

# FLANDERSDC

INSPIRING CREATIVITY

Kennispartners



the Autonomous Management School of  
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven



Unie van Zelfstandige Ondernemers

ONDERZOEKSRAPPORT

---

## CREATIEF ONDERNEMEN IN VLAANDEREN

Hans Crijns, Tine Maenhout, Jonas Onkelinx

Maart 2007

**Flanders District of Creativity** is de Vlaamse organisatie voor meer ondernemingscreativiteit, als vzw opgericht in 2004 door de Vlaamse regering. Ondernemingscreativiteit is geen doel op zich, maar een middel om Vlaanderen economisch gezond te houden en nieuwe jobs te creëren. Dankzij ondernemingscreativiteit vinden bedrijven nieuwe, innovatieve en creatievere antwoorden op hun huidige en toekomstige uitdagingen. Ze kunnen anticiperen op evoluties. Dat geeft hen een concurrentieel voordeel.

Flanders DC werkt op drie manieren aan meer ondernemingscreativiteit:

## 1. Internationale contacten en netwerking

Vlaanderen is niet de enige regio in de wereld die belang hecht aan ondernemingscreativiteit. Daarom vormt Flanders DC de poort naar andere regio's in de wereld die sterk zijn in ondernemingscreativiteit. Op 15 en 16 november 2006 verzamelde Flanders DC in Gent nationale en internationale vertegenwoordigers uit bedrijven, overheden, intermediaire en wetenschappelijke organisaties op het Creativity World Forum.



| 1

Concreet werkt Flanders DC samen met volgende regio's:



\*: associate member region

**FLANDERS DC**  
INSPIRING CREATIVITY

## 2. Sensibilisering rond ondernemingscreativiteit



Bedrijven overtuigen van het belang van ondernemingscreativiteit. Flanders DC reikt hen ook tools aan om meer ondernemingscreativiteit te realiseren. Zo lanceerde Flanders DC onlangs “GPS voor ondernemingen”, een ideeëngeneratie-tool voor bedrijven om slim in te spelen op trends en ontwikkelingen, en zo sterker te concurreren.



Recent coördineerde Flanders DC de sensibiliserings-campagne rond creativiteit en innovatie ‘jij bent Flanders’ Future’.

## 3. Kennisontwikkeling en -verspreiding over ondernemingscreativiteit

Flanders DC brengt kennis rond ondernemingscreativiteit naar bedrijven en instellingen. Hiervoor heeft Flanders DC een kenniscentrum opgericht, samen met de **Vlerick Leuven Gent Management School**. De activiteiten van het Flanders DC Kenniscentrum zijn erop gericht de algemene kennis rond omzetting van creativiteit en innovatie in economische output binnen een internationale ondernemingsomgeving verder te verhogen.



Het Flanders DC Kenniscentrum doet dit op een wetenschappelijke en professionele manier, in samenwerking met de stakeholders van Flanders DC. Het Flanders DC Kenniscentrum zet die kennis om in methodieken die bruikbaar zijn binnen concrete bedrijfsomgevingen en de overheid zodat de eindgebruiker van de kennis ontwikkeld door het Flanders DC Kenniscentrum een directe meerwaarde wordt aangeboden.

Alle projecten in het Flanders DC Kenniscentrum focussen zich op één of meerdere pijlers binnen het kenniscentrum, nl. innovatie, ondernemerschap en internationalisatie. Elk project wordt uitgewerkt op één of meerdere niveaus: beleidsniveau, ondernemingsniveau en competentieniveau.

Momenteel worden volgende projecten uitgevoerd binnen het Flanders DC Kenniscentrum<sup>1</sup>:

### **Onderzoeksprojecten en tools:**

<sup>1</sup> Goedgekeurd door de Raad van Bestuur van Flanders DC tot december 2006

- ***De Vlaamse economie in 2015: Uitdagingen voor de toekomst*** (auteurs: Leo Sleuwaegen en Koen De Backer), September 2005.
- ***Ondernemingscreativiteit als motor van groei voor Vlaamse steden en Brussel*** (auteurs: Isabelle De Voldere, Eva Janssens en Jonas Onkelinx), November 2005
- ***The Creative Economy: challenges and opportunities for the DC-regions*** (auteurs: Isabelle De Voldere, Eva Janssens, Jonas Onkelinx en Leo Sleuwaegen), April 2006
- ***Spelers uit de televisiesector getuigen: een verkennende studie in de creatieve industrie*** (auteurs: Marc Buelens en Mieke Van De Woestyne), Juni 2006
- ***Mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van onze (toekomstige) zilvervloot*** (auteurs: Thomas Dewilde, Annick Vlamincx, Ans De Vos en Dirk Buyens), Juni 2006
- ***Development of a regional competitiveness index*** (auteurs: Harry Bowen, Wim Moesen and Leo Sleuwaegen), September 2006
- ***Innovation outside the lab: strategic innovation as the alternative*** (auteurs: Marion Debruyne and Marie Schoovaerts), November 2006.
- ***De creatieve industrie in Vlaanderen doorgelicht*** (auteurs: Tine Maenhout, Isabelle De Voldere en Jonas Onkelinx), December 2006
- ***De ondernemer in de praktijk*** (auteurs: Eva Cools, Hans Crijns, Deva Rangarajan, Herman Van den Broeck en Sabine Vermeulen), December 2006
- ***Networking and innovation capacity of multinational companies in Flanders*** (auteurs: Ann Vereecke and Evelyne Vanpoucke), December 2006
- ***Het innovatieproces in grote bedrijven en KMO's*** (auteurs: Geert Devos, Mieke Van De Woestyne en Herman Van den Broeck), December 2006
- ***An analysis of the nature and structure of knowledge networks in industry-science relations***, (auteurs: Johan Bruneel, Bart Clarysse, Annelies Maesen, Nathalie Moray, André Spithoven), Februari 2007
- ***De case Arteconomy*** (auteurs: Steven Mestdagh en Herman Van den Broeck), Juni 2007
- ***Creatief ondernemen*** (auteurs: Tine Maenhout, Jonas Onkelinx en Hans Crijns), Maart 2007
- ***De creativiteit en ondernemingsgezindheid in kaart gebracht via het online leerplatform*** (auteurs: Veronique Warmoes en Herman Van den Broeck), April 2007
- ***Our Flemish students: how entrepreneurial are they?*** (auteurs: Hans Crijns, Sabine Vermeulen), Mei 2007

- ***Open innovation in Europe*** (auteurs: Els Van de Velde, Bart Clarysse and Wim Van Haverbeke), July 2007
- ***Fashionate about Creativity*** (auteurs: Marion De Bruyne, Tine Maenhout, Isabelle De Voldere, Marie Schoovaerts), Juli 2007
- ***How innovative are we really?*** (auteurs: Marion De Bruyne and Bert Weijters) September 2007
- ***HR Tools to create employee creativity*** (auteurs: Dirk Buyens, Koen Dewettinck, Xavier Baeten, Vickie Decocker, Karen Wouters, Cecilia De Winter), November 2007
- ***How can entrepreneurial firms use their HR-policy to stimulate growth and innovation*** (auteurs: Geert De Vos, Koen Dewettinck, Nele Soens, Mieke Van De Woestyne en Herman Van den Broeck), November 2007
- ***Internationalisation of SMEs*** (auteurs: Jonas Onkelinx, Leo Sleuwaegen), November 2007
- ***Regional creative destruction*** (auteurs: Harry Bowen, Isabelle De Voldere, Leo Sleuwaegen), November 2007
- ***Team diversity and creativity in the opportunity discovery process*** (auteur: Miguel Meuleman), December 2007
- ***Onderzoek naar business model en marktinnovatie in “profit for non-profit”-bedrijven*** (auteurs: Sabine Vermeulen, Frank Verzele, Hans Crijns, David Smallbone, José Veciana, David Urbano), December 2007
- ***Aspects of openness and their impact on entrepreneurial activity*** (auteurs: Harry Bowen, Italo Colantone and Leo Sleuwaegen), Maart 2008
- ***How do new business models affect existing players in an industry?*** (auteurs: Marion De Bruyne, Marie Schoovaerts), Juli 2008
- ***Creating more value in healthcare through removing barriers to innovation dynamics*** (auteurs: Lieven De Raedt, Paul Gemmel), Augustus 2008
- ***Flanders' attractiveness for foreign investment*** (auteurs: Jonas Onkelinx, Harry Bowen, Isabelle De Voldere and Leo Sleuwaegen), November 2008

## Kennisverspreiding

- **Flanders DC & Vacature Winter Academy** (16 tot en met 19 Februari 2006)
- **Scholarships** for the Master Class in Entrepreneurship and Innovation.
- **Flanders DC Fellows: Creatieve en innovatieve ondernemers als rolmodel.** Eerste lichting December 2006.
- **Innovix**, managementsimulatie in een innovatieve organisatie, Juli 2007
- **Creativity Talks.** Maandelijkse sessies over ondernemingscreativiteit en innovatie.

De partners en leden van de raad van bestuur van Flanders DC zijn:

---



Een onderzoek naar “creatief ondernemen” smeekt eigenlijk van in den beginne al om kritiek. Alleen de titel is al vatbaar voor discussie : is creativiteit immers niet op zich een noodzakelijke voorwaarde voor ondernemerschap? Lijkt het er niet op dat ‘creatief ondernemen’ een pleonasme is? En dat terwijl FlandersDC juist als missie heeft om Vlaanderen als creatieve, ondernemende regio op de wereldkaart te zetten en bovendien als doelstelling heeft om creatief te zijn.

Toch bleek reeds bij de aanvang van dit project dat er weinig of geen onderzoek zich verdiept heeft in het kruispunt van creativiteit en ondernemerschap. Misschien juist omdat het zo evident lijkt. Dat is een reden om dit onderzoek baanbrekend te noemen. Een andere reden is dat de bevindingen uit de literatuur onmiddellijk getoetst werden aan de mening van honderden Vlaamse ondernemers, mannen en vrouwen, van grote en kleine bedrijven. Zij geven aan wat creativiteit voor hen in de praktijk van het dagdagelijkse bedrijfsbeleid en -beheer betekent.

Ondernemers geven hun kijk op creatief ondernemen vanuit een heel eigen invalshoek. Enerzijds zijn zij ondernemend : ondernemerschap exploreert, zoekt opportuniteiten en creëert nieuwe product-marktcombinaties. Anderzijds managen zij een bedrijf: management exploiteert, verdiept projecten door orde, controle, transparantie en planning aan te brengen. Vandaar de uitspraak van Edith Penrose, de grondlegster van ‘the theory of the firm’ : ‘first there was entrepreneurship, than came management.’

De ‘resource based view of the firm’ van Penrose en het ‘entrepreneurial orientation’ concept van Miller en anderen waren inspirerend voor voorliggend onderzoek. Uiteraard wordt de gezondheid van een economie net zoals van een onderneming gedreven door ambitie; de ambitie van een individu, maar vaak ook van een team mensen die samen eenzelfde doel voor ogen hebben. Gezonde ambitie wordt gedragen door harde processen en middelen.

Vlaanderen heeft een grote behoefte aan creativiteit, maar ook aan het lef en de ambitie om deze om te zetten in harde toegevoegde waarde. Immers, zoals professor Marc Eyskens stelt: ‘in de economie zijn er geen verworven rechten. Alles moet met de dag verdiend worden. Vandaar het kolossale belang van creativiteit.’

Dit onderzoek startte op de dag dat Ken Robinson op het Creativity World Forum zijn keynote speech hield. Daarin stelde hij onomwonden dat verbeelding een bron is van creativiteit, en dat innovatie het toepassen van creativiteit inhoudt.

Als Vlaanderen in 2010 wil evolueren naar één van de meest competitieve regio’s in Europa, dan zal daar een enorme dosis creatief ondernemen voor nodig zijn. Het is de bedoeling van voorliggend onderzoek om een tip van de sluier op te lichten.

### **Professor Hans Crijns**

Centrum voor Ondernemerschap  
Vlerick Leuven Gent Management School

**'THE REAL ACT OF DISCOVERY CONSISTS NOT IN  
FINDING NEW LANDS BUT IN SEEING WITH NEW EYES.'**

(Marcel Proust)



I. HET BEGRIIP 'CREATIEF ONDERNEMEN' .....	13
1. CREATIVITEIT .....	14
A. Definitie .....	14
Creativiteit is het scheppen van iets nieuws .....	14
Creativiteit is het scheppen van iets nieuws door verbanden te leggen .....	14
Creativiteit is het scheppen van iets nieuws door verbanden te leggen en te concretiseren .....	15
B. Creativiteit is een (denk)proces .....	15
C. Iedereen kan creatief zijn .....	16
2. ONDERNEMEN .....	17
3. CREATIVITEIT EN ONDERNEMERSCHAP .....	18
A. Creatief ondernemen: omschrijving .....	18
B. Creativiteit als voorwaarde voor ondernemerschap? .....	18
Zijn alle ondernemers creatief? .....	19
Is elke onderneming creatief? .....	20
C. Waarom creatief ondernemen .....	21
Creativiteit als probleemoplossend instrument .....	21
Concurrentiekracht verhogen .....	22
D. Waarom niet creatief ondernemen .....	22
4. DE CREATIEVE ONDERNEMER .....	23
A. Creativiteit komt niet vanzelf .....	23
Omgevingsfactoren .....	23
Cognitieve aspecten .....	24
Graad van ondernemerschap .....	24
B. Omgaan met creativiteit .....	25
5. DE CREATIEVE ONDERNEMING .....	27
A. Mensen als basis van creativiteit .....	27
Invloeden uit de omgeving: bedrijfscultuur .....	27
Ondernemerschap en cognitieve capaciteiten: wie is creatief? .....	28
B. Creativiteit als basis van innovatie .....	29
Creativiteit versus innovatie .....	29
Innovatiemanagement .....	30
Innovatieprocessen doorheen de onderneming .....	35
Impact van innovatie op de onderneming .....	36

<b>II. CREATIEF ONDERNEMEN IN VLAANDEREN</b> .....	<b>39</b>
<b>1. CREATIVITEIT METEN</b> .....	<b>40</b>
A. Is creativiteit meetbaar? .....	40
B. Creatief ondernemen in de praktijk: Survey.....	41
De ondernemer in de steekproef .....	41
De onderneming in de steekproef .....	41
<b>2. DE CREATIEVE ONDERNEMER</b> .....	<b>44</b>
A. Creativiteit komt niet vanzelf .....	44
Omgevingsfactoren: contacten met collega's, boeken en internet en opleiding .....	45
Cognitieve aspecten .....	46
Graad van ondernemerschap.....	47
B. Omgaan met creativiteit.....	48
<b>3. DE CREATIEVE ONDERNEMING</b> .....	<b>54</b>
A. Mensen als basis van creativiteit .....	54
Invloeden uit de omgeving: bedrijfscultuur.....	55
Aanwerven van creatieve medewerkers .....	55
B. Creativiteit als basis van innovatie .....	58
Creatieve processen binnen verschillende soorten innovatieprocessen .....	58
Creatieve processen op bepaalde momenten in het innovatieproces .....	64
<b>4. CREATIEF ONDERNEMEN ALS BASIS VOOR GROEI</b> .....	<b>66</b>
A. Creatief ondernemen leidt tot groei .....	66
B. Kritische succesfactoren binnen creatief ondernemen die leiden tot groei .....	67
 <b>III. CONCLUSIES</b> .....	 <b>71</b>
Een nieuwe definitie.....	72
De perceptie van Vlaamse Ondernemers .....	72
De creatieve ondernemer ? .....	72
Zelf creatief zijn als ondernemer .....	72
Met creativiteit laten omgaan .....	73
Creativiteit is een drijfveer van groei .....	73
Een hoge mate van creatief ondernemerschap leidt tot groei .....	73
Knelpunten in creatief ondernemen .....	74
Een klimaat voor creativiteit.....	74
Toegepaste creativiteit wordt innovatie .....	75
 <b>IV. BIBLIOGRAFIE</b> .....	 <b>77</b>
 <b>V. BIJLAGE</b> .....	 <b>83</b>
Vragenlijst .....	84

## LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1	Bijdragen van economische theoretici aan de formulering van de rol van de ondernemer.....	19
Tabel 2	Types van ondernemers .....	20
Tabel 3	Stappen in het innovatie- en creativiteitsproces .....	31
Tabel 4	Aspecten van creatief ondernemen.....	68

## LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1	Factoren die creativiteit bij ondernemers stimuleren .....	23
Figuur 2	Creativiteit versus innovatie .....	29
Figuur 3	Het creativiteitsproces versus het innovatieproces .....	30
Figuur 4	Innovatieprocessen binnen de waardeketen.....	35
Figuur 5	Aantal werknemers 2005 .....	42
Figuur 6	Sector.....	43
Figuur 7	Belang van creativiteit voor Vlaamse ondernemers .....	44
Figuur 8	stimulansen voor het creatief denkvermogen van de ondernemer .....	45
Figuur 9	Creative denkstijl bij ondernemers .....	46
Figuur 10	Aspecten van Entrepreneurial Orientation (% , schaal 1-5).....	47
Figuur 11	Wanneer wordt creativiteit gestimuleerd binnen de onderneming (per sector) ...	49
Figuur 12	Stimulansen tot creatief denken en handelen van medewerkers .....	49
Figuur 13	Momenten waarop creativiteit wordt gestimuleerd binnen de onderneming (hoge en lage EO).....	50
Figuur 14	Belangrijkste knelpunt voor creativiteit binnen de onderneming (%).....	51
Figuur 15	Belangrijkste knelpunt voor creativiteit binnen de onderneming voor ondernemers met en zonder personeel (%).....	52
Figuur 16	Knelpunten voor creativiteit binnen de onderneming en gebieden waarop de onderneming creatief is .....	52
Figuur 17	Inschatting creativiteit medewerkers in vergelijking met die van de concurrenten .....	54
Figuur 18	Entrepreneurial Orientation en stimuleren van creativiteit bij medewerkers.....	55
Figuur 19	Houdt u rekening met het creatief potentieel bij de aanwerving van nieuwe medewerkers? .....	56
Figuur 20	Houdt u rekening met het creatief potentieel bij de aanwerving van nieuwe medewerkers? (per sector).....	57
Figuur 21	Creativiteit betekent voor mij als ondernemer .....	58
Figuur 22	Drie belangrijkste gebieden waarop de onderneming creatief is (%).....	59
Figuur 23	Belangrijkste gebieden waarop de onderneming creatief is per sector .....	60
Figuur 24	Belangrijkste gebieden waarop ondernemingen met personeel creatief zijn .....	60
Figuur 25	Percentage omzet uit nieuwe producten .....	61
Figuur 26	EO en omzet uit nieuwe producten.....	62
Figuur 27	Creativiteit ondernemer en omzet uit nieuwe producten .....	63
Figuur 28	Omzet uit nieuwe producten (per sector) .....	63
Figuur 29	Knelpunten voor creativiteit binnen de onderneming en betekenis van creativiteit voor de onderneming .....	64
Figuur 30	Entrepreneurial Orientation en groei aantal werknemers sinds 2000.....	66
Figuur 31	Groei aantal werknemers bij meer en minder creatieve ondernemers.....	67
Figuur 32	Hoe creativiteit vertalen in groei .....	68

Creativiteit is 'in'. De **tandem creativiteit enerzijds en ondernemerschap anderzijds** is zelfs de hoop van ondernemend Vlaanderen om de Vlaamse concurrentiekracht te verstevigen. Talrijke opleidingen en seminars leren ondernemers om naast de lijnen te denken om op die manier opportuniteiten tot een **succes** te maken.

Er is in Vlaanderen de laatste jaren veel ophef rond de **mogelijkheden van creativiteit** voor ondernemers en ondernemingen. In 2004 bijvoorbeeld werd Flanders District of Creativity (FlandersDC) binnen het Ministerie van Economie opgericht:

'De Vlaamse regering heeft FlandersDC opgericht als één van de initiatieven om onze economie competitiever te maken door creativiteit, ondernemerschap en doorgedreven internationalisering. Op deze manier moet Vlaanderen zijn plaats bestendigen bij de top van de creatieve regio's wereldwijd.'<sup>2</sup>

Initiatieven van Flanders DC, zoals GPS voor ondernemingen, waarbij ondernemers samengebracht worden om te brainstormen over de toekomst van het Vlaamse bedrijfsleven, kennen een groot succes en krijgen de nodige aandacht in de pers.

Ook UNIZO is overtuigd van het belang van creatief ondernemen. **Creativiteit doet ondernemingen groeien**, stelt UNIZO. De Unie van Zelfstandige Ondernemers organiseert in 2007 dan ook een inspiratiedag voor ondernemers – Avanti 07 - in het teken van creatief ondernemen in Vlaanderen. De voorliggende studie is het resultaat van de overtuiging van zowel UNIZO als Flanders DC van het belang van creatief ondernemen in Vlaanderen.

Het begrip 'creatief ondernemen' is niet eenduidig en voor interpretatie vatbaar. De focus van dit rapport ligt er dan ook in om een groot aantal dubbelzinnigheden weg te werken en een aantal begrippen op een rijtje te zetten. De **vele ladingen** die het begrip 'creatief ondernemen' dekt worden daarbij bekeken en in een aantal gevallen buiten spel gezet. Daardoor kan een duidelijk **kader** worden uitgezet dat het begrip creatief ondernemen éénduidig toelicht en aan de hand waarvan het gegeven binnen een onderneming en ondernemerschap geduid kan worden.

