *hoe zou u “duurzaamheid” omschrijven?*

→ *zit duurzaamheid expliciet in de strategie? Product, service, ...?*

→ *voorbeelden van acties/strategieën? Zo ja, waarom deed u deze acties?*

Duurzaamheid is iets dat ze aftoetsen als ze een beslissing nemen.

Sustainable maar zonder focus punt naar buiten. Niet geloofwaardig omdat ze voor bepaalde dingen geen alternatief hebben. Hypocriet om duurzaam te zijn en diesel auto's te hebben. Er zijn geen elektrische camionetten voor ijskar. Wel kar met zonnepanelen op. Overal zonnepanelen op dak gebouwd. Elke nieuwe belissing aftoetsten of het ecologisch verantwoord is. Bakken terugkomen ijskar moet afdekking op om uitdroging tegen te gaan, geen plastic op. Gesorteerd verzamelen en ophalen. PLA plastic, biologisch afbreekbaar maar kan niet tegen warmte en dat smijten ze bij restafval. Kartonnetten ipv plastic. Vuil karton moet weg want het is vuil. In praktijk alles zeer weinig toegepast. Container enkel voor PLA willen hebben, maar dat ging niet blijktbaar. Er gaan grotere actoren moeten bewegen want op die moment nee. Koe produceert veel CO2, en ze gebruiken koemelk. Mensen zijn heel milieubewust geworden behalve als ze ervoor moeten bijbetalen.

- Op welke manier wordt duurzaamheid bij jullie aangepakt?
→ ISO 26000, SDG's, GRI's
- Weet iedereen in het bedrijf duidelijk wat de missie/visie is van het bedrijf?

→ hoe uit zich dat in strategie uitwerking? Gemotiveerde werknemers?

- Stelt u vast een concurrentievoordeel te hebben door duurzaam te zijn?

Nee, ze communiceren veel te weinig hierover. Energie komt van waalse wind en niemand weet dit. Naar toekomst toe in blijven verbeteren, maar om te zeggen dat ze biovoorbeeld voor ijssalon gaan worden dat is hypocriet. Hoewel hij wel denkt dat dat de toekomst is, meer het ecologische.

Externe factoren

Groeisnelheid van de sector

- Beschrijf de sector waar u zich in bevindt.

Jelle van Voka in traject op zoek gegaan naar concurrent. Geen concurrent omdat ze kijken naar hoe andere zijn gegroeid. Ze zijn grote kleine en die bestaat niet in België. Veel zelfstandige ijssalons, vaak boeren, maar heel weinig ketens. Maar 2 ijssalons. Veel mensen met ijskars en dat zijn oudere bedrijven en die gaan eruit. Foubert is dubbel zo duur maar zij moeten dit doen anders kunnen ze mensen niet uitbetalen omdat het zo duur is. Australian maakt geen ijstaarten, enkel take away. 6% btw. Voor de rest de grote zijn niet zo bescheiden, BIG (Belgian Icecream Group). Zit ijsboerke in. Private labels voor supermarkten maken. Maar geen concurrent want dat is industrieel, wat zij op een dag produceren doe ik op een jaar.

Identiteitscrisis, waar horen ze bij? Het is raar dat het nog niet ergens anders bestaat.

- Hoe beoordeelt u de groeisnelheid van uw sector?

(likert schaal: 1= weinig groei, 5 = veel groei)

Een 3.

- Hoe zou u de positie van uw bedrijf in uw sector/organisatie beschrijven?

→ volger, vernieuwer, transformator, verbeteraar, ...

Wereld waar niks veranderd. Technologie was niet nieuw, life tracking bestaat al 10-15 jaar. En toch nieuws mee gehaald 2 jaar op rij, 2e jaar opnieuw geschreven alsof het nog iets nieuws was.

Vernieuwer in zijn markt. Voor sommige problemen een oplossing gezocht. Softwarebedrijf na de zomer om die software over de afgelopen jaren te gaan uitrollen. Hij kan zelf veel maken dus is vrij goedkoop.

Competitieve krachten

- Hoe beschrijft u de andere bedrijven op uw markt?

(likertschaal: 1 = competition, 3= co-opetition 5= cooperation)

Nee, geen rechtstreekse.

- Hoe gemakkelijk of moeilijk was het om uw markt te betreden?

→ schaalvoordelen, merkloyaliteit, toegang tot distributiekanaalen, toegang tot technologie, ...

Investing redelijk hoog en veel risico om in winter te overleven. Sommige in zomer ijssalons en in winter pasta's en pizza's. En ze hebben na verloop van tijd geen identiteit meer.

- Hoe gemakkelijk of moeilijk kan een product of dienst worden vervangen?

→ kwaliteit van product/dienst, bereidheid van klant om over te stappen op substituten, relatieve prijs tov substituten, ...