Om het gegeven van 'creatief ondernemen' eenduidig te verklaren werden in **deel I** eerst de twee begrippen 'creativiteit' en 'ondernemen' apart onder de loep genomen. Door beide vervolgens aan elkaar te koppelen komt de **omschrijving van 'creatief ondernemen'** automatisch tot stand. Daaruit blijkt dat het creativiteitsgegeven onlosmakelijk verbonden is aan ondernemerschap en het begrip creatief ondernemen neerkomt op het expliciteren van creativiteit binnen ondernemerschap. Creatief zijn is bijgevolg iets wat elke ondernemer in minder of meerdere mate doet. Het komt er dan ook op neer om na te gaan op welke manier en wanneer creatief ondernemen van belang is.

Op basis van het kader dat rond het begrip geschetst wordt, is een **rondvraag** rond creatief ondernemen georganiseerd waarvan de resultaten in **deel II** gepubliceerd worden.

<sup>2</sup> Bron: [www.flandersdc.be](http://www.flandersdc.be)

## I. HET BEGRIP 'CREATIEF ONDERNEMEN'

I 13

Het begrip 'creativiteit' is niet eenduidig te verklaren. Vanuit heel wat verschillende wetenschappelijke disciplines werd reeds een invulling van het begrip gegeven: cognitieve processen zijn blootgelegd en de rol van creativiteit is bij het tot stand komen van kunst en literatuur meermaals aangehaald. Toch lijkt het er op dat er een **aantal basisprincipes** zijn die in alle gevallen als aanduiding van het begrip kunnen gelden.

## A. Definitie

Creativiteit is **ontastbaar** en daarom moeilijk te definiëren. Toch kan men, als men een aantal definities naast elkaar zet, een voorstelling geven van wat creativiteit nu precies inhoudt en waar creativiteit vandaan komt.

### Creativiteit is het scheppen van iets nieuws

De omschrijving van creativiteit zoals men ze in de meeste **basiswoordenboeken** terugvindt is de volgende:

'Creativiteit is het vermogen om nieuwe en/of ongebruikelijke oplossingen voor bestaande problemen te vinden' [Van Dale, 2006]

Een vraag die zich bij een dergelijke omschrijving van het begrip onmiddellijk opdringt is: 'hoe nieuw of ongebruikelijk iets kan zijn'. Het lijkt vanzelfsprekend dat iets nieuws vanuit niets tot stand komt, dat wil zeggen, zonder dat het sporen vertoont van reeds bestaande zaken. Men kan zich hierbij afvragen of iemand in staat is om vanuit niets, iets te scheppen. Uiteindelijk heeft men een zekere mate van inspiratie nodig om iets nieuws tot stand te brengen.

### Creativiteit is het scheppen van iets nieuws door verbanden te leggen

Einstein omschreef creativiteit als volgt:

'The secret of creativity is knowing how to hide your sources' [Einstein, 1879-1955]

Hij suggereert dat het bij creativiteit niet simpelweg om nieuwe ideeën gaat, maar om **nieuwe combinaties** van bestaande ideeën waardoor een nieuw idee ontstaat. Het is dan ook logischer om vanuit een dergelijke invalshoek een definitie voor creativiteit te formuleren:

'**Creativiteit** is het vermogen om nieuwe en/of ongebruikelijke oplossingen voor bestaande problemen te vinden door **twee of meer bestaande zaken of concepten te combineren**. Als verschillende concepten in één nieuw geheel nieuwe karakteristieken kunnen bewerkstelligen die eerder niet zichtbaar aanwezig waren in de afzonderlijke componenten, en het effect van die samenkomst beïnvloed verschillende, uiteenlopende bestaande concepten, dan spreekt men van creativiteit' [Ward, 2004].

Het gaat er dus om bestaande kennis en ervaringen te hergroeperen met als resultaat de creatie van iets nieuws. Men moet zich er dan ook voor hoeden om oude ideeën op die manier in nieuwe te integreren dat de patronen van het oude idee het nieuwe overheersen [Krüger et al. 2005].

### Creativiteit is het scheppen van iets nieuws door verbanden te leggen en te concretiseren

De omschrijving van creativiteit als het leggen van nieuwe verbanden wordt ook wel omschreven als de combinatietheorie en wordt soms als té beperkt gezien [Boden, 1996]. Creatieve ideeën moeten ook waardevol, bruikbaar, nuttig of concreet toepasbaar zijn. De twee belangrijkste aspecten van creativiteit zijn dan **nieuwheid en bruikbaarheid**. Zeker in de context van ondernemerscreativiteit, lijkt bruikbaarheid een onmisbaar element.

‘Het creatieve proces kan dus gezien worden als het **zoeken naar nieuwe verbanden** met een **bruikbaar, toepasbaar eindresultaat** als doel. Met andere woorden stopt creativiteit niet bij het hebben van een ‘idee’. In de meeste gevallen wordt het idee geconcretiseerd en wordt effectief iets ‘gecreëerd’.

## **B. Creativiteit is een (denk)proces**

I 15

Een creatief idee hebben is één ding, de ‘manier waarop’ dat gebeurt is ook zeer belangrijk. Creativiteit kan het best beschouwd worden als een ‘lateraal’ (ook wel ‘out of the box’) **denkproces** [De Bono, 1973]. Dat proces wordt automatisch door het brein gestuurd en de creatieve ‘uitkomst’ is het eindresultaat van een dergelijk proces [Heerwagen, 2002].

Het komt er op neer dat het menselijke brein doorgaans patronen volgt die na herhaling worden versterkt (patroongedrag). Het brein is echter ook in staat patronen te doorbreken en nieuwe verbindingen aan te leggen wat leidt tot creatief gedrag. Creatief denken is dus ‘anders’ denken en het verlegt met steeds nieuwe invalshoeken vastgeroeste denkpatronen. Creativiteit wordt dan ook ontwikkeld door de dingen en gebeurtenissen ‘anders’ te zien, door open te staan voor alternatieven, oordelen uit te stellen en door verbeeldingskracht te ontwikkelen [De Bono, 1973]. Om dit te kunnen moet men zich een bepaald denkproces eigen maken wat er in bestaat om zelf **ideeën te construeren door bepaalde combinaties te maken, die te formuleren en definiëren, om relevante informatie te distilleren, opnieuw te herbekijken en uiteindelijk de juiste handelingen uit te voeren.**

De **cognitieve wetenschap** omschrijft het proces meestal als volgt: eerst is er interesse, vervolgens voorbereiding, incubatie, illuminatie, verificatie en tenslotte exploitatie [Kao, 1989]. Daarbij worden zowel kennis, cognitieve processen en vaardigheden, persoonlijke motivatie en omgevingsfactoren constant met elkaar gecombineerd [Ward, 2004]. Er is ook steeds een wisselwerking tussen creativiteit, genie en intelligentie zowel op bewustzijn- als op onderbewustzijnsniveau [Fillis, 2002]. Dit alles gebeurt **procesmatig** en vraagt dan ook **tijd**.



Het creativiteitsproces verloopt voor ondernemers hetzelfde als voor bijvoorbeeld kunstenaars of wetenschappers. Wat wel kan verschillen zijn de accenten die gelegd worden en de doelstellingen die men voor ogen heeft. De uitkomst van een creatief denkproces zal bij een ondernemer dan ook merkbaar anders zijn dan dat bij een kunstenaar het geval is [Runco, 2004]. Creativiteit is met andere woorden domeinspecifiek [Lubart & Sternberg, 1995], maar het proces van het zoeken naar combinaties, het herformuleren en het maken van keuzes is hetzelfde. Vandaar ook dat de een voor de ander een belangrijke inspiratiebron kan zijn.

*'Er zijn tal van producenten die een beroep doen op kunstenaars om nieuwe producten te helpen ontwikkelen of om hun bestaand gamma te vernieuwen. Dit gebeurt niet enkel in de designsector maar evenzeer bij de creatie van puur functionele goederen. Het is boeiend te zien hoe de kunstenaar zijn artistieke aspiraties weet uit te drukken bij het ontwerpen van dagdagelijkse gebruiksvoorwerpen, hoe het creatieve en het functionele zich inderdaad kunnen vinden.'*  
[Michel Espeel - Constructies Espeel NV]

### C. Iedereen kan creatief zijn

Het creativiteitsproces kan in principe bij iedereen plaatsvinden. Bij sommigen echter in meerdere mate dan bij anderen. Men heeft in het verleden heel wat onderzoek verricht voor men daar van overtuigd was:

- Er is bij onderzoek naar creativiteit binnen een persoon in eerste instantie vooral gefocust op het niveau van creativiteit van individuen. De vraag was of en tot op welke hoogte een individu creatief is [Isaksen & Puccio, 1988]. Men ging op zoek naar kenmerken of onderscheidende kwaliteiten van bijzonder creatieve mensen. In deze traditionele benadering van creativiteit binnen een persoon wordt de hoeveelheid creativiteit waarover iemand beschikt gemeten en er wordt ook nagegaan of iedereen over creatieve vermogens beschikt.
- In andere opvattingen veronderstelt men dat iedereen creativiteit bezit [Sternberg, 1999]. In deze opvatting staat dan ook de stijl van creativiteit centraal. Hiermee bedoelt men de manier waarop men creatief is. Deze stijl heeft ook een impact op het leerproces, problemen oplossen, interactie met groepen enzovoort. De nadruk ligt dus niet op wat men doet, maar hoe men de dingen doet [Sternberg, 1999].

Om het gegeven 'creatief ondernemen' te verklaren is het van belang om naast 'creativiteit' ook het begrip 'ondernemen' onder de loep te nemen.

Een overkoepelend theoretisch model dat het gegeven van ondernemen en ondernemerschap verklaart, is in de bestaande literatuur niet aanwezig.

Over het algemeen wordt aangenomen dat:

- Ondernemers individuen zijn die in staat zijn opportuniteiten te definiëren en een organisatie op te zetten om die opportuniteiten te benutten en tot een succes te maken [Baron, 2000].
- De organisatie die de ondernemer opzet de onderneming is. De manier waarop hij dat doet en hoe hij zijn organisatie uitbouwt en coacht maakt dat hij al dan niet succesvol is [Baron, 2000].

Deze omschrijvingen zijn voor interpretatie vatbaar. **Ondernemerschap dekt vele ladingen.** Er bestaat niet één soort ondernemerschap met één type ondernemer of onderneming. Ondernemerschap kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden en verschillende types ondernemers en ondernemingen worden gekenmerkt.

- Ten eerste doelt men wanneer men mensen als 'ondernemers' betitelt meestal op bedrijfsleiders. Soms echter gebruikt men de term ook om eigenaars-managers van kleinere of middelgrote bedrijven aan te duiden.
- Daarnaast kan ondernemerschap ook betrekking hebben op "ondernemend gedrag" Hieronder valt dan "intrapreneurship", ondernemend gedrag binnen bestaande, meestal grote organisaties, wat kan leiden tot de oprichting van nieuwe entiteiten binnen een bestaande, grote organisatie' [Crijns, Vermeulen, 2006].
- Ten tweede gaat men er meestal van uit als men aan ondernemerschap denkt dat het om het opzetten van een nieuwe organisatie gaat. Het voeren van een beleid (als owner-manager) om een bestaande onderneming te laten groeien of om een bestaande onderneming in stand te houden kan echter ook tot ondernemerschap gerekend worden [Churchill & Lewis, 1983; Crijns & Ooghe, 1996].
- Ten derde heeft de grootte van de onderneming geen invloed op de omschrijving van ondernemerschap. Of iemand nu van plan is morgen een wafelkraam op de plaatselijke markt te zetten of iemand wil de grootste staalreus van het land concurrentie aandoen, in beide gevallen zal er ondernemerschap aan te pas moeten komen wil men in zijn opzet slagen.

Door op basis van bovenstaande beschrijving de begrippen 'ondernemen' en 'creativiteit' aan elkaar te koppelen wordt het begrip '**creatief ondernemen**' toegelicht. Ook worden argumenten op een rijtje gezet waarom het fenomeen interessant kan zijn voor ondernemend Vlaanderen.

#### A. Creatief ondernemen: omschrijving

Ondernemerschap werd eerder gedefinieerd als het succesvol invullen van opportuniteiten. Creativiteit werd omschreven als het ontstaan van iets nieuws door de combinatie van bestaande concepten. De definitie van creatief ondernemen die hier naar voor wordt geschoven is logischerwijs **samengesteld** door de omschrijvingen van creativiteit en ondernemen samen te brengen.

**'Creatief ondernemen kan dan ook het best gedefinieerd worden als het zien van nieuwe opportuniteiten die voordien niet duidelijk waren en het succesvol maken ervan, door op basis van bestaande kennis en ervaring oplossingen uit te denken die voordien onbestaande waren.'**

Bij de definitie van creatief ondernemen zoals die hier is voorgesteld kan men zich onmiddellijk de vraag stellen of **creatief ondernemen los kan staan van ondernemerschap** op zich. Nieuwe opportuniteiten zien en ze succesvol maken door er creatief mee om te gaan komt neer op het hebben van goede ideeën. En zonder een idee kan een ondernemer geen onderneming uitbouwen [McClelland, 1961].

Opvallend daarbij is ook dat in de internationale literatuur praktisch nooit een dergelijke definitie gegeven wordt voor het begrip 'creatief ondernemen'. Eerder wordt er dieper ingegaan op creativiteitsaspect binnen ondernemerschap. Het lijkt dan ook aannemelijk dat het **begrip 'creativiteit' van bij oorsprong in het begrip ondernemerschap vervat zit** en dat het begrip 'creatief ondernemen' op die manier moet bekeken worden.

#### B. Creativiteit als voorwaarde voor ondernemerschap?

De samenvoeging van de twee begrippen creativiteit en ondernemerschap komt dus feitelijk neer op het **expliciteren van het gegeven van creativiteit binnen het ondernemerschapgegeven**. Dit doet men omdat men –zoals gesteld in de inleiding- tegenwoordig veel belang hecht aan creativiteit binnen ondernemerschap.

Dit geeft ook aan dat er **naast creativiteit ook andere karakteristieken aan ondernemerschap verbonden zijn**. Creativiteit is er slechts één van. Een blik op de bestaande theorieën over ondernemerschap illustreert dit.

## Zijn alle ondernemers creatief?

Onderstaand kader toont een overzicht van hoe **ondernemerschap in de loop van de geschiedenis gedefinieerd werd**:

Tabel 1 Bijdragen van economische theoretici aan de formulering van de rol van de ondernemer

Theoreticus	Sleutelrol van de ondernemers	Specifieke eigenschap
Say	Organiseren van productiefactoren	Katalysator voor economische verandering
Cantillon	Idem	Idem
Kirzner	Kansen herkennen	Creatieve waakzaamheid
Schumpeter	Innoveren	Ondernemer als 'hero-figure'
Knight	Risico nemen	Winst op basis van risicogedrag
Casson	Organiseren van middelen	Invloed van de omgeving
Shackle	Omgaan met creativiteit	Onzekerheid creëert mogelijkheden om winst te maken

Bron: Deakins, Freel, 2003

**Schumpeter** (1934) -die door velen wordt beschouwd als de 'founding father' van de literatuur over ondernemerschap- definieert de ondernemer als diegene die het bestaande evenwicht in de economie doorbreekt door het introduceren van vernieuwing [De Clercq, De Sutter, 2003]. Uit ondernemerschap volgt dan creatieve destructie, een proces waarbij nieuwe producten, ondernemingen en business modellen ontstaan, terwijl andere hierdoor uit de markt verdwijnen. Deze dynamiek bestendigt op lange termijn economische groei [Schumpeter, 1934]. Hier wordt gesuggereerd dat ondernemen meer is dan het zien van opportuniteiten. Ondernemerschap is dan 'het zoeken van de balans tussen een nieuw idee en de realisatie ervan' [Kruger et al., 2005]. In dit opzicht is de rol van creativiteit binnen het ondernemerschapgegeven essentieel. Ook **Shackle** legt de nadruk op het belang van creativiteit binnen ondernemerschap. Hij bestempelt het kunnen omgaan met creativiteit als de sleutelrol van de ondernemers. **Knight** ziet dan weer eerder risicogedrag van ondernemers als hun belangrijkste karakteristiek en legt minder de nadruk op het belang van creativiteit. **Casson & Kirzner** focussen op het belang dat ondernemers hechten aan autonomie en controle. Voor hen zijn ondernemers die in staat zijn op een planmatige en autonome manier hun activiteiten te organiseren en controleren succesvolle ondernemers [Deakins, Freel, 2003].

Alles bij elkaar genomen is het duidelijk dat **aan ondernemerschap een aantal specifieke kenmerken verbonden zijn**. Niet elke ondernemer is even vaardig in elk van deze karakteristieken of hecht er even veel belang aan. Naarmate een ondernemer meer of minder karakteristieken van bepaalde kenmerken vertoont, wordt hij als een bepaald type ondernemer beschouwd [Van den Broeck et al., 2006].

Voorbeelden van **types** ondernemers zijn het 'facts-driven' type, het 'unconventional' type, het 'balanced' type, het 'my way' type, het 'hands-on' type en het 'charismatic' type. Elk type vertoont verschillende kenmerken [Van den Broeck et al., 2006]. Een 'facts-driven type' van ondernemer bijvoorbeeld hecht belang aan kennen en plannen, een 'unconventional type' aan kennen en bedenken enzovoort.

Tabel 2 **Types van ondernemers**

	'Facts-driven' type	'Unconventional' type	'Balanced' type	'My way' type	'Hands-on' type	Charismatic type
Combineren	Kennen Plannen	Kennen Bedenken	Kennen Samenwerken	Plannen Bedenken	Plannen Samenwerken	Bedenken Samenwerken
Verleiden met	Grondige analyse	Nieuwe ideeën	Adviezen	Ambitieuze plannen	Haalbare aanpak	Enthousiasme
Begaan met	Feitelijkheden	Ontwikkelen	Volledigheid	Realiseren	Uitwerken	Mogelijkheden
Zoeken	Precisie	Alternatief	Waarheid	Succes	Houvast	Speelsheid

*Bron: Van den Broeck et al., 2006*

**Niet elk type is per definitie creatief** [Van den Broeck et al., 2006] Vooral 'charismatische' en 'onconventionele' types zijn de bedenkers. Het charismatische type zoekt vernieuwing op basis van intensieve samenwerking. Dit type voelt zich goed als hij met anderen op zoek kan gaan naar vernieuwing. Het 'unconventional' type combineert veelwetendheid met originaliteit en zin voor eigen visie. Beide types doen dus –veel meer dan andere types- in grote mate beroep op creativiteit.

### Is elke onderneming creatief?

Een onderneming op zich kan ook als al dan niet creatief bestempeld worden. Dit is afhankelijk van de mate waarin creativiteit binnen de onderneming ingebed is.

De mate waarin een onderneming creatief is, hangt van heel wat factoren af. De 2 belangrijkste zijn de **aanwezigheid van innovatieprocessen** in de onderneming en de **beschikbaarheid van creatief kapitaal in de vorm van werknemers** (zie verder: hoofdstuk 5: de creatieve onderneming).

- Creativiteit kan niet bestaan zonder mensen die creatieve ideeën hebben. De aanwezigheid van werknemers die creatief denken en handelen bepaalt dan ook de mate waarin een onderneming meer of minder creatief is.
- Innovatie zijn processen waardoor vernieuwingen in het bedrijf kunnen worden doorgevoerd. Creativiteit is een belangrijke voorwaarde voor innovatie. Een bedrijf waar amper innovatie aanwezig is kan dus ook niet als een creatieve onderneming bestempeld worden.

Samenvattend kan gesteld worden dat **creatief ondernemen één bepaalde wijze van ondernemen is**. Daarnaast zijn er andere karakteristieken die aan ondernemerschap verbonden zijn en die afhankelijk van de ondernemer en de onderneming meer of minder aanwezig zijn. Deze worden in het vervolg van deze studie buiten beschouwing gelaten. Er wordt vanaf hier dieper ingegaan op het gegeven van creativiteit binnen ondernemerschap, met de focus op de ondernemer zelf en op de onderneming.

### C. Waarom creatief ondernemen

Er zijn een aantal redenen waarom creativiteit binnen ondernemerschap onder de aandacht wordt gebracht. Zowel binnen de onderneming als binnen de Vlaamse economische context worden aan creatief ondernemen **kansen** gekoppeld.

#### Creativiteit als probleemoplossend instrument

Creatief ondernemen is eerder gedefinieerd als het zien en benutten van kansen en opportuniteiten en is daarom zeer interessant voor ondernemers. Het creativiteitsproces laat toe ideeën te genereren en problemen op te lossen. Als probleemoplossend instrument is het dus wel succesvol: men kan op zoek gaan naar oorzaken van problemen (en deze elimineren) en zich buigen over de gevolgen van problemen [Deakins, Freel, 2003].

Creativiteit kan in die zin dan ook beschouwd worden als het hart van ondernemerschap omdat het **patronen en trends blootlegt die mogelijkheden voor vooruitgang inhouden**. Een strikt logische, economische benadering legt deze patronen niet altijd bloot. Rationele denkers zijn sterk op gebied van exploitatie maar minder op gebied van exploratie. De creatieve denkers zijn dat wel. Het is fout om te stellen dat de rationele en de creatieve denker tegengesteld zijn aan elkaar. Wel is er een spanningsveld tussen het rationele (productiviteit) en het creatieve (creativiteit) dat noodzakelijk is om een onderneming in stand te houden [Huizinga, 1948].

*'Als verkoper van rioolreiniging apparatuur bemerkte ik bij mijn klanten een grote behoefte aan een apparaat om boomwortels uit het riool te halen. Zulke apparaten bestonden wel doch vertoonden grote gebreken waardoor ze slecht of niet werkten. Ingenieur zijnde heb ik zelf zulk een apparaat ontwikkeld en geoctrooieerd. Ik heb eind 2003 een eigen bedrijfje opgericht en ben met deze uitvinding dienstverlening gaan verzorgen. Heel snel was dit bedrijfje succesvol zowel in België als Nederland en zijn we trots op onze dagelijks groeiende referentielijst met steden als Gent, Antwerpen, Hasselt, Eindhoven, Roermond, Utrecht, Leeuwarden.'* [Rafael van Bogaert, Rootmaestro]

## Concurrentiekracht verhogen

De sterke concurrentiepositie die Vlaanderen in het verleden opgebouwd heeft door een hoge arbeidsproductiviteit komt steeds meer onder druk te staan. Vlaanderen verliest aan economisch belang ten opzichte van andere Europese regio's [De Backer en Sleuwaegen, 2005]. Concurrenieren op basis van efficiëntie wordt hoe langer hoe moeilijker. Daarom **moet Vlaanderen evolueren naar een economie waar creativiteit, innovatie en ondernemerschap centraal staan**. Voortdurende vernieuwing is noodzakelijk om de economische groei veilig te stellen. Hierbij wordt steeds meer een beroep gedaan op de creativiteit van ondernemers en werknemers. Het belang van creativiteit als productiefactor neemt dus toe. Bedrijven kunnen zich dankzij creativiteit differentiëren van hun concurrenten. Het omzetten van creativiteit in vernieuwing, leidt tot productiviteitsgroei voor de onderneming en zo tot economische groei van een regio [Jacobs 2005].

Het is daarbij aangetoond dat ondernemingen die efficiënt met creativiteit en innovatie omgaan **winstcijfers halen die 4 procentpunt hoger liggen** dan de gemiddelde bedrijfswinst. Met creativiteit kunnen ondernemingen in Vlaanderen dus wel degelijk het verschil nog maken [Arthur D. Little, 2005]. Zeker voor de kleinere ondernemingen liggen hier heel wat kansen omdat ze veel vlugger dan grote in staat zijn verandering door te voeren [Fillis, 2002]. Uit onderzoek van de SERV [Delangrange, 2005], blijkt immers dat kleine ondernemingen bij veranderingen minder geconfronteerd worden met hindernissen dan middelgrote en grote ondernemingen.

| 22

## **D. Waarom niet creatief ondernemen**

Het is belangrijk op te merken dat 'creatief ondernemen' niet altijd een sleutel tot succes is. Men riskeert soms om creatief ondernemen als té prioritair te zien. Niet iedereen kan daar inkomen. Zoals eerder gesteld is **creativiteit immers meestal niet het enige talent van een ondernemer**. Sommigen hechten meer belang aan andere aspecten van ondernemerschap zoals rationaliteit en inschattingsvermogen. Ze gaan er van uit dat bedrijven er zijn om winst te maken en daarvoor zijn er rationele ondernemers nodig die plannen en controleren.

Bovendien is creativiteit **niet in elk bedrijf even belangrijk**. Het relatieve belang van creativiteit hangt af van factoren zoals de sector waarin het bedrijf actief is, de leeftijd en levensfase, de evolutie van het bedrijf en de sector.

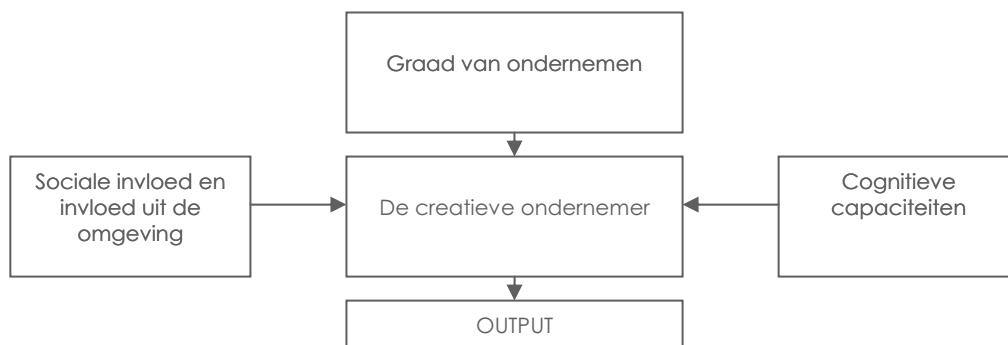
De creatieve ondernemer wordt in de literatuur meestal getypeerd als iemand die in de eerste plaats **zelf creatief is** en als iemand die in de tweede plaats **met creativiteit kan omgaan**.

### A. Creativiteit komt niet vanzelf

Het is voor een ondernemer een voordeel om over creatieve vaardigheden te beschikken. Het definiëren en benutten van opportuniteiten is op zich niet altijd voldoende om succesvol te zijn. De ondernemer moet **ook zijn creativiteit aanwenden om een goed idee te vinden om de opportuniteiten in te vullen**. Hoewel iedereen toch in meerdere of mindere mate in staat is tot creatief gedrag, blinken niet alle ondernemers in Vlaanderen uit in het maken van creatieve plannen en de creatieve uitwerking ervan. Een gebrek aan interesse kan een verklaring zijn, maar daarnaast is ook het ontbreken van een creatief klimaat dikwijls een belangrijke oorzaak. Er zijn immers een aantal factoren die invloed hebben op het tot stand komen van creativiteitsprocessen.

Uit onderstaand model blijkt dat vooral **omgevingsfactoren, cognitieve capaciteiten en de graad van ondernemerschap** een invloed op creatief gedrag van ondernemers hebben.

Figuur 1 Factoren die creativiteit bij ondernemers stimuleren



*Fillis: a prescriptive model of creativity at the marketing and entrepreneurship interface [2002]*

### Omgevingsfactoren

Een ondernemer heeft meestal nood aan impulsen om creatief te kunnen denken en handelen. De meest waardevolle zijn **inspiratie van buitenaf, 'tools' die creatief denken stimuleren** en een **creatief klimaat** om te werken.



### ➤ Inspiratie

Aan de basis van creativiteit ligt meestal een flinke dosis inspiratie. De bronnen van inspiratie zijn eindeloos. Sommige ondernemers gaan in hun vrije tijd naar tentoonstellingen, andere hechten bijvoorbeeld belang aan natuur en wetenschap om inspiratie op te doen. Externe bronnen die inspiratie bieden zijn waardevol voor ondernemers omdat ze een andere kijk op bestaande dingen toestaan. Daardoor komen goede ideeën vaak sneller naar boven.

Het idee dat kunst en kunstenaars inspirerend zijn voor ondernemers komt meer en meer onder de aandacht [Maenhout et al., 2006]. Het creativiteitsproces is cognitief gezien immers niet anders bij kunstenaars dan bij ondernemers (zie I.1).

*In mijn vrije tijd ga ik om met bevriende kunstenaars en artiesten. Daardoor sta ik open voor nieuwe ideeën die me in de werkomgeving ook toelaten creatief met de dingen om te gaan. [Ondernemer, anoniem]*

De doelstelling is echter verschillend. Voor kunstenaars is creatief denken en handelen het doel van hun activiteit en de uitkomst zal een creatief product zijn. Voor ondernemers is dit veel minder het geval waardoor creativiteitsprocessen bij ondernemers wel eens naar de achtergrond worden verdrongen. De omgang met kunstenaars en de confrontatie met kunst maakt dat ondernemers zich bewust worden van dergelijke processen [Ruyters, 2006]. Met andere woorden worden door contacten met kunstenaars ondernemers gestimuleerd tot creatief denken en aangezet tot innovatief en creatief gedrag op de werkplek [Arteconomy, 2007].

### ➤ 'Tools'

Een aantal ondernemers maken gebruik van bepaalde tools die toelaten om op een gestructureerde manier met creativiteit om te gaan. De bekendste voorbeelden zijn het volgen van opleidingen, het organiseren van brainstormsessies enzovoort.

### ➤ Klimaat

Om individuen creatief te doen nadenken is het stimulerend daarvoor de (werk)omgeving aan te passen of om verschillende technieken te hanteren. Dit soort omgeving heeft de eigenschappen veilig, 'casual' en bevrijdend over te komen [Deakins, Freel, 2003]. Een klimaat dat de ondernemer toelaat vrij te denken en dat inspirerend werkt stimuleert de ondernemer om creatief te zijn en om met die creativiteit aan het werk te gaan.

## Cognitieve aspecten

Iedereen is creatief, al is de ene het al meer dan de andere. Creatief denken is immers een cognitief proces. Creativiteit kan bijgevolg wel gestimuleerd worden maar de **basisaanleg en gevoeligheid** voor creativiteit is inherent in persoonlijkheden aanwezig (zie I.1).

## Graad van ondernemerschap

Een ondernemer die creatief is, heeft ook nood aan een aantal andere eigenschappen om **effectief met die creativiteit aan de slag te gaan**. De graad van ondernemerschap wordt ook wel eens omschreven als '**entrepreneurial orientation**' [Van den Broeck et al., 2006].

Entrepreneurial orientation omvat 3 pijlers: innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid [Covin en Slevin, 1991]:

- **Innovativiteit** impliceert de mate waarin een ondernemer zich engageert in vernieuwende ideeën en creatieve processen die kunnen leiden tot nieuwe producten, diensten of technologische processen.
- **Proactiviteit** verwijst naar de mate waarin een ondernemer anticipeert dan wel reageert op acties van concurrenten.
- **Risicobereidheid** heeft te maken met de mate waarin ondernemers bereid zijn middelen toe te wijzen aan grote en riskante engagements.

Deze 3 pijlers zijn belangrijke eigenschappen voor ondernemer om **met creativiteit om te gaan**:

- **Innovativiteit**: innovatie betekent 'het uitvoeren van nieuwe (en dus creatieve) ideeën'. Een ondernemer die niet openstaat voor innovatie en dus voor nieuwe ideeën kan maar moeilijk als creatief bestempeld worden.
- **Proactiviteit**: creatieve ideeën komen niet vanzelf, een ondernemer moet er actief naar op zoek gaan. Een zekere mate van proactief handelen is daarvoor noodzakelijk.
- **Risicobereidheid**: creatieve ideeën zijn nieuwe ideeën en de uitkomst van creatieve processen is dan ook onzeker en vraagt een zekere mate van risicobereidheid van de ondernemer.

Risicobereidheid en proactiviteit zijn **belangrijke voorwaarden om met creativiteit om te gaan**. Vooral de mate van innovativiteit in een onderneming geeft aan of een onderneming open staat voor creatief gedrag of niet, maar ook de mate waarin een onderneming proactief is en bereid is om risico's te nemen. Creativiteit vereist immers dat risico's worden genomen.

## B. Omgaan met creativiteit

De creatieve ondernemer is niet enkel zelf creatief, hij kan ook **met creativiteit omgaan**:

### Stimuleren van creativiteit bij zijn werknemers

Een ondernemer kan het creatief denkpotentieel binnen zijn onderneming aanzienlijk vergroten als hij niet enkel zelf creatief nadenkt maar daar ook zijn werknemers toe aanzet. De ondernemer functioneert dan als een belangrijke katalysator om **creatieve processen te coachen**.

Het blijft voor een ondernemer wel belangrijk om zelf ook creatieve beslissingen te nemen, zowel om radicale vernieuwingen door te voeren, als om verbeteringen aan te brengen.

#### Aanvaardbaar maken van een creatief idee en vertalen ervan naar concrete acties

Het aanvaardbaar maken en vertalen van een creatief idee naar concrete acties naar zowel zijn werknemers als de stakeholders toe is een belangrijk talent voor de ondernemer. Creatieve ideeën blijven immers vaak hangen zonder vervolg. Het komt er dan ook op aan ervoor te zorgen dat creatieve ideeën geïmplementeerd worden en indien nodig andere processen aan te passen [Champy, 1996]. Het **wegwerken van knelpunten** vormt daarbij de grootste uitdaging voor de ondernemer.

## 5 | DE CREATIEVE ONDERNEMING

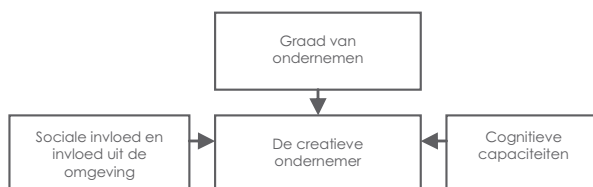
Een ondernemer kan in meer of mindere mate getypeerd worden als zijnde 'creatief'. Hij is zelf creatief of kan met creativiteit binnen zijn bedrijf omgaan. **Creativiteit kan echter – meestal op aangeven van de ondernemer - binnen een onderneming een eigen leven gaan leiden.** De mate van creativiteit binnen een onderneming typeert vaak de onderneming zelf, de ondernemer zelf buiten beschouwing gelaten.

Creativiteit binnen een onderneming kan gesitueerd worden aan de hand van :

- de aanwezige factoren waardoor **creativiteit bij werknemers gestimuleerd** wordt.
- de aanwezigheid van **creativiteitsprocessen** en de mate waarin deze in rationele processen worden **vertaald aan de hand van innovatie.**

### A. Mensen als basis van creativiteit

Creativiteit is belangrijk voor bedrijven. Aan **de basis van creatieve ideeën liggen mensen.** In een kenniseconomie, waar creativiteit een concurrentieel voordeel is, zijn mensen dan ook het belangrijkste 'bezit' van organisatie. Het probleem is alleen dat creativiteit zich lastig laat organiseren. Creativiteit verdraagt nu eenmaal slecht regels, structuren en systemen. Wat wél kan, is **voorwaarden scheppen** die het opbloeien van een creatieve cultuur binnen de onderneming stimuleren.



Zoals eerder aangegeven, is het tot stand komen van creativiteit afhankelijk van invloeden uit de omgeving, de graad van ondernemerschap en de aanwezigheid van cognitieve capaciteiten.

Een ondernemer die creativiteit bij zijn werknemers wil stimuleren, zal daar rekening mee moeten houden, zowel bij het **aanwerven van medewerkers** als bij de **creatie van een bedrijfscultuur.**

*'Ik koester mijn personeel. Dat is namelijk mijn kapitaal. Ik stimuleer hen om creatief te zijn, oplossingen te zoeken.'*  
[Ondernemer, anoniem]

#### Invloeden uit de omgeving: bedrijfscultuur

Om ervoor te zorgen dat werknemers creatief zijn, moeten ondernemingen en managers mensen aanwerven met creatief potentieel en zorgen voor een organisatie die deze mensen in staat stelt dit creatief potentieel te benutten [Cummings & Oldham, 1997].

**Creatief potentieel** van een persoon omvat drie onderdelen: **expertise**, de **bekwaamheid om flexibel te denken** en **motivatie** [Amabile, 1998]. Managers kunnen deze drie aspecten

beïnvloeden. De eerste twee aspecten zijn moeilijker en slechts op lange termijn te beïnvloeden. De motivatie van medewerkers verhogen is niet enkel gemakkelijker, maar heeft ook de grootste impact op creatief gedrag [Amabile,1997]. De motivatie om te werken aan iets waarbij men betrokken is, wat uitdagend is en voldoening schenkt, is veel belangrijker voor het stimuleren van creativiteit dan externe motivatie (zoals verwachte evaluatie, toezicht, interne concurrentie of beloning) [Robinson en Stern, 1997].

Hoewel creativiteit niet te voorspellen is, kan men **creativiteit toch managen**. Door zes essentiële elementen in een organisatie te implementeren, zal het algemeen niveau van creativiteit toenemen [Robinson en Stern, 1997]:

- iedereen staat op één lijn, achter de doelen van de organisatie
- medewerkers worden gestimuleerd om zelf initiatieven te nemen
- er worden periodes voor informele activiteiten voorzien
- toeval krijgt een kans
- er wordt gebruik gemaakt van diverse stimuli
- er is een intensieve interne communicatie

Daarbij moet worden benadrukt dat het scheppen van een creatief klimaat ook samen hangt met heel de werking van de onderneming. De mate waarin human resources gemobiliseerd worden, wordt mee **beïnvloed door de organisatiestructuur** en arbeidsorganisatie.

*'Onze bedrijfscultuur creëert een omgeving waarin medewerkers zichzelf motiveren als intrapreneurs die kwaliteit en innovatie als een vanzelfsprekende levenshouding beschouwen. Wij combineren al 15 jaar de inzet van jonge getalenteerde intrapreneurs met de begeleidende ondersteuning van 50+ tot 70 + coaches.'* [Donald Pans, Egemin]

### Ondernemerschap en cognitieve capaciteiten: wie is creatief?

Niet iedereen is even creatief. Sommige zijn het meer dan anderen en sommigen hebben ook een andere omgeving nodig om creatief te werken. [Dacey and Lennon, 1998] Over het algemeen hebben **creatieve personen binnen een onderneming een aantal specifieke eigenschappen** die hen van de anderen onderscheidt: ze hebben een grote domeinspecifieke kennis en goed ontwikkelde capaciteiten, ze vinden hun werk zeer motiverend, ze zijn onconventioneel en durven risico's nemen, ze hebben brede interesses en staan open voor experimenten, ze werken in team, nemen initiatief en hebben meestal een groot netwerk waarop ze kunnen terugvallen [Simonton, 1999].

Daarbij komt echter dat het **heel moeilijk is om met creatieve mensen om te gaan**: ze zijn immers niet-conformistisch en humoristisch, ze hebben een hekel aan autoriteit en procedures, weinig loyaliteit tegenover de onderneming waarvoor ze werken, weinig geduld om een consensus te bereiken en ze hebben weinig respect voor collega's die status belangrijk vinden. Ze brengen met andere woorden flink wat onrust in de organisatie [Heerwagen, 2002].

## B. Creativiteit als basis van innovatie

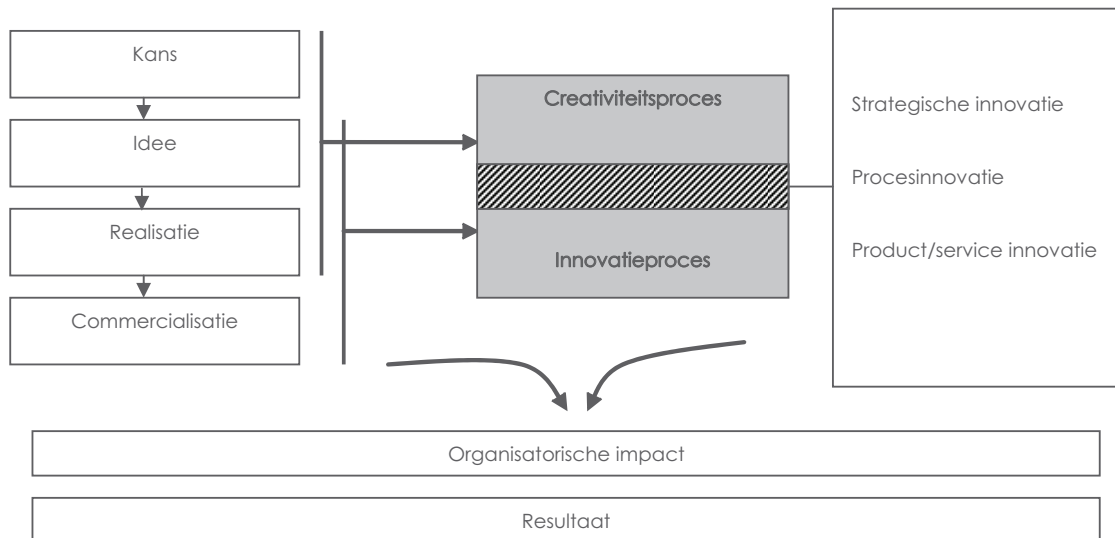
Zoals eerder gesteld beperkt de definitie van creativiteit zich niet tot de totstandkoming van een creatief idee, ook de **realisatie** ervan is inherent verbonden aan het gegeven van creativiteit. Met andere woorden:

- Ten eerste wordt creativiteit maar succesvol als men **creatieve ideeën kan ontwikkelen** die naast origineel ook toepasbaar, bruikbaar en realiseerbaar zijn.
- Daarbij moet creativiteit dan ook **omgezet worden in bruikbare producten**, diensten, processen enzovoort.

Om succesvol creatief te ondernemen moet een goed idee ondersteund worden door een goed management. Het uitwerken en managen van een idee is beter gekend onder de noemer van **innovatie**.

### Creativiteit versus innovatie

Figuur 2 Creativiteit versus innovatie



Bron: gebaseerd op: Kruger, Millard, Pretorius, 2005

Zowel in de literatuur als in de praktijk worden creativiteit en innovatie vaak over dezelfde kam geschoren. Toch is het belangrijk om de twee binnen een onderneming als aparte entiteiten te bekijken: **innovatie begint waar het hebben van een idee stopt**.