- Hoe sterk is de positie van uw leveranciers?

→ *winstgevendheid van leveranciers, omschakelingskosten, ...*

Ze komen hiermee goed mee overeen. Vroeger meer problemen mee omdat ze rechtstreeks invoerder hadden en dan geen slagkracht. Nu vervangen door producten waar we het overal konden kopen. Soms is vertrouwen weg en dan werk ik er niet meer mee. Ook leveranciers buitengegoid die niet meegingen met hun groei.

- Hoe sterk is de positie van uw afnemers?

→ *winstgevendheid van kopers, productdifferentiatie, rol van service, ...*

Standplaatsen voor gentse feesten, ze vragen hun om te komen.

- Hoe ervaart u de kracht van de klanten op uw markt?

(likertschaal: 1= klanten hebben geen onderhandelingsmacht, 5 = klanten hebben veel onderhandelingsmacht)

B2B klanten ook, feestzalen. Core is B2C en die hebben geen macht. Wel soms feedback foubert is duur, maar voor de rest zijn ze volledig marktconform tov mensen die zwart voor ijskar werken.

Andere kenmerken van de omgeving

Generosity (indien van toepassing, mogelijks moeilijk te beantwoorden voor relatief jonge ondernemingen)

- Ervaart u moeilijkheden als andere bedrijven uw markt betreden?

→ *voelt u dat u klanten verliest aan nieuwkomers?*

Op 9 jaar geen bijgekomen.

Dynamiek

- Hoe ervaart u de stabiliteit van uw omgeving?

→ *Hoe vaak innoveren de producten in uw markt?*

(likert schaal: 1= niet stabiel, 5= stabiel)

Een 4. Er komt wel is nieuwe smaak uit, maar chocoladesmaak blijft chocoladesmaak. Zal evengoed verkopen na 5 jaar. Standaard smaken verkopen beste.

Complexiteit

- Hoe ervaart u de complexiteit van uw markt?

→ *hoe makkelijk is het om de kennis van uw markt in subgroepen op te delen en dit begrijpelijk uit te leggen?*

(likertschaal: 1 = niet complex, de kennis op de markt is makkelijk op te delen in subgroepen en makkelijk uit te leggen, 5 = zeer complex, alles is met elkaar gelinkt en kan niet apart worden bekeken)

Een 3. Het is niet evident om die karren rendabel te maken.

Werkverdeling

Deze masterthesis is voornamelijk een gezamenlijk werk. Per deel werd er steeds een hoofdverantwoordelijke aangeduid, en de andere werd verantwoordelijk gesteld voor het nalezen en eventueel aanvullen met extra informatie. Op deze manier probeerden we onduidelijke taal te elimineren. De volgende opsomming geeft de toegepaste verdeling weer:

Probleemstelling: Aurélie (hoofdverantwoordelijke)

Hoofdstuk 1 Literatuurstudie

→ Wat is snelle groei?

- Interne bedrijfsspecifieke factoren: Eva (hoofdverantwoordelijke)
- Externe factoren: Aurélie (hoofdverantwoordelijke)
- Factoren gerelateerd aan de ondernemer of het management: Eva (hoofdverantwoordelijke)

→ Wat is duurzaamheid?

Aurélie (hoofdverantwoordelijke)

→ Wat is duurzame en snelle groei?

Eva (hoofdverantwoordelijke)

Hoofdstuk 2 Methodologie

De methodologie werd samen in *bullet points* besproken. Aurélie heeft dit in een samenhangende tekst gegoten. De onderzoeksmethode werd geformuleerd door Eva en de gehele methodologie werd door haar nagelezen.

Hoofdstuk 3 Analyse

We hebben gezamenlijk gecodeerd zodat de meest bijpassende codes werden uitgekozen. Daarna heeft Eva de resultaten in kernzaken opgeschreven, waarna Aurélie alles in een samenhangende tekst heeft gegoten. De analyse is volledig nagelezen door Eva.

Hoofdstuk 4 Conclusie

We hebben gezamenlijk de resultaten met de aangehaalde literatuur uit het theoretisch kader vergeleken. Deze informatie werd in *bullet points* geschreven, waarna Aurélie deze informatie heeft omgevormd tot een samenhangende tekst. De conclusie is volledig nagelezen door Eva.

Bibliografie

Deze werd meteen door beide onderzoekers in APA-stijl geformuleerd, zowel in-tekst refereren als in de bronnenlijst zelf.

Bijlagen

De bijlagen werden door Aurélie in het document toegevoegd. De interviews uit de bijlagen werden door beide onderzoekers aangevuld met informatie zoals beschreven in de methodologie.

Werkverdeling

Dit deel werd door beiden bijgehouden en werd vervolgens door Aurélie neergeschreven. Vervolgens heeft Eva dit deel nagekeken.