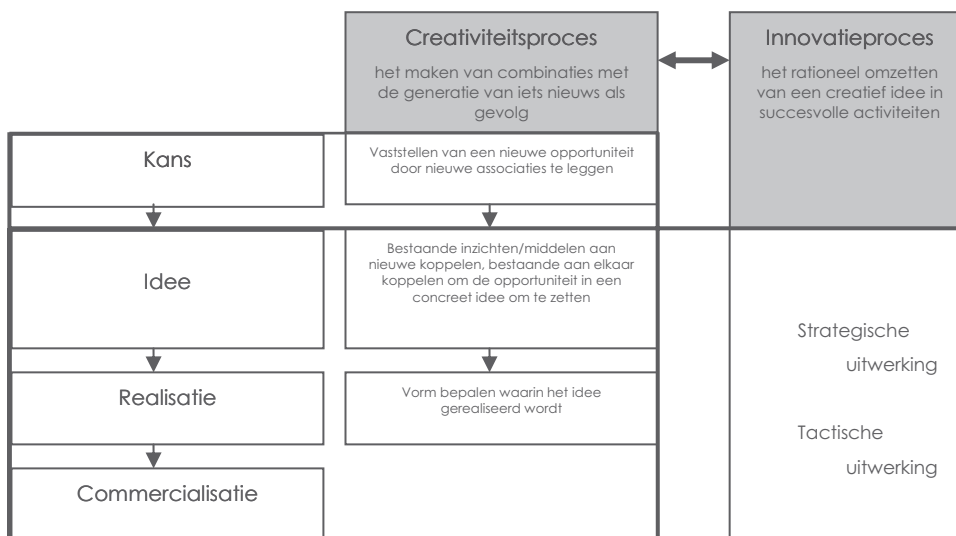
Creativiteit op zich is in se immers 'un-manageable'. Innovatie daarentegen is wel beheersbaar en loopt horizontaal doorheen de organisatie [De Backere, 2002]. Innovatie is namelijk het best te definiëren als **'de realisatie van een creatief idee'** en dus ook als 'het management van een creatief idee'. Bijgevolg is innovatie het succesvol implementeren van ideeën en kunnen ideeën

dankzij het innovatieproces omgezet worden in succesvolle activiteiten en de commercialisatie ervan [Le Boeuf, 2003].

Creativiteit wordt dus maar zichtbaar als er een innovatieproces volgt op het tot stand komen van het creatief idee. Of **innovatie ook realiseerbaar is zonder dat er een creatief proces aan vooraf gaat is voor discussie vatbaar**. Het overnemen van een bestaande technologie bijvoorbeeld of de implementatie van ideeën van anderen om een proces te vernieuwen kan niet echt als creatief beschouwd worden dan wel als innovatief. Toch geven de meeste auteurs aan dat innovatie wel degelijk onlosmakelijk verbonden is aan creativiteit, zeker omdat men er van uitgaat dat een innovatieproces maar succesvol kan zijn als het ook creatief is, en dat in alle andere gevallen - wanneer er geen creativiteit aan te pas komt - gewoon gesproken wordt van 'vernieuwing' [Iwamura, Jog, 1991]. Met andere woorden zijn **creativiteit en innovatie onafscheidelijk**. Zonder creativiteit geen innovatie en dus geen nieuwe producten of diensten, processen, strategieën of organisatievormen.

### Innovatiemanagement

Figuur 3 Het creativiteitsproces versus het innovatieproces



Innovatie is in feite een instrument om vernieuwing door te voeren. **Het management van innovatie komt dan ook neer op het afstemmen van het creativiteitsproces op innovatieproces en omgekeerd.**

- Het innovatieproces is de rationele vertaling van concrete ideeën.
- Het creativiteitsproces is de input van creativiteit op basis waarvan innovatie plaatsvindt.

Het managen van innovatie veronderstelt het nemen van een **aantal acties**. In de eerste plaats komt het er op neer een aantal stappen te onderkennen – **van idee tot commercialisatie**- en op geregelde basis te evalueren [De Backere, 2002]:

Tabel 3 **Stappen in het innovatie- en creativiteitsproces**

<b>KANS</b>	Herkennen van opportuniteiten, creëren van het nieuwe, aanbrengen van verschil, creatie van nieuwe inzichten.
<b>IDEE</b>	Formuleren van ideeën: daarbij moet nog worden opgemerkt dat ook creatieve ideeën die de basis vormen van innovatie, niet noodzakelijk in de organisatie moeten ontstaan. Ook ideeën en technologie uit andere organisaties kunnen gebruikt worden om te innoveren [Fillis, 2000].
<b>REALISATIE</b>	Oplossen van problemen en bepalen van prototype, verzekeren van continuïteit, aandacht voor aanwezige competenties, respect voor identiteit, het vinden van raakvlakken, hanteerbaar houden van spanning door gebruik te maken van tijd en (sociale) ruimte. [Bouwen en Fry, 1991]
<b>COMMERCIALISATIE</b>	Commerciële ontwikkeling & gebruik

### Het innovatieproces

Het innovatieproces waar creativiteit aan de basis ligt kan maar succesvol verlopen als het proces van bij aanvang wordt opgevolgd en begeleid. Zonder succesvolle implementatie, hebben creatieve ideeën weinig of geen waarde voor een organisatie. Het management van een innovatieproces is dan ook cruciaal voor het slagen ervan.

Vermits het innovatieproces het concretiseren van een creatief idee inhoudt, is het een **rationeel proces**. Het zien van een kans wordt er dan ook niet toe gerekend:

**‘Een innovatieproces is het vertalen van ideeën, realisatie en commercialisatie in concrete en rationele processen, implementatieplannen en controlesystemen.’**

Doordat dankzij het innovatieproces een creatief idee wordt geconcretiseerd is innovatiemanagement in feite een proces van onzekerheidsreductie, een proces van veronderstellingen naar de realiteit aan de hand waarvan een concrete planning wordt opgesteld. [De Backere, 2002] Dit gebeurt doorgaans op **2 niveaus**:

- **Strategisch:** uitwerking van het innovatieproces op niveau van business planning
- **Tactisch:** projectmatige uitwerking van het innovatieproces

### Creativiteitsproces in het innovatieproces

Innovatie kan maar plaats vinden als zich een kans voordoet. Creativiteit zorgt er in de eerste plaats meestal voor dat nieuwe kansen worden ontdekt. Het krijgen van een idee is zoals eerder gesteld het resultaat van een creatief proces waarin twee of meerdere zaken met elkaar worden gecombineerd tot nieuwe inzichten. Het zien van een kans is dan ook het meest essentiële onderdeel van het creativiteitsproces binnen innovatiemanagement. Hier komt dus nog geen



innovatieproces aan te pas. Het benutten van een kans is wel iets dat door innovatieprocessen wordt gestuurd.

**Tijdens het innovatieproces blijft creativiteit een belangrijke rol spelen.** Het uitwerken van een concreet idee, de realisatie en commercialisatie ervan zijn twee stappen binnen innovatiemanagement die om gerichte creatieve denkoefeningen vragen. Men weet welke kans men wil gaan benutten en aan de hand van beschikbare middelen en ervaring worden ideeën uitgedacht en realisatie- en commercialisatie mogelijkheden ontworpen.

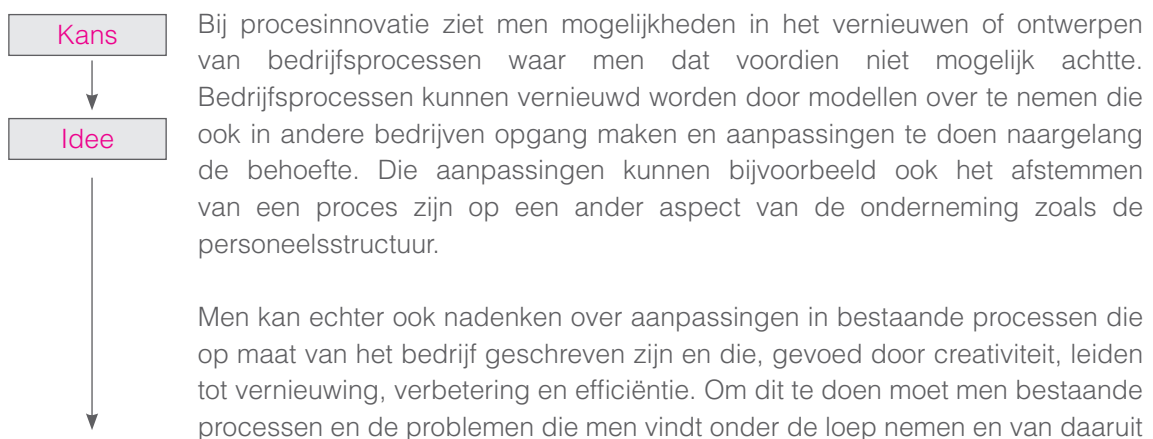
Creativiteit is dus niet enkel essentieel bij het tot stand komen van een idee, de creatieve input bij het verwezenlijken van het idee is evenzeer belangrijk.

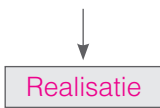
### Creatieve processen binnen verschillende soorten innovatieprocessen

Binnen een onderneming zijn verschillende soorten van innovatie mogelijk. Bij het woord innovatie denkt iedereen onmiddellijk aan product- en diensteninnovatie. Door productinnovatie krijgt een onderneming meestal een voorsprong maar helaas is die van korte duur. Door de toenemende globalisering immers neemt niet alleen de concurrentie toe, maar worden producten ook sneller gekopieerd. De periode waarin ondernemingen iets nieuws kunnen brengen wordt dan ook steeds korter. Ze moeten dus verder denken dan het verbeteren of vernieuwen van hun producten en diensten en andere vormen van innovatie in de onderneming introduceren. De belangrijkste zijn **procesinnovatie, strategische innovatie en organisatorische innovatie**. Al deze vormen van innovatie zijn er op gericht om de groei van een onderneming te bevorderen of minstens in stand houden en commercieel succes te verzekeren.

#### *1. Creativiteit en procesinnovatie*

Bij procesinnovatie nemen ondernemingen hun productieprocessen onder de loep en onderzoeken hoe ze bepaalde inefficiënties in het bedrijfsproces kunnen aanpakken, zodat productiviteit verhoogd kan worden. [De Vrieze, 2006] Het gaat hierbij zowel om bedrijfsprocessen als om productieprocessen.





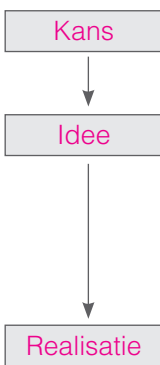
op zoek gaan naar creatieve oplossingen door gebruik te maken van bestaande of nieuwe middelen.

Ten slotte is er ook de mogelijkheid om nieuwe processen te ontwerpen door bestaande modellen tot één nieuw model om te vormen.

*Via scanning is ons documentenbeheer gestroomlijnder waardoor de administratieve druk vermindert. [Ondernemer – anoniem]*

## 2. Creativiteit en strategische innovatie

Bij strategische innovatie wordt de strategie van een bedrijf onder de loep genomen.



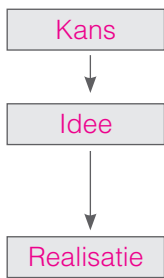
In een strategie van een onderneming worden de missie, doelen en strategieën van de onderneming vastgelegd, de omgeving geanalyseerd, mogelijkheden en bedreigingen vastgesteld, middelen en vaardigheden in kaart gebracht en sterke en zwakke punten geanalyseerd. Er zijn echter maar weinig ondernemingen waarvan de strategie op originaliteit gebaseerd is [De Vrieze, 2006]. Bij 'strategische innovatie' wordt de bestaande strategie in zijn geheel of op een van de onderdelen aangepast of er wordt een volledig nieuwe strategie ontworpen. Met andere woorden gaan bedrijven hun manier van zaken doen veranderen [De Vrieze, 2006]. Daarbij worden doelmarkten overdacht, behoeften van stakeholders herbekeken, productieprocessen geanalyseerd [Debruyne, 2006].

| 33

*'These Days heeft bij haar start in september 2001 duidelijke keuzes gemaakt: de hele organisatie opbouwen rond creativiteit, keuze voor A-merken die creativiteit waarderen als core customers, business model van een marketingbureau toegepast op een door technologie gedreven bedrijf, ambitieus naar geografische markt toe ("Europa" versus de lokale markt), samenwerken met concullega's en kruisbestuiving tussen klanten etc. Op minder dan 5 jaar tijd is These Days uitgegroeid tot het grootste onafhankelijke bureau in ons land (met 50 vaste medewerkers) en zijn we binnen de Benelux het meest bekroonde bureau.'* [Erwin Jansen, *These Days*]

## 3. Creativiteit en producten en diensten

Product- en diensteninnovatie is wellicht de meest gekende en bestudeerde vorm van innovatie.

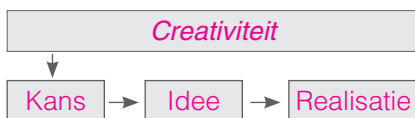


Nieuwe producten en diensten worden aan hoog tempo naar de markt gebracht. In het algemeen zijn levenscycli korter geworden waardoor de overleving van de onderneming afhankelijk is van de constante creatie van nieuwe producten en diensten. [Jonash en Sommerlatte, 1999]. De constante vraag naar vernieuwing is te verklaren doordat eerder ervaringen en gevoelens worden geproduceerd dan nieuwe producten en diensten. Ondernemingen zijn dan ook gedwongen zeer creatief en gevoelsmatig na te denken over product- en dienst-innovatie.

*'Brouwerij De Halve Maan is een oude familiale brouwerij in Brugge, maar de brouwerijactiviteiten waren reeds enkele jaren stilgevallen. Ik heb in 2005 opnieuw de brouwerij herstart, met de lancering van een nieuw merk: Brugse Zot. Hiermee is Brugse Zot het laatste bier dat nog werkelijk in Brugge gebrouwen wordt: het enige echte Brugse stadsbier. Het nieuwe bier maakte een sterke opgang op korte termijn op locale en internationale markten, wat de Halve Maan een nieuwe, verbeterd imago gegeven heeft. Wat in Brugge gepresteerd werd is nooit vertoond in de Belgische biersector: op korte termijn een sterk merk met een goed volume met toegevoegde waarde lanceren in een krimpende biermarkt.'* [Xavier Vanneste, brouwerij de Halve Maan]

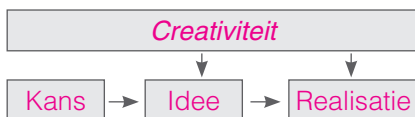
Creatieve processen op bepaalde momenten in het innovatieproces

Creativiteit kan geïmplementeerd worden **op bepaalde momenten** van het innovatieproces. Binnen een innovatieproces kan op creatieve wijze naar **kansen** gezocht worden, er kunnen creatieve **ideeën** worden geformuleerd of er kan over de realisatie ervan worden nagedacht. Het is mogelijk dat er bij meerdere stappen van het innovatieproces creativiteit te pas komt.



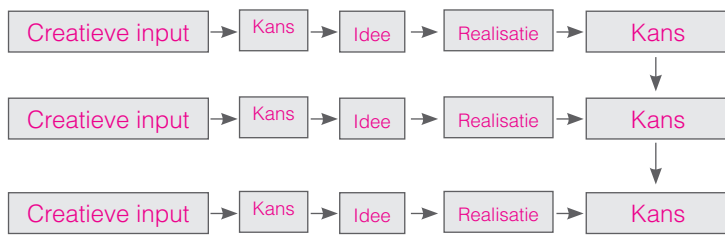
Als er bijvoorbeeld een kans wordt gedefinieerd maar die wordt ingevuld door bestaande modellen over te nemen ...

**Of**



een onderneming benut dezelfde kansen als haar concurrent maar ze vult ze veel creatiever in ...

...dan is de input van creativiteit direct minder. Toch is er nog steeds sprake van creatieve processen en innovatie, waardoor de onderneming nog steeds als creatief kan worden bestempeld.



Hierbij moet worden opgemerkt dat de implementatie van creativiteit op een bepaald moment in het innovatieproces **telkens opnieuw een creativiteitsproces wordt opgestart**.

Als men immers op een creatieve manier kansen wil realiseren zal men voor de realisatie opnieuw een kans moeten zien, een idee ontwikkelen enzovoort.

*We ontwerpen onze meubels en keukens in functie van een evoluerende maatschappij: alleen wonenden, kant en klaar maaltijden, minimum onderhoud. Vorm is belangrijk, productkwaliteit en betrouwbaarheid. We spelen daardoor steeds in op nieuwe kansen. [Ondernemer, anoniem]*

### Innovatieprocessen doorheen de onderneming

Men kan innovatieprocessen toepassen **op alle aspecten van de waardeketen** van een onderneming: marketing, financiën, logistiek, productie, personeelsbeleid enzovoort.

Innovatie kan zo bijdragen tot het verbeteren elk onderdeel van de onderneming en daardoor een positieve impact op de toegevoegde waarde hebben.

| 35

Figuur 4 Innovatieprocessen binnen de waardeketen



*Onlangs voorzagen wij een strijkcentrale die 1x per week langs komt. De werknemer krijgt dienstencheques aangeboden om strijk in te dienen. Doordat werknemers ontlast worden gaan ze meer tijd aan hun werk besteden en kijken ze fris tegen een aantal opdrachten aan. Deze maatregel heeft dan ook invloed op tal van andere aspecten van de onderneming. [Ondernemer, anoniem]*

## Impact van innovatie op de onderneming

Bij het evalueren van de impact van een nieuw idee zijn er twee dingen waarmee men rekening moet houden: de **organisatorische impact** enerzijds en anderzijds de **graad van innovatie die het uiteindelijke resultaat bepaalt**.

- Graad van innoveren: van kleine ingrepen naar radicale innovatie

De impact van innovatieprocessen is niet altijd even groot omdat **de graad van innoveren dikwijls verschilt**. Het verbeteren van nieuwe producten heeft bijvoorbeeld minder weerklank dan het ontwikkelen van nieuwe producten en processen of het vernieuwen van de markt en de economie in zijn geheel [Cristensen, 1997]. Het eerste is vernieuwing aanbrengen en voor commerciële ondersteuning zorgen en de laatste voorbeelden zijn radicaal vernieuwen zodat de markt ondermijnd wordt. Het tweede is niet altijd beter. Zo kan een radicaal vernieuwd product aan de vraag van de consument voorbij gaan en dan daalt zijn marktwaarde.

Men kan zich daarbij afvragen of innovatiegedrag bij kleine ondernemingen anders is dan bij grote. Onderzoek toont aan dat in bepaalde sectoren grote bedrijven innovatiever zijn

*'Ik ben verantwoordelijk voor het innovatieproces van de chemische specialiteiten afdeling in Cytec. De bedoeling is om in het bedrijf "breakthrough" innovatie te stimuleren. De manier waarop we dat doen is eerst en vooral werken aan de korte termijn innovatie (klantgerichte oplossingen en verbeteringen) en daarnaast te beginnen werken aan zaken die het bedrijf op lange termijn ook aan innovatieve producten zullen helpen. De eerste stap is al achter de rug: de definitie van een geïntegreerde manier van werken in de recent bijeengekomen organisatie (M&A). Nu zijn we volop bezig om ook de mentaliteit en de cultuur in het bedrijf aan te pakken.' [Wim Vanderpoorten, Cytec]*

dan kleine, in andere sectoren is het omgekeerd [Acs & Audretsch, 1987]. Gemiddeld ligt het aantal innovaties per werknemer in kleine bedrijven 43% hoger dan in grote ondernemingen. Dit wil echter niet zeggen dat kleine bedrijven innovatiever zijn dan grote. Grote ondernemingen hebben een innovatief voordeel in kapitaalintensieve sectoren, terwijl kleine ondernemingen relatief meer innovatief zijn in minder kapitaalintensieve sectoren. Op basis van verder onderzoek stelt Acs (1992) dat kleine ondernemingen minstens

zo innovatief zijn als grote (per werknemer) en in high tech sectoren zijn ze zelfs innovatiever dan grote ondernemingen. Een belangrijke kanttekening bij deze vaststellingen is dat innovatie ook een impact kan hebben op de grootte van een onderneming. Clarysse & Uytterhaegen [1999] vinden echter geen statistisch significante aanwijzingen dat innovatieve KMO's een hogere werkgelegenheidsgroei hebben dan niet-innovatieve KMO's. Debruyne en Frambach [1997] stellen daarentegen vast dat innovatieve bedrijven in Vlaanderen vaak sterker groeien in werkgelegenheid en omzet. Niinen & Saarinen [2000] citeren werk van Geroski en Leiponen. Uit Geroski's onderzoek bleek dat het marktaandeel van innovatieve bedrijven zes keer groter was dan dat van niet-innovatieve bedrijven. Leiponen ging na of het aantal innovaties van een bedrijf een impact heeft op de winstgevendheid en stelde vast dat innovaties niet altijd een positief effect hebben op de winst van een bedrijf.

➤ Organisatorische impact

De input van creativiteit heeft doorgaans een **dramatisch effect** op heel de onderneming [Woodman et al. 1993]. Als men creativiteit in één van de onderdelen implementeert, heeft dat gevolgen voor andere aspecten van de onderneming. Als men bijvoorbeeld een nieuw product op de markt brengt, zullen productieprocessen worden opgestart maar ook zal de marketingafdeling en de verantwoordelijke voor financiën met aangepaste oplossingen over de brug moeten komen. Er is dus een verband tussen de verschillende types van innovatie en elk type innovatie heeft weerklank bij de verschillende delen van een onderneming. [Kathryn, 2002]



## II. CREATIEF ONDERNEMEN IN VLAANDEREN

139



## A. Is creativiteit meetbaar?

Creativiteit is een **abstract gegeven** dat vele aspecten omvat. Creativiteit is dan ook een **complex en moeilijk te meten begrip**.

Hocevar (1981) stelt dat geen enkel psychologisch concept zo moeilijk te meten is als creativiteit. Door de complexiteit en de verscheidenheid van de aspecten gelinkt aan creativiteit, is er een grote diversiteit aan instrumenten die persoonlijke creativiteit meten. Hij geeft een classificatie van methodes om creativiteit te meten in tien categorieën. Na een analyse van deze technieken op basis van betrouwbaarheid en validiteit, komt hij tot de conclusie dat **zelfrapportering van creatieve activiteiten en realisaties** het best overeenkomt blijft als techniek om creatieve individuen te identificeren.

‘Despite the voluminous literature on the measurement of creativity, a simple and straightforward inventory of creative achievement appears to be more defensible than the more commonly used methods’ [Hocevar, 1981].

De meest gebruikte methodes om creatief potentieel te meten, zijn **tests van divergent denken**<sup>3</sup>. Hoewel divergent denken een aspect is van intelligentie, is het vermogen om divergent te denken sterk gerelateerd aan creativiteit. Volgens critici zijn dergelijke tests van divergent denken te taak-specifiek en kunnen ze creatief denken niet echt meten of voorspellen. Bovendien ligt de nadruk ook te zeer op de kwantiteit van de creatieve prestatie, ten koste van de kwaliteit [Sternberg, 1999].

Gardner [1994] stelt dat **creativiteitstests betrouwbaar** zijn. Als iemand dezelfde test meer dan één keer aflegt, zal deze persoon waarschijnlijk een vergelijkbare score behalen. Daarenboven zijn de correlaties tussen gemeten scores voor creativiteit van verschillende tests degelijk. (Men moet hierbij wel rekening houden met het feit dat dergelijke tests in zekere zin ontworpen zijn om te correleren met mekaar, aangezien ze veronderstellen hetzelfde te meten. Deze correlaties zijn immers, net zoals bij bijvoorbeeld intelligentietests, een element om de validiteit van de methode te onderbouwen.)

De **validiteit van dergelijke tests heeft men echter nog niet kunnen bewijzen** [Gardner, 1994]. Dit wil zeggen dat een hoge score op een test van creativiteit niet aangeeft of iemand ook echt creatief is in zijn werk of op één of andere manier uiting geeft aan deze creativiteit. Er is evenmin op een overtuigende manier aangetoond dat individuen die in hun discipline of cultuur als creatief bestempeld worden, beschikken over de vaardigheden (bv. divergent denken) die kenmerkend zijn voor deze tests.

Ook Kerr en Cagliardi [2004] stellen dat veel van de beschikbare instrumenten om creativiteit te meten, wel een indicatie kunnen geven van bijvoorbeeld divergent denken, maar creatief gedrag niet kunnen voorspellen. Personen die hoog scoren op dergelijke tests, zijn dus niet

<sup>3</sup> Divergent denken omvat onder meer productiviteit, flexibiliteit en originaliteit van ideeën.

noodzakelijk creatiever dan anderen. Er is met andere woorden niet altijd een verband tussen creatief potentieel en creatieve prestaties.

## B. Creatief ondernemen in de praktijk: survey

Het meten van creativiteit bij ondernemers is dus een zeer moeilijke opgave. De opzet van een Survey rond creatief ondernemen was dan ook niet te achterhalen hoe creatief de Vlaamse ondernemers zijn, maar eerder om na te gaan op welke manier deze ondernemers met creativiteit omgaan. Hoewel alle ondernemers in zekere zin creatief zijn, kan toch aangenomen worden dat bepaalde ondernemers creatiever zijn dan andere. Hiernaar werd zowel rechtstreeks (zelfperceptie van de eigen creatieve capaciteiten) gepeild, als onrechtstreeks, aan de hand van een aantal aspecten van ondernemerschap die een indicatie kunnen geven van creatief ondernemen. Aangezien het de ondernemer zelf is die vragen over zichzelf als ondernemer en over zijn onderneming beantwoordt, gaat het hier om zelfperceptie. Het is dus mogelijk dat de antwoorden op bepaalde vragen beïnvloed zijn door sociale wenselijkheid.

In het najaar van 2006 werden Vlaamse ondernemers bevroegd over hoe zij creatief ondernemen in de praktijk zien. Naast een tienduizendtal leden van Unizo, werd ook aan deelnemers aan de KMO-programma's van Vlerick Leuven Gent Management School gevraagd om de vragenlijst in te vullen. Er werd gewerkt met twee sets van vragenlijsten, een korte voor ondernemers zonder personeel, en een langere voor ondernemers met personeel. In totaal hebben 826 ondernemers de survey ingevuld, wat overeen komt met een responsgraad van ongeveer 8%. Na uitzuivering van onbruikbare respons, bleven 782 respondenten over, waarvan 342 zonder en 440 met personeel.

De vragenlijst bestond uit gesloten vragen, met soms de mogelijkheid voor een open antwoord. Voor de verwerking van de data, werden de datasets van de ondernemers met en zonder personeel samengevoegd. Uiteraard hebben de vragen over werknemers enkel betrekking op de antwoorden van ondernemers met personeel.

### De ondernemer in de steekproef

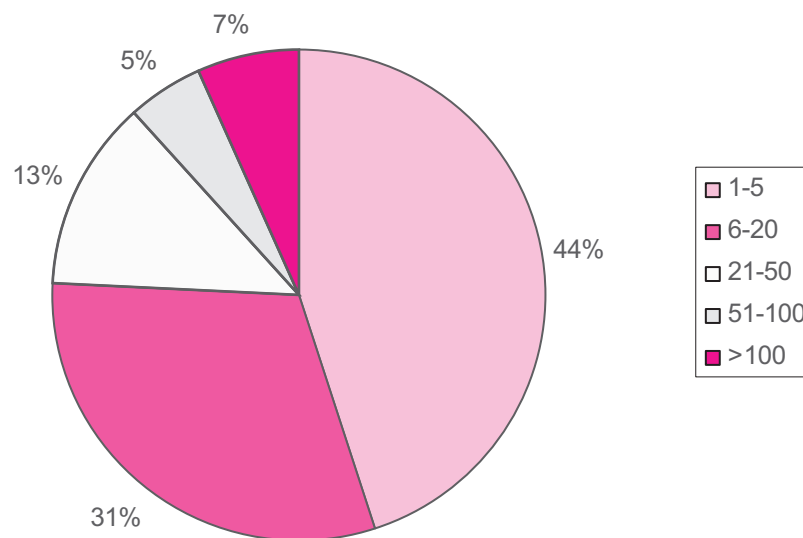
De gemiddelde ondernemer die aan dit onderzoek deelnam, is 44 jaar. Ondernemers met personeel, zijn gemiddeld iets ouder (46) dan deze zonder personeel (42 jaar). 80% van de respondenten zijn mannen. De ondernemers zonder personeel tellen meer vrouwen (25.4%) dan deze met personeel (16.1%). 20% van de ondernemers heeft een universitair diploma en nog eens 38% een diploma hoger niet-universitair onderwijs. Vrouwen in de steekproef zijn hoger opgeleid dan mannen. 68% van de vrouwen heeft een diploma hoger onderwijs, vergeleken met 55% van de mannen. Verder lijken mannelijke en vrouwelijke ondernemers de steekproef niet significant te verschillen van elkaar.

### De onderneming in de steekproef

Acht ondernemingen in de steekproef bestaan al meer dan 100 jaar. De oudste werd opgericht in 1831. Een kwart van de ondernemingen werd opgericht voor 1983 en een kwart na 2003.

342 van de 782 respondenten hadden geen personeel, 440 ondernemingen hadden minstens 1 werknemer in 2005. Van de 440 ondernemingen met personeel, had 44% 1 tot 5 werknemers, 31% had tussen 6 en 20 werknemers, 13% tussen 21 en 50, 5% van 51 tot 100 en 7% had meer dan 100 werknemers.

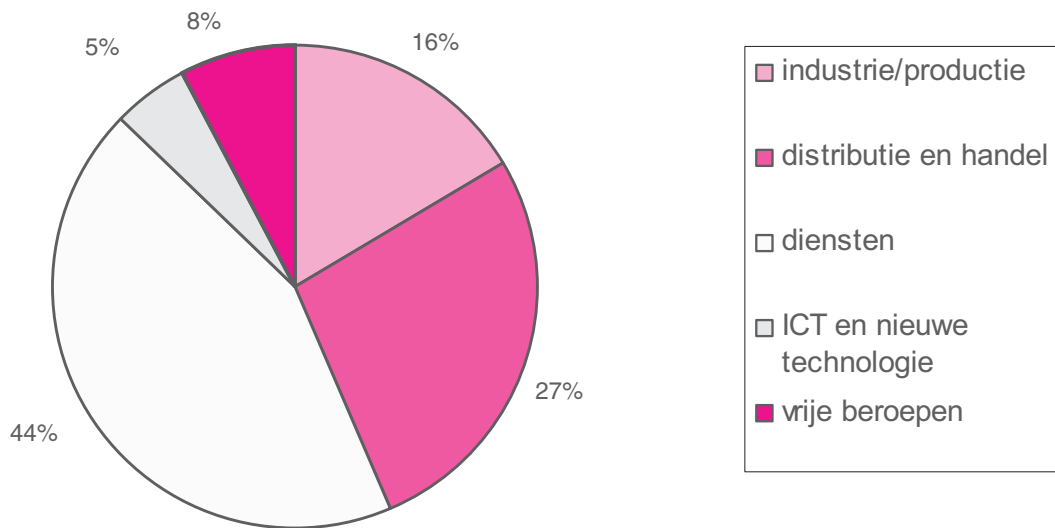
Figuur 5 Aantal werknemers 2005



Van de ondernemingen zonder personeel, is 58% een eenmanszaak, 37% een bvba en 5% een nv. Bij de ondernemingen met personeel is dit respectievelijk 14%, 52% en 34%.

Hoogopgeleide ondernemers hebben meer werknemers dan laagopgeleiden. In de industrie heeft 23% van de bedrijven meer dan 50 werknemers, in diensten 21% en in de handel 4%.

Figuur 6 Sector

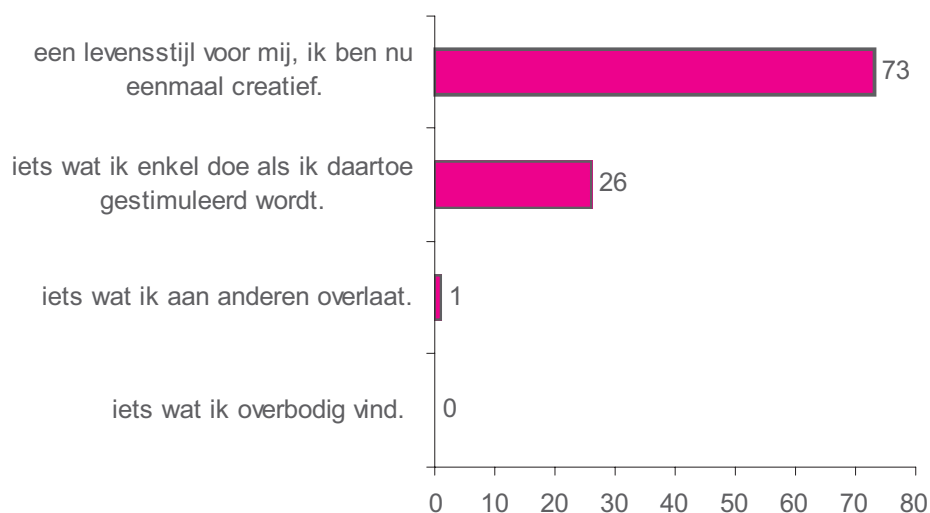


De grootste groep ondernemingen (44%) is actief in de dienstensector. Daarnaast zijn distributie en handel (27%) en industrie en productie (16%) de belangrijkste sectoren.

## 2 | DE CREATIEVE ONDERNEMER

In dit rapport werd al meermaals gewezen op het belang van creativiteit binnen ondernemerschap (zie hoofdstuk 1.3). De vraag is ook dan hoe de Vlaamse ondernemer het belang van creativiteit zelf inschat. Uit de rondvraag die werd gedaan bij een groot aantal Vlaamse ondernemers blijkt dat de ondernemer creativiteit wel degelijk belangrijk vindt. De meerderheid van de ondernemers vindt zichzelf creatief, en belangrijker, ziet **creatief denken als een levensstijl** (73%). Iets meer dan een kwart (26%) doet het enkel als ze ertoe gestimuleerd worden, en 1% laat het aan anderen over. **Geen enkele ondernemer vindt creatief denken overbodig.**

Figuur 7 Belang van creativiteit voor Vlaamse ondernemers

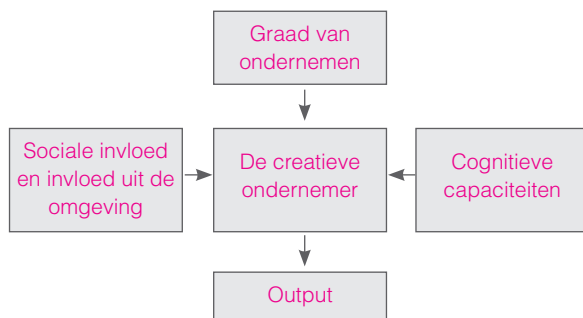


Creativiteit is dus belangrijk voor de Vlaamse ondernemer. Het is dan ook interessant om na te gaan op welke manier de Vlaamse creatieve ondernemer getypeerd kan worden. De creatieve ondernemer werd in hoofdstuk 1.3 getypeerd als:

- A. iemand die in de eerste plaats **zelf creatief is**
- B. iemand die in de tweede plaats **met creativiteit kan omgaan**

### A. Creativiteit komt niet vanzelf

Hoewel bijna drie ondernemers op vier creatief denken zien als een levensstijl, blinken niet alle ondernemers in Vlaanderen uit in het maken van creatieve plannen en de creatieve uitwerking ervan.



Er zijn immers een **aantal factoren die invloed hebben op het tot stand komen van creativiteitsprocessen**. In hoofdstuk 1.4.A worden een aantal aspecten op een rijtje gezet die een invloed op creatief gedrag van ondernemers hebben: **het belang van invloed uit de omgeving ook wel 'inspiratie' genoemd, cognitieve capaciteiten en graad van ondernemen**.

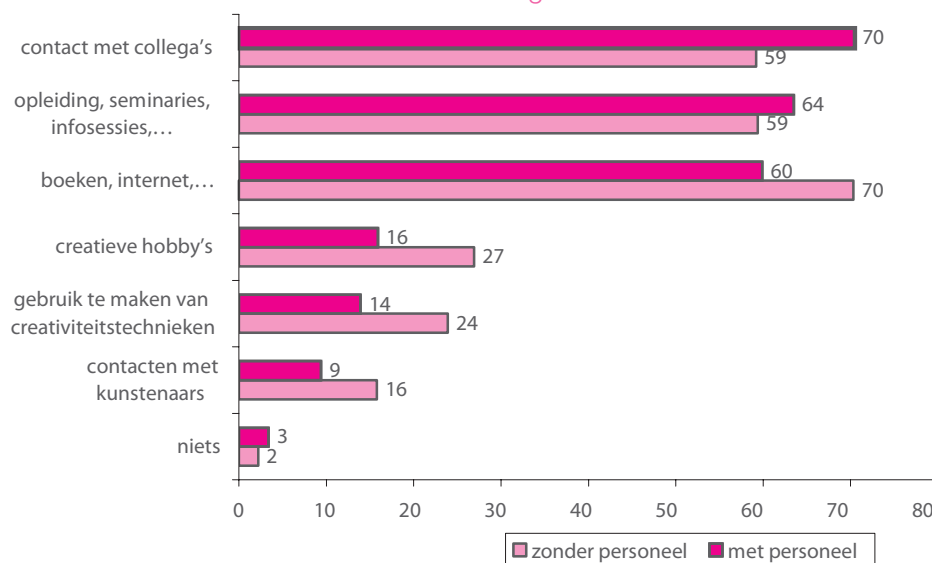
### Omgevingsfactoren: contacten met collega's, boeken en internet en opleiding

Een ondernemer heeft meestal nood aan impulsen om creatief te kunnen denken en handelen. De populairste manieren van ondernemers om zijn creatief denkvermogen te stimuleren, zijn **gebruik maken van boeken en internet en opleidingen**. Ook **contacten met collega's** worden als zeer inspirerend ervaren.

De volgorde van deze top 3 **verschilt echter tussen ondernemers met en zonder personeel**:

- Zo maken **ondernemers met personeel** meer gebruik van **contacten met collega's**. Zij beschikken over een (uitgebreider) netwerk waarop ze beroep doen om hun creativiteit te stimuleren.
- In vergelijking met ondernemers met personeel, maken **ondernemers zonder personeel** vaker gebruik van **boeken en internet**. Opvallend is dat ondernemers zonder personeel **creativiteitstechnieken, creatieve hobby's en contacten met kunstenaars** ook aangeven als een belangrijke inspiratiebron tot creatief handelen.

Figuur 8 Stimulansen voor het creatief denkvermogen van de ondernemer



Ook **jonge ondernemers** maken vaker gebruik van **boeken en internet, creativiteitstechnieken, creatieve hobby's en contacten met kunstenaars** dan hun oudere collega's.

**Opleiding, seminars, boeken en internet** worden meer benut door **vrouwen en hoog opgeleiden**.

### Cognitieve aspecten

De basisaanleg en gevoeligheid voor creativiteit is inherent in persoonlijkheden aanwezig. Eerder werd al aangegeven (zie hoofdstuk III.B) dat **niet elke ondernemer van nature even creatief** is. Er zijn ondernemers die eerder rationeel handelen en het creëren van ideeën aan anderen overlaten of achterwege laten.

*Creativiteit is de concurrent voor proberen te zijn en je eigen waarden in praktijk kunnen omzetten*  
*[Ondernemer, anoniem]*

De **cognitieve stijl** van ondernemers werd gemeten aan de hand van vijf vragen, die peilen naar de persoonlijke voorkeur. Ondernemers die hoog scoren op deze aspecten, hebben een voorkeur voor een originele aanpak, een creatieve benadering. Hun sterke punten liggen bij creativiteit en het bedenken van nieuwe ideeën en originele concepten en ze zien onzekerheid als een uitdaging.

Figuur 9 **Creatieve denkstijl bij ondernemers**



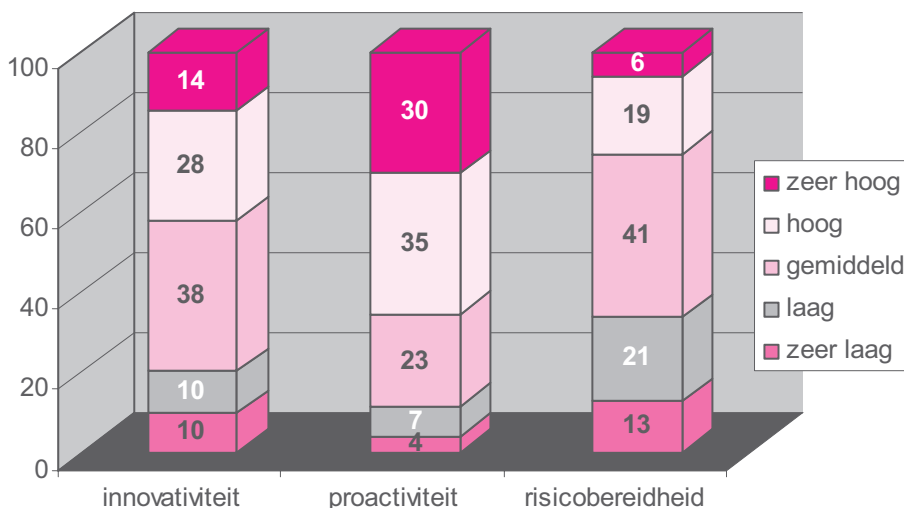
De belangrijkste aspecten van een creatieve denkstijl voor ondernemers zijn **afwisseling, grenzen verleggen** en **nieuwe ideeën** zoeken. Het doorbreken van routine, frequente vernieuwing en creatieve oplossingen wordt als minder prioritair gezien.

Graad van ondernemerschap

Een ondernemer die creatief is, heeft ook nood aan een aantal andere eigenschappen om effectief met die creativiteit aan de slag te gaan. De graad van ondernemerschap werd eerder omschreven als **‘Entrepreneurial Orientation’** (EO). Als men de EO van een ondernemer meet, meet men in feite de **proactiviteit, innovativiteit en risicobereidheid** van een ondernemer<sup>4</sup>. Een ondernemer die over deze 3 capaciteiten beschikt is in staat om ‘creatief’ te ondernemen en daarin succesvol te zijn. **Proactieve ondernemers** proberen hun concurrenten steeds een stap voor te zijn. Minder proactieve ondernemers nemen meestal een afwachtende houding aan en reageren vervolgens gepast op acties van concurrenten. **Innovatieve ondernemers** leggen een sterke nadruk op technologisch leiderschap, innovatie en het op de markt brengen van nieuwe producten, terwijl minder innovatieve ondernemers zich eerder richten op het naar de markt brengen van bestaande en succesvolle producten. Bij ondernemers met een **hoge risicobereidheid** worden drastische veranderingen noodzakelijk geacht en deze komen dan ook dikwijls voor in de onderneming. Ondernemers met een lage risicobereidheid zijn eerder geneigd om veranderingen zeer voorzichtig en stap voor stap door te voeren.

*Enkele decennia geleden begon het bedrijf geneesmiddelen te produceren en verpakken voor andere bedrijven. Op die manier konden we betere machines kopen, waardoor ook de eigen producten goedkoper gemaakt konden worden. Tegenwoordig wordt maar liefst 24 procent van de omzet gerealiseerd met producten die 5 jaar geleden nog niet op de markt waren. [Karl Verlinden - Algemeen directeur Qualiphar]*

Figuur 10 Aspecten van Entrepreneurial Orientation (% , schaal 1-5)



<sup>4</sup> Entrepreneurial Orientation werd gemeten aan de hand van vraag 8 in bijlage.



Ondernemers uit de rondvraag scoren vooral hoog op **proactiviteit**. Risicobereidheid en innovativiteit worden als minder prioritair gezien. Twee op drie ondernemers scoren hoog op proactiviteit en 11% ziet zichzelf eerder als afwachtend. 42% ziet zichzelf als innovatief en slechts 25% heeft een hoge risicobereidheid. Eén op drie ondernemers in de steekproef is niet snel geneigd risico's te nemen.

#### De creatieve ondernemer: creativiteit komt niet vanzelf

Ondernemers kunnen gebruik maken van bepaalde **stimulansen** om creatief ondernemend te zijn. **Boeken en opleiding** en **externe contacten** worden als belangrijkste externe impuls gezien. Ook de contacten met kunstenaars zijn een belangrijke stimulans. Verder blijkt dat creatieve types van ondernemers erg **geïnteresseerd zijn in nieuwe ideeën**. Tenslotte blijkt uit de entrepreneurial orientation van ondernemers dat ze wel proactief zijn en dus proberen hun concurrenten voor te zijn, maar hierbij niet radicaal kiezen voor innovatie en risico's eerder uit de weg gaan.

## B. Omgaan met creativiteit

Een creatieve ondernemer is niet enkel zelf creatief, hij kan ook omgaan met creativiteit. Belangrijk daarbij is het **stimuleren van creativiteit bij werknemers** en **het herkennen van knelpunten** die creatieve processen verhinderen.

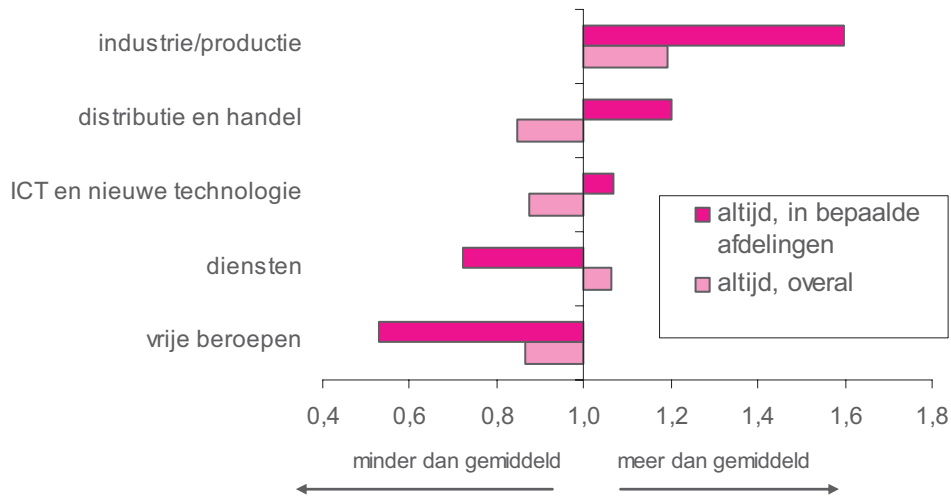
### Stimuleren van creativiteit bij zijn werknemers

Creativiteit komt uiteraard niet enkel de ondernemer zelf, maar ook van de medewerkers.

In één onderneming op drie wordt **creativiteit voortdurend en bij alle medewerkers gestimuleerd**. Bij 18% gebeurt dit voortdurend in bepaalde afdelingen. 31% stimuleert creativiteit bij specifieke problemen, en 16% enkel als er voldoende tijd en geld is. In 2% van de ondernemingen wordt creativiteit nooit gestimuleerd. Ook hier kunnen opvallende verschillen tussen de sectoren vastgesteld worden. Vooral in industrie wordt creativiteit gestimuleerd.

Onderstaande grafiek toont de relatieve vertegenwoordiging van de sectoren bij de bedrijven die creativiteit altijd stimuleren. Scores groter dan 1 duiden op een oververtegenwoordiging, dus in deze sectoren wordt creativiteit relatief meer gestimuleerd dan in sectoren met een score kleiner dan 1. Met andere woorden, de industriesector heeft een groter aandeel binnen de bedrijven waarin creativiteit altijd gestimuleerd wordt, dan het aandeel van de industrie binnen de totale steekproef. In de dienstensectoren en vooral in vrije beroepen, wordt creativiteit veel minder gestimuleerd.

Figuur 11 Wanneer wordt creativiteit gestimuleerd binnen de onderneming (per sector)



### Aanzetten van werknemers tot creatief handelen door intrinsieke motivatie

Om deze medewerkers aan te zetten tot creatief denken en handelen, rekenen ondernemers vooral op de **intrinsieke motivatie** van hun personeel.

Figuur 12 Stimulansen tot creatief denken en handelen van medewerkers



30% van de ondernemers **stimuleert** dit door **motivatie en jobinhoud**, 29% door de medewerkers te betrekken bij de verdere ontwikkeling van hun ideeën. 27% van de ondernemers laat toe dat bestaande regels en gewoonten in vraag gesteld worden en 18% geeft medewerkers tijd en ruimte voor creativiteit.

*Goede werknemers, die zich steeds ten volle inzetten krijgen een beloning, onverwacht, en niet alleen bij het behalen van een vooropgestelde doelstelling. Een voorbeeld van een beloning is een etentje met de levengezel(lin) waar en wanneer naar eigen keuze. Ook houden we regelmatig een evaluatiegesprek en luisteren we naar wat de werknemers te vertellen hebben. We polsen vooral naar hun binding met het bedrijf. [Ondernemer, anoniem]*

Daarnaast moeten **ook opleidingen** de medewerkers aanzetten tot meer creatief denken. 10% houdt rekening met creativiteit bij promoties en 7% geeft hiervoor een financiële beloning. Creativiteitstechnieken zijn veel minder populair en worden door slechts 4.5% van de ondernemers gebruikt. Deze lage score is opvallend, aangezien 14% van de ondernemers zegt zelf

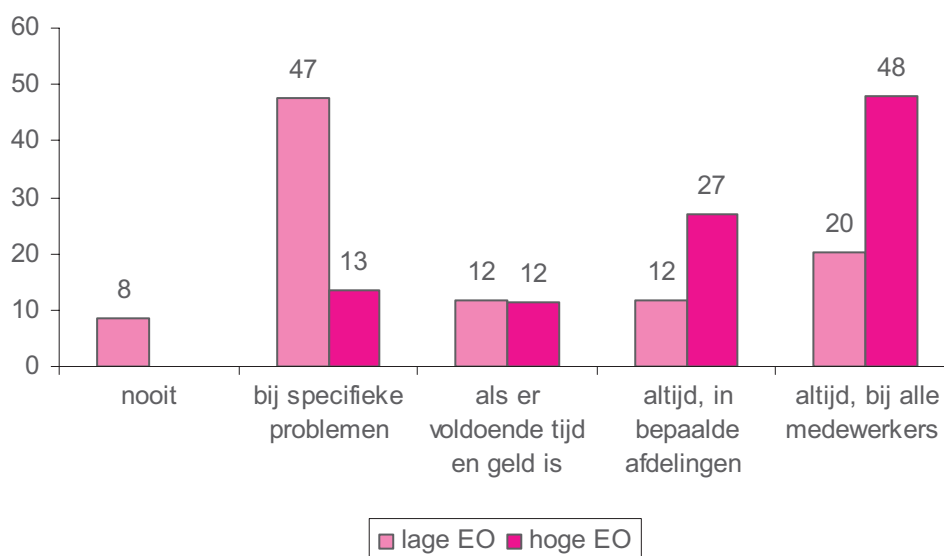
creativiteitstechnieken te gebruiken om hun eigen creatief denkvermogen te stimuleren. Slechts één op vijf van de ondernemers die zelf creativiteitstechnieken gebruiken, maakt hiervan ook gebruik om hun medewerkers aan te zetten tot creativiteit.

Maar liefst 80% van de ondernemers uit de steekproef zegt altijd open te staan voor **spontane ideeën** van medewerkers. De overige 20% staat hier enkel voor open als deze ideeën van toepassing kunnen zijn. Geen enkele ondernemer zegt nooit open te staan voor spontane ideeën.

### Creativiteit wordt meer gestimuleerd door ondernemers met een hoge EO

Bijna de helft (48%) van de ondernemers met een hoge EO zegt creativiteit **voortdurend en bij alle medewerkers te stimuleren**. Bij de ondernemers met een lage EO is dit slechts 20%. Creatieve ondernemers zijn bijgevolg niet enkel innovatief, proactief en bereid om risico's te nemen, ze stimuleren een soortgelijk gedrag bij hun werknemers.

Figuur 13 **Momenten waarop creativiteit wordt gestimuleerd binnen de onderneming (hoge en lage EO)**



### Aanvaardbaar maken van een creatief idee en vertalen ervan in concrete acties

Het aanvaardbaar maken en vertalen van een creatief idee in concrete acties naar zowel zijn werknemers als de stakeholders toe is een belangrijk talent voor de ondernemer.

Uiteraard worden ondernemers ook op het vlak van creativiteit geconfronteerd met een aantal **knelpunten**: de belangrijkste knelpunten voor creativiteit binnen de onderneming zijn over het algemeen **gebrek aan tijd en geld**<sup>5</sup>. Ook de **praktische uitwerking van ideeën** vormt voor veel ondernemers het belangrijkste knelpunt voor creativiteit.

Figuur 14 **Belangrijkste knelpunt voor creativiteit binnen de onderneming (%)**

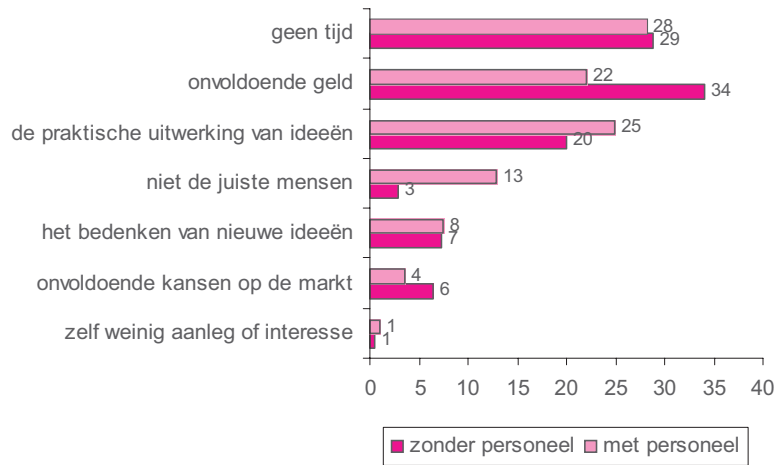


Vooraf **ondernemers zonder personeel** zien **te weinig geld** als het grootste knelpunt voor creativiteit. Bij ondernemers met personeel staat geldgebrek pas op de derde plaats. Ook de praktische uitwerking van ideeën stelt voor veel ondernemers problemen.

**Ondernemers met personeel** hebben meer problemen met het feit dat ze **niet de juiste mensen** hebben om creatief te zijn (13%) dan ondernemers die helemaal geen personeel hebben (3%).

<sup>5</sup> Onvoldoende tijd en geld zijn ook de belangrijkste drempels voor innovatie bij Vlaamse KMO's (Bortier et al., 2006).

Figuur 15 Belangrijkste knelpunt voor creativiteit binnen de onderneming voor ondernemers met en zonder personeel (%)



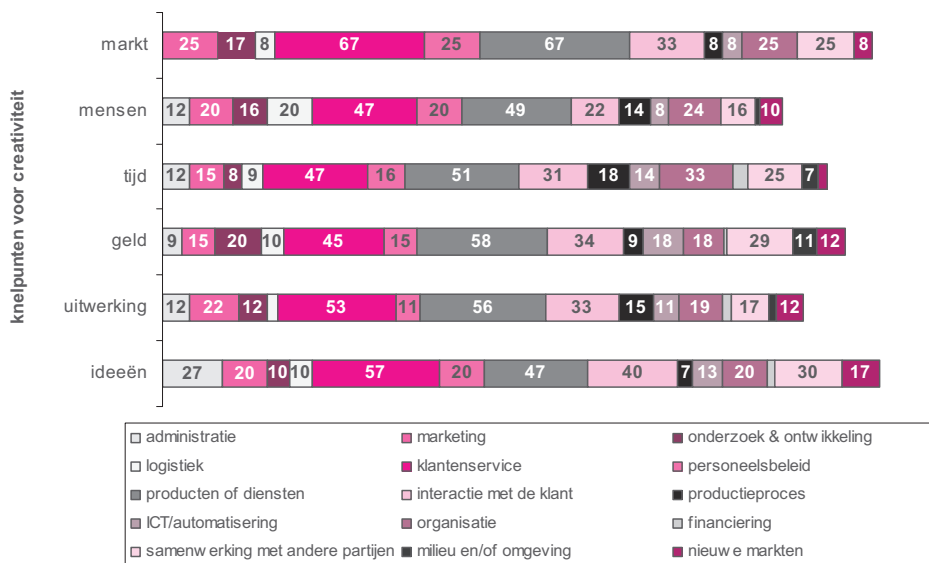
Het bedenken van nieuwe ideeën of het vinden van kansen op de markt is slechts voor een beperkt aantal ondernemingen de grootste belemmering voor creativiteit.

52

Knelpunten voor creativiteit gelieerd aan de gebieden waarop de onderneming actief is

De knelpunten voor creativiteit verschillen nogal eens afhankelijk van de domeinen waarop ondernemers creatief zijn.

Figuur 16 Knelpunten voor creativiteit binnen de onderneming en gebieden waarop de onderneming creatief is



- Ondernemingen die onvoldoende kansen op de **markt** zien, zijn meer creatief op het gebied van marketing, klantenservice, personeelsbeleid, nieuwe producten en diensten en minder in ICT en het productieproces. Ook op het vlak van administratie en milieu zijn ze niet creatief.
- Wie niet de juiste **mensen** vindt, is vooral meer creatief op vlak van logistiek en minder wat interactie met de klant, samenwerking met andere partijen en ICT betreft.
- Ondernemers die te weinig **tijd** hebben voor creativiteit, zijn eerder creatief in de organisatie en het productieproces, en minder in nieuwe markten, onderzoek & ontwikkeling en marketing.
- Waar onvoldoende **geld** het belangrijkste knelpunt is, zit de creativiteit meer in onderzoek & ontwikkeling en milieu en minder in marketing, klantenservice en het productieproces.
- Ondernemers die het bedenken van nieuwe **ideeën** als grootste probleem voor creativiteit zien, zijn meer creatief op het gebied van administratie, interactie met de klant, samenwerking met andere partijen en nieuwe markten. De creativiteit van deze ondernemingen komt dan weer minder tot uiting in onderzoek & ontwikkeling, producten/diensten, productieproces en milieu.
- Als het belangrijkste knelpunt bij de **praktische uitwerking** van ideeën ligt, is men meer creatief in het productieproces en minder in logistiek, personeelsbeleid, organisatie en samenwerking met andere partijen.

#### De creatieve ondernemer: omgaan met creativiteit

Creatieve ondernemers hechten heel wat belang aan creativiteit bij hun werknemers. Ze rekenen daarbij op de **intrinsieke motivatie** van de werknemer en stimuleren die voornamelijk door **motivatie en jobinhoud**, door hen **te betrekken bij specifieke problemen** en door **bestaande regels in vraag te stellen**.

**Knelpunten voor creativiteit** zijn over het algemeen een gebrek aan tijd en geld. Dit is echter de meest voor de hand liggende oorzaak van heel wat problemen waar ondernemers mee te maken krijgen. De reden die op de derde plaats wordt gegeven is het probleem van **de praktische uitwerking van een idee**. Dit is een belangrijk knelpunt, net omdat ondernemers de praktische uitwerking als zeer essentieel beschouwen. De praktische uitwerking van een idee is immers beter gekend onder de stempel 'innovatie'. Innovatieprocessen zijn essentieel voor een onderneming om als creatief en succesvol te worden bestempeld.

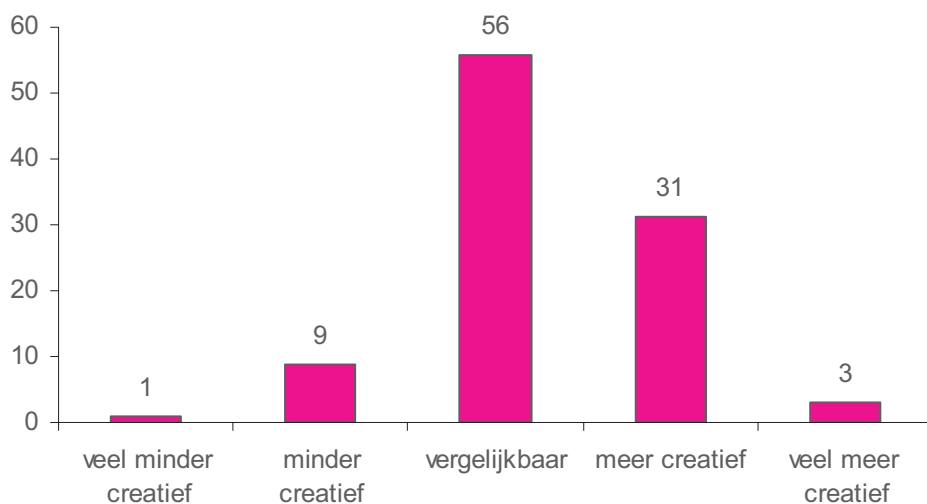
Creativiteit kan – meestal op aangeven van de ondernemer - binnen een onderneming een eigen leven gaan leiden. De **mate van creativiteit** binnen een onderneming typeert vaak de onderneming. Creativiteit binnen een onderneming kan gesitueerd worden aan de hand van:

- A. de aanwezige factoren waardoor **creativiteit bij werknemers** gestimuleerd wordt
- B. de aanwezigheid van **creativiteitsprocessen** en de mate waarin deze in rationele processen worden vertaald aan de hand van innovatie.

#### A. Mensen als basis van creativiteit

Creativiteit is belangrijk voor bedrijven. Aan de basis van creatieve ideeën liggen mensen. Ruim de helft (56%) van de ondernemers vindt de **eigen medewerkers ongeveer even creatief als die van de concurrenten**. 10% van de ondernemers vindt de eigen medewerkers minder of veel minder creatief dan die van de concurrenten. Slechts 3% vindt de eigen medewerkers veel meer creatief. Het gaat hierbij hoofdzakelijk om ondernemingen in dienstensectoren.

Figuur 17 **Inschatting creativiteit medewerkers in vergelijking met die van de concurrenten**



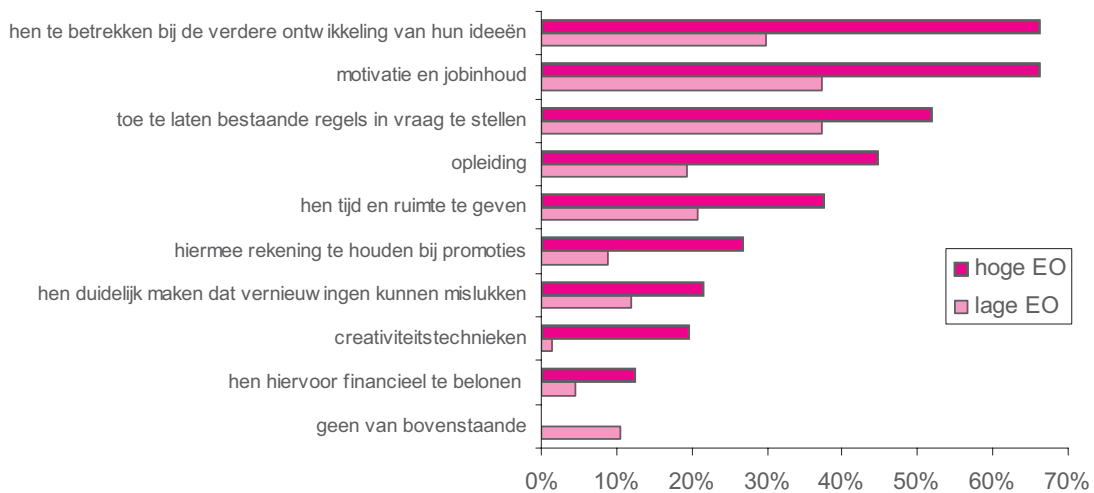
Ondernemers kunnen rekening houden met de ontwikkeling van creativiteit bij zijn werknemers zowel bij **de creatie van een bedrijfscultuur** als bij het **aanwerven van medewerkers**.

*Onze creativiteit bestaat in de samenwerking met collega's met wie wederzijds meerwaarde kan gegeven worden en waarbij beide partijen het aanbod kunnen verdubbelen. [Ondernemer, anoniem]*

### Invloeden uit de omgeving: bedrijfscultuur

Om ervoor te zorgen dat werknemers creatief zijn, kunnen ondernemingen en managers zorgen voor een organisatie die deze mensen in staat stelt dit creatief potentieel te benutten (cfr. p 53: werknemers stimuleren tot creatief denken en handelen).

Figuur 18 **Entrepreneurial Orientation en stimuleren van creativiteit bij medewerkers**



Ondernemers met een **hoge EO, zetten hun medewerkers meer aan tot creatief denken** en handelen dan ondernemers met een lage EO. De meest opvallende verschillen zijn het gebruik van creativiteitstechnieken (resp. 19.6% en 1.5%), het betrekken van medewerkers bij de verdere ontwikkeling van hun ideeën (66.1% en 29.9%), rekening houden met creativiteit bij promoties (26.8% en 9.0%) en opleiding (44.6% en 19.4%). **Geen van de ondernemers met een hoge EO zegt niets te doen om hun medewerkers aan te zetten tot creativiteit.** Bij de ondernemers met een lage EO is dit 10%.

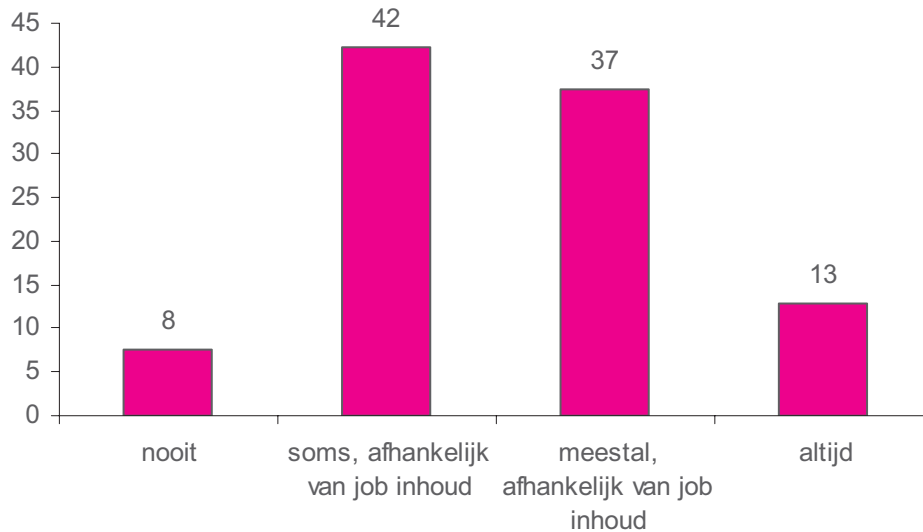
### Aanwerven van creatieve medewerkers

*Ik ben een intrapreneur bij Philips, dat is een ondernemer binnen de onderneming. Binnen het Research & Development departement ontwikkel ik nieuwe lamptechnologie. Dankzij die vernieuwingen is het marktaandeel van Philips in de bestaande markt aanzienlijk vergroot en heeft het Nederlandse concern ook nieuwe markten kunnen ontwikkelen. [Jan Stoffels - Intrapreneur bij Philips Innovative Applications]*

Bij de aanwerving van nieuwe medewerkers, houdt 13% van de ondernemingen altijd en 37% meestal rekening met het creatieve potentieel van deze medewerkers. 42% heeft soms aandacht voor creativiteit bij aanwerving, afhankelijk van de functie en 8% houdt hier nooit rekening mee.

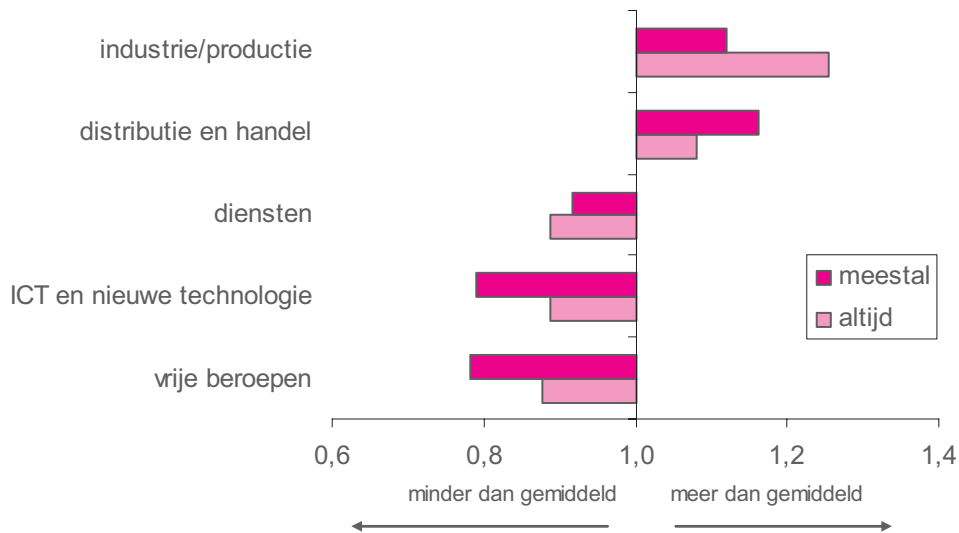


Figuur 19 Houdt u rekening met het creatief potentieel bij de aanwerving van nieuwe medewerkers?



De aandacht voor het creatief potentieel bij aanwerving van werknemers **verschilt nogal van sector tot sector**. De ondernemers die altijd rekening houden met creativiteit bij de aanwerving van nieuwe medewerkers, zijn vooral te vinden in industrie en distributie/handel. Figuur 20 toont de relatieve vertegenwoordiging van de sectoren bij de bedrijven die altijd of meestal rekening houden met creativiteit bij aanwerving. Scores groter dan 1 duiden op een oververtegenwoordiging, dus in deze sectoren wordt relatief meer rekening gehouden met creativiteit dan in sectoren met een score kleiner dan 1. Met andere woorden, de industrie heeft een groter aandeel binnen de bedrijven die hiermee altijd rekening houden, dan het aandeel van de industrie binnen de totale steekproef. In de dienstensectoren en vooral in ICT en nieuwe technologie, en bij de vrije beroepen, wordt minder rekening gehouden met creatief potentieel bij de aanwerving.

Figuur 20 Houdt u rekening met het creatief potentieel bij de aanwerving van nieuwe medewerkers? (per sector)

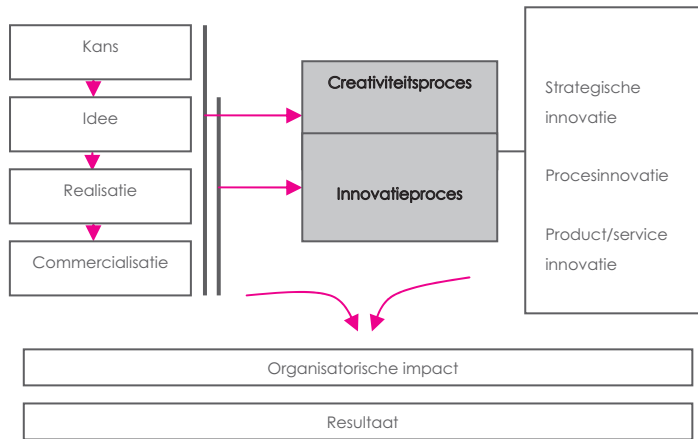


#### De creatieve onderneming: mensen als basis van creativiteit

De **creatieve onderneming** heeft een heel aantal creatieve werknemers en nog meer creatieve producten en diensten. Vooral de sector van de vrije beroepen beschouwt de eigen medewerkers als veel meer creatief dan die van de concurrentie. Binnen ondernemingen wordt **een creatief klimaat** geschapen doordat er gebruik wordt gemaakt van creativiteitstechnieken. Er wordt echter **niet al te veel aandacht besteed aan het 'creatief potentieel' bij de aanwerving** van werknemers.

In ondernemingen met een hoge EO worden medewerkers meer ingezet in om creatief te denken.

## B. Creativiteit als basis van innovatie

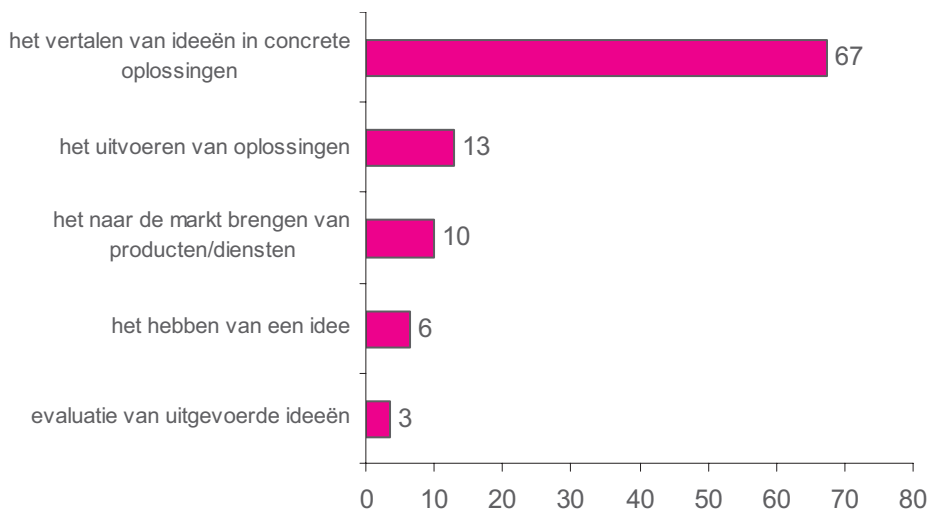


Zoals eerder gesteld beperkt de definitie van creativiteit zich niet tot de totstandkoming van een creatief idee, ook de **realisatie ervan is inherent verbonden aan het gegeven van creativiteit**. Om succesvol creatief te ondernemen moet een goed idee ondersteund worden door een goed management. Het uitwerken en managen van een idee is beter gekend onder de noemer van **innovatie**.

Voor zeer veel ondernemers is **creativiteit onlosmakelijk verbonden met innovatie**. Creativiteit zit voor hen in het vertalen van ideeën in concrete oplossingen (67%), het uitvoeren van oplossingen (13%) en het naar de markt brengen van producten of diensten (10%). Voor slechts 6% van de ondernemers betekent creativiteit het hebben van een idee.

| 58

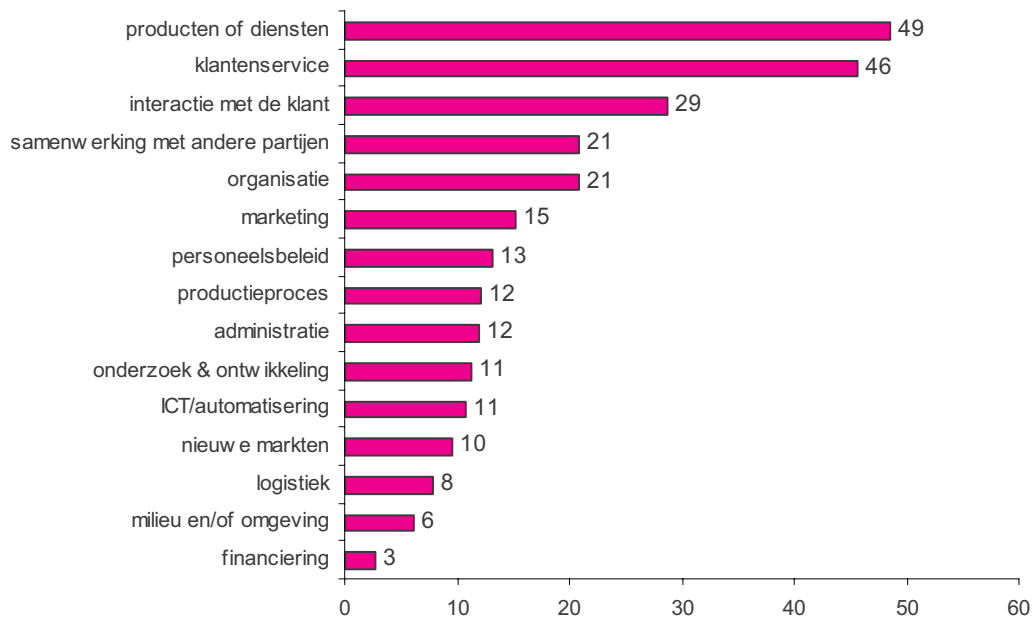
Figuur 21 **Creativiteit betekent voor mij als ondernemer**



### Creatieve processen binnen verschillende soorten innovatieprocessen

Er zijn heel veel verschillende domeinen binnen ondernemingen waar innovatie kan plaatsvinden. Voor de Vlaamse ondernemer zijn de drie belangrijkste gebieden waarop een ondernemingen creatief is, **producten/diensten, klantenservice en interactie met de klant**.

Figuur 22 Drie belangrijkste gebieden waarop de onderneming creatief is (%)

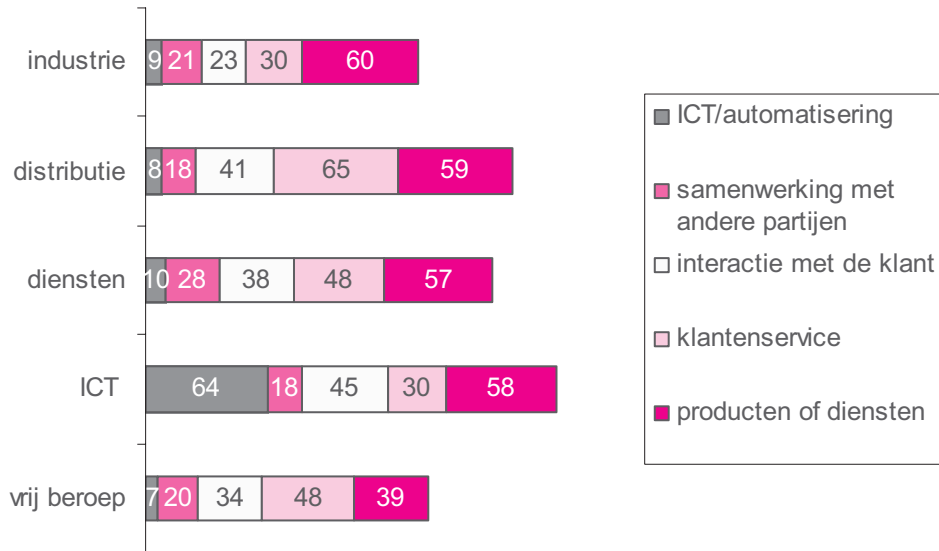


De gebieden waarop de onderneming creatief is, **verschillen echter per sector**. Ondernemingen uit industriële sectoren zijn hoofdzakelijk creatief in hun productaanbod en veel minder dan andere sectoren creatief in klantenservice en interactie met de klant. De dienstensector is dan weer opvallend creatief wat samenwerking met andere partijen betreft. Vrije beroepen zijn minder creatief dan andere sectoren wat producten of diensten betreft. Handel en distributie focussen eerder op klantenservice, net als vrije

*Wij zijn creatief in het ontwikkelen van internetboekhouding: elke klant van ons kantoor kan mits het maken van de juiste afspraken dag in dag uit aan zijn boekhouding. Hij kan zelf inboeken en wij kunnen inboeken. Hierdoor wordt een boekhouding terug een belangrijk element bij het beoordelen van bedrijfssituaties, en kan veel sneller ingegrepen worden. [Ondernemer, anoniem]*

beroepen. Ook in de dienstensector is klantenservice belangrijk, net als interactie met de klant. In de ICT sector ligt de nadruk op nieuwe technologie, nieuwe producten en diensten en interactie met klant.

Figuur 23 **Belangrijkste gebieden waarop de onderneming creatief is per sector**

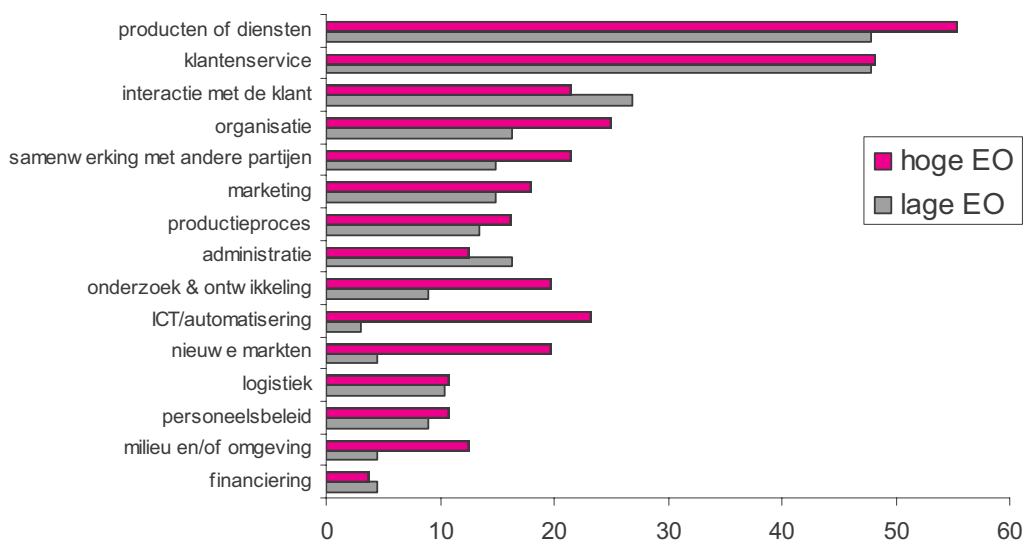


Ondernemers met een hoge EO zijn meer creatief in bepaalde ondernemingssegmenten

| 60

Ondernemers met een **hoge EO** zijn meer creatief op het gebied van ICT/automatisering, nieuwe markten, milieu, onderzoek & ontwikkeling, nieuwe producten/diensten en samenwerking met andere partijen.

Figuur 24 **Belangrijkste gebieden waarop ondernemingen met personeel creatief zijn**

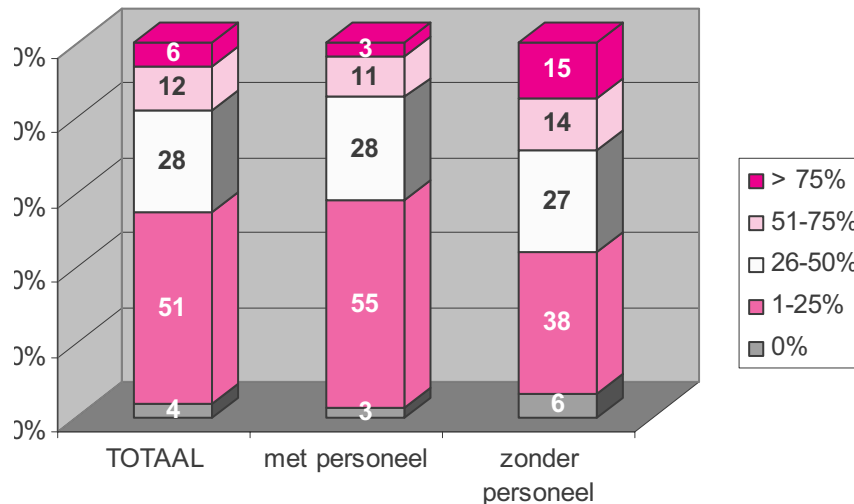


Ondernemers met een **lage EO** zijn meer creatief op het vlak van interactie met de klant en administratie.

Ondernemingen zonder personeel halen een groter deel van hun omzet uit nieuwe producten

De Vlaamse ondernemer vernieuwt regelmatig het aanbod van producten en diensten. Slechts 4% van de ondernemingen van minstens vijf jaar oud, zegt geen omzet te halen uit producten die vijf jaar geleden nog niet in het aanbod opgenomen waren. Bij ruim de helft van de ondernemingen vertegenwoordigen nieuwe producten maximaal een kwart van de omzet. Bij 18% van de ondernemingen komt meer dan de helft van de omzet uit nieuwe producten.

Figuur 25 Percentage omzet uit nieuwe producten



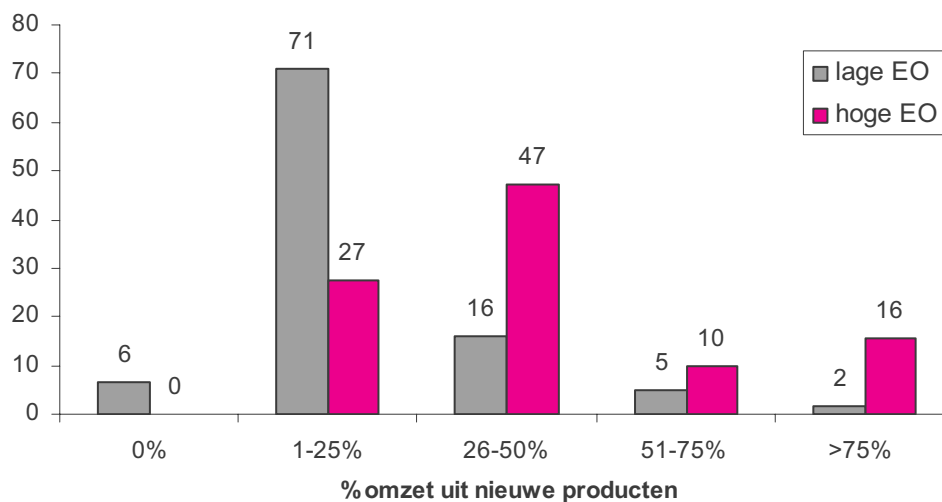
Wat het aandeel van nieuwe producten in de omzet betreft, zijn er verschillen tussen ondernemingen met en zonder personeel. Bij ondernemingen zonder personeel haalt enerzijds een groter percentage geen omzet uit nieuwe producten (6% tegenover 3% bij ondernemingen met personeel). Anderzijds is er bij de ondernemingen zonder personeel een grotere groep die meer dan 75% van de omzet uit nieuwe producten haalt (15% tegenover 3% bij ondernemingen met personeel). Uiteraard hebben kleine ondernemingen vaak een smaller productaanbod, waardoor één nieuw product een grote impact heeft op de totale omzet van de onderneming. Aangezien het hier gaat om het percentage van de omzet dat gerealiseerd wordt door producten die vijf jaar geleden nog niet in het aanbod van de onderneming opgenomen waren, gaat het hier enkel om ondernemingen opgericht voor 2001.

*Wij ontwikkelen een model van keuken dat mee kan evolveren met de behoefte van het gezin: eerst kleine kinderen, dan pubers, losser gezinsverband tot terug kinderopvang en terug leven met 2. [Ondernemer, anoniem]*

### Een hoge EO leidt tot meer nieuwe producten<sup>6</sup>

Ondernemers met een **hoge EO**, halen een significant hogere omzet uit nieuwe producten. Zestien procent van de ondernemingen met een hoge EO haalt meer dan 75% van de omzet uit nieuwe producten. Slechts 2% van de ondernemingen met een **lage EO** halen een even groot deel van hun omzet uit nieuwe producten.

Figuur 26 **EO en omzet uit nieuwe producten**



27% van de ondernemingen met een hoge EO en 77% van de ondernemingen met een lage EO haalt minder dan een kwart van de omzet uit nieuwe producten.

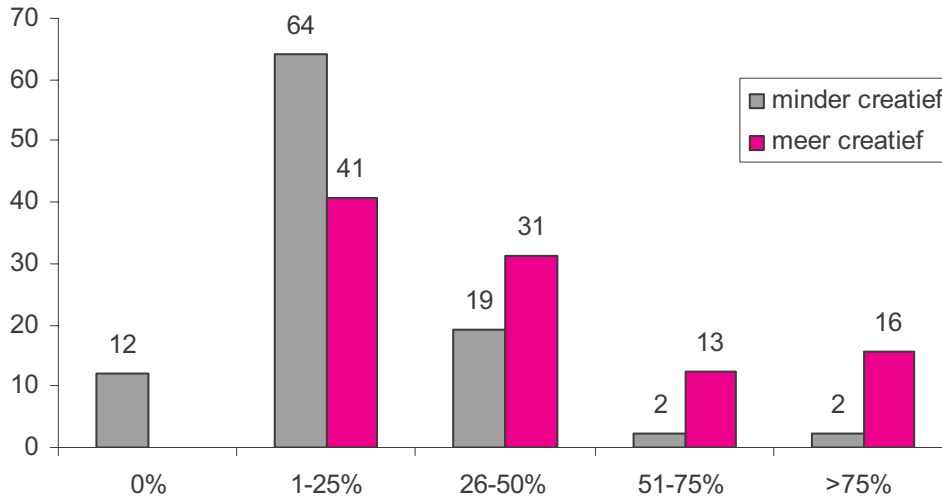
### Ondernemers die zichzelf creatiever vinden dan hun concurrenten, halen ook meer omzet uit nieuwe producten

*Wij ontwikkelden een nieuwe lesmethode, drive'nology die een revolutie in rijopleiding betekent door de combinatie te maken tussen wetenschap/psychologie en techniek. [Ondernemer, anoniem]*

29% van de ondernemers die zichzelf meer creatief vinden dan hun concurrenten, haalt meer dan de helft van de omzet uit nieuwe producten. Van de ondernemers die zichzelf minder creatief vinden, haalt slechts 4% meer dan de helft van de omzet uit nieuwe producten. Geen van de ondernemers die zichzelf meer creatief vinden dan hun concurrenten, haalt geen omzet uit nieuwe producten.

<sup>6</sup> Enkel ondernemingen opgericht voor 2001.

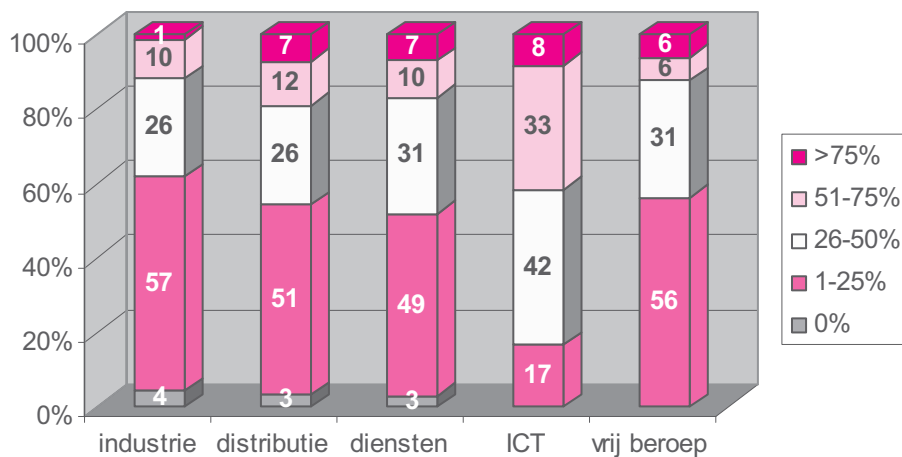
Figuur 27 Creativiteit ondernemer en omzet uit nieuwe producten



ICT/nieuwe technologiesector haalt meeste omzet uit nieuwe producten

Vooral in de sector van ICT/nieuwe technologie maken nieuwe producten een belangrijk aandeel uit van de omzet. 41% van de ondernemingen in deze sectoren haalt meer dan de helft van de omzet uit producten en diensten die minder dan vijf jaar in het aanbod opgenomen zijn. In distributie en diensten haalt 7% van de ondernemingen meer dan driekwart van de omzet uit nieuwe producten. In industrie/productie sectoren is dit slechts 1% van de ondernemingen.

Figuur 28 Omzet uit nieuwe producten (per sector)



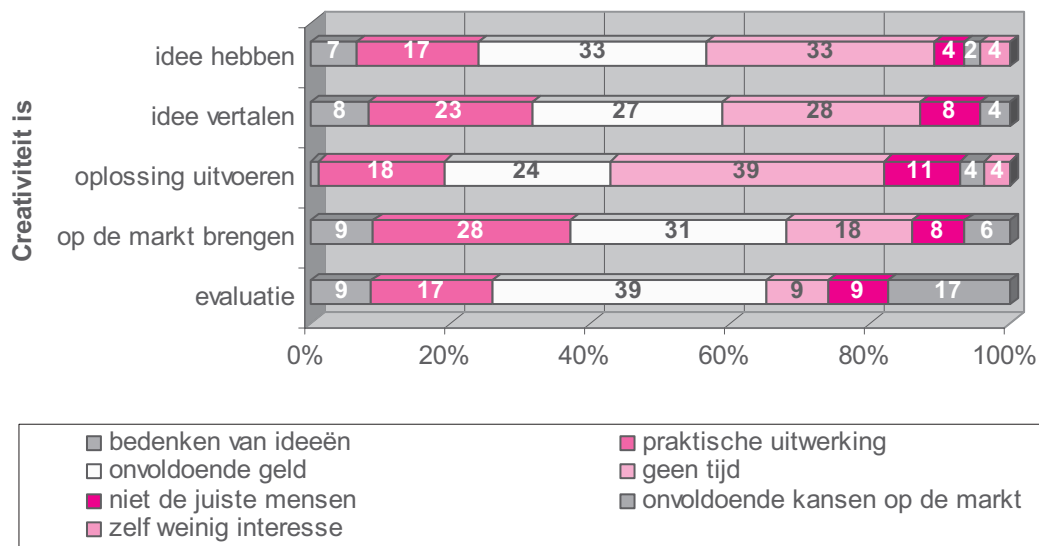


Creatieve processen op bepaalde momenten in het innovatieproces

Ondernemers met verschillende opvattingen over creativiteit hebben ook andere knelpunten voor creativiteit. Wie creativiteit beschouwt als het **hebben van een idee**, ziet vooral een gebrek aan tijd en geld als hindernissen voor creativiteit. Zij hebben weinig moeite met het vinden van kansen op de markt en hebben ook de juiste mensen om creatief te zijn. Bij ondernemers voor wie creativiteit het **vertalen van ideeën in concrete oplossingen** betekent, liggen de knelpunten voornamelijk bij de praktische uitwerking van ideeën en een gebrek aan tijd en geld. Ondernemers die creativiteit in de eerste plaats zien als het **uitvoeren van oplossingen**, hebben weinig moeite met het bedenken van ideeën. Voor hen is gebrek aan tijd is het belangrijkste knelpunt. Ook hebben zij vaak niet de juiste mensen.

*'Mijn bedrijf heeft de bestaande rekruteringsprocessen omgedraaid door te focussen op de kandidaat, de partij die het meest vergeten wordt. We zijn ook actief op de online-rekruteringsmarkt met het revolutionaire product CVWarehouse.com. Daarmee kan de klant elke stap in het rekruteringsgebeuren online meevolgen. De kandidaat kan ook zijn status opvolgen en blijft zo doorheen het proces op de hoogte. Deze manier van werken heeft ervoor gezorgd dat het bedrijf enorm boomt, zowel in het binnenland als over de landsgrenzen.'* [Inge Geerdens - Executive Research & CVWarehouse]

Figuur 29 Knelpunten voor creativiteit binnen de onderneming en betekenis van creativiteit voor de onderneming



Voor wie creativiteit het **op de markt brengen van nieuwe producten of diensten** betekent, zijn de belangrijkste knelpunten de praktische uitwerking van ideeën en te weinig tijd en geld. Ook het bedenken van nieuwe ideeën is voor een aantal onder hen een probleem. Wie creativiteit ziet als de **evaluatie van uitgevoerde ideeën**, heeft opvallend meer problemen met het vinden van kansen op de markt. Ook de financiële middelen vormen een belangrijk knelpunt voor de creativiteit van deze ondernemers. Voor hen is tijd een veel minder groot probleem.

### De creatieve onderneming: creativiteit als basis van innovatie

Binnen **de creatieve onderneming** vindt heel wat innovatie plaats. De **uitwerking van ideeën** wordt als essentieel ervaren. Die **praktische uitwerking** is echter vaak problematisch en wordt als een belangrijk **knelpunt** voor de uitbouw van de creatieve onderneming beschouwd, naast het voorhanden zijn van **tijd en geld**.

De belangrijkste innovatieprocessen hebben te maken met de creatie van **nieuwe producten en diensten** en de **interactie met de klant**.

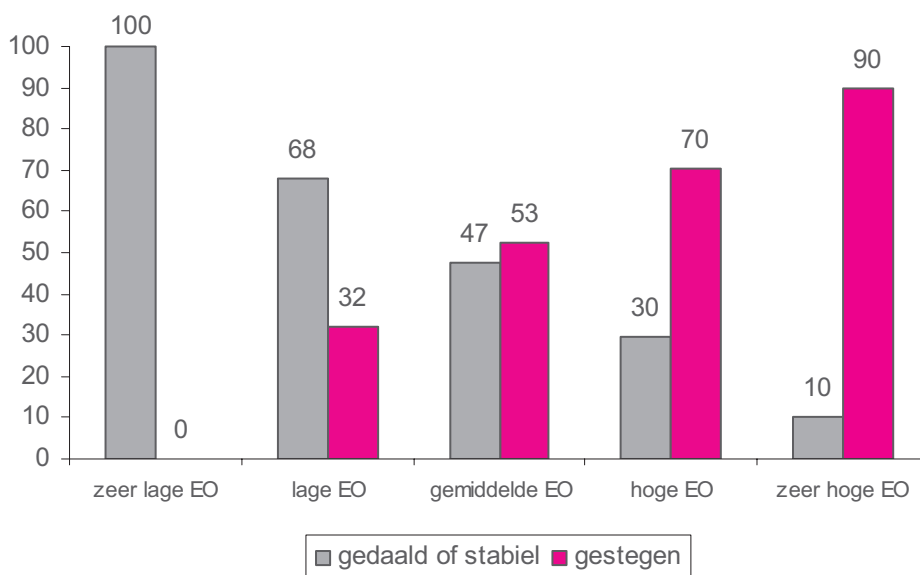
### A. Creatief ondernemen leidt tot groei

Uiteraard is creativiteit niet het belangrijkste voor een onderneming. **Om te overleven, moet een onderneming in de eerste plaats zijn concurrentiepositie verbeteren en kwalitatief groeien. Creativiteit kan hier een middel toe zijn.** De impact van creativiteit op de performantie van ondernemingen, komt ook bij de ondernemingen uit de steekproef tot uiting.

Uit onderzoek [Van den Broeck et al., 2006] blijkt dat ondernemers die hoog scoren op EO – en die dus actief omgaan met creatief ondernemerschap – meer groeien. Deze link tussen EO en performantie wordt ook in dit onderzoek bevestigd: ondernemingen met een hoge EO groeien sneller, brengen meer nieuwe producten naar de markt en zijn creatiever in bepaalde ondernemingssegmenten.

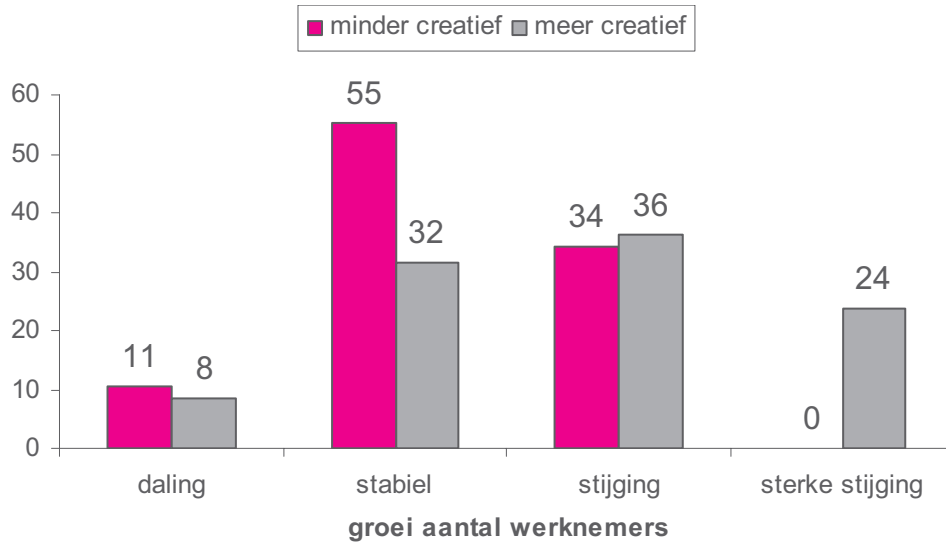
Van de ondernemers met een zeer hoge EO, zag 90% een stijging van het aantal werknemers van meer dan 10%, bij slechts één op tien is het aantal werknemers gedaald of stabiel gebleven. Geen van de ondernemers met een zeer lage EO zag het aantal werknemers met meer dan 10% stijgen. Voor wie hoog scoort op EO, is de verhouding stijgers-dalers 70/30, voor wie laag scoort is dit omgekeerd: 32/68.

Figuur 30 Entrepreneurial Orientation en groei aantal werknemers sinds 2000



Bovendien blijkt dat van de ondernemers die zichzelf meer of veel meer creatief vinden dan hun concurrenten, 24% het aantal werknemers sterk zag stijgen (met meer dan 50%) sinds 2000. Geen enkele ondernemer die zichzelf minder of veel minder creatief vindt vergeleken met zijn concurrenten, kende een dergelijke groei.

Figuur 31 Groei aantal werknemers bij meer en minder creatieve ondernemers



## B. Kritische succesfactoren binnen creatief ondernemen die leiden tot groei

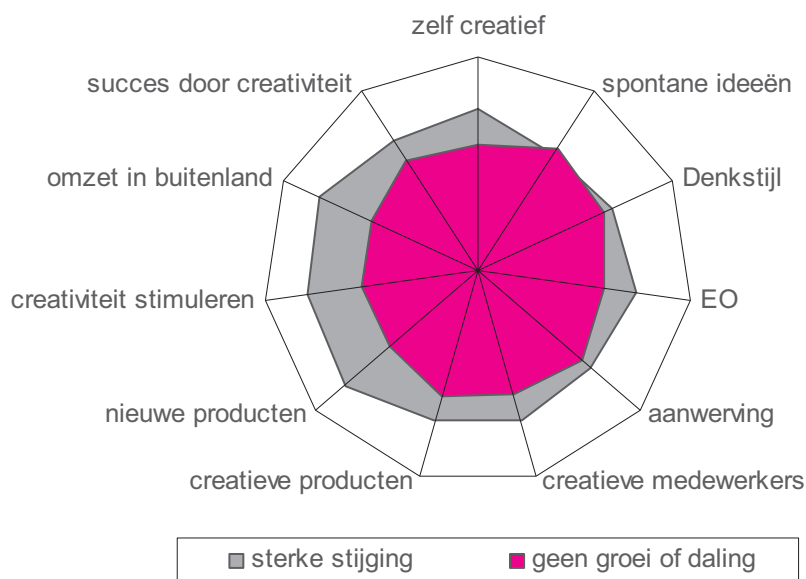
Om na te gaan welke aspecten van creativiteit de grootste impact hebben op de groei van een onderneming, werden ondernemingen met een sterke groei in werkgelegenheid (meer dan +50% sinds 2000) vergeleken met ondernemingen waar het aantal werknemers stabiel bleef of daalde. Onderstaande grafiek toont de relatieve scores van beide groepen ondernemingen op 11 aspecten van creatief ondernemen.

De elf aspecten binnen creatief ondernemen die een invloed vertonen op de groei van ondernemingen zijn: zelf creatief zijn, spontane ideeën, denkstijl, EO, rekening houden met creativiteit bij aanwerving, creatieve medewerkers, creatieve producten, nieuwe producten, creativiteit stimuleren, omzet in het buitenland en succes door creativiteit.

Tabel 4 Aspecten van creatief ondernemen

Zelf creatief	De ondernemer is meer of minder creatief in vergelijking met concurrenten
Spontane ideeën	De ondernemer staat open voor spontane ideeën van medewerkers
Denkstijl	Cognitieve stijl
EO	Entrepreneurial Orientation
Aanwerving	Rekening houden met creatief potentieel bij aanwerving nieuwe medewerkers
Creatieve medewerkers	Medewerkers zijn meer of minder creatief in vergelijking met concurrenten
Creatieve producten	Producten/diensten zijn meer of minder creatief in vergelijking met concurrenten
Nieuwe producten	Percentage omzet uit nieuwe producten
Creativiteit stimuleren	Stimuleren van creativiteit binnen de onderneming
Omzet in buitenland	Percentage omzet in het buitenland
Succes door creativiteit	De mate waarin creativiteit bijdraagt tot het succes van de onderneming

Figuur 32 Hoe creativiteit vertalen in groei



Daarvan blijkt uit de rondvraag dat de **grootste succesfactoren** voor de groei zijn:

- **het stimuleren van creativiteit bij werknemers.** Werknemers zijn het creatief potentieel van een onderneming. Er zal tal van mogelijkheden om creativiteit te stimuleren bij werknemers zoals motivatie, het interessant maken van jobinhoud, werknemers betrekken bij problemen, regels in vraag durven stellen, enz. Ook kan er aandacht gaan naar creativiteit bij de

aanwerving van werknemers. Door dit te doen schept een ondernemer een creatief klimaat binnen de onderneming.

- **het op de markt brengen van nieuwe producten.** Productinnovatie is een slechts één vorm van innovatie binnen ondernemingen. Innovatieprocessen komen neer op het realiseren van creatieve ideeën. De effectieve realisatie van een goed idee rond een nieuw product is dan ook de kracht van ondernemingen. Als men er rekening mee houdt dat uit dit onderzoek blijkt dat realisatie van creativiteit belangrijk wordt geacht door ondernemers maar ook als het grootste knelpunt van creatief ondernemen wordt aangeduid, wordt duidelijk dat innovatie heel wat doorzettingsvermogen en ondernemerschap vraagt. De hoge score van productinnovatie bij ondernemers met een hoge EO is dan ook een logisch gevolg.
- ook blijkt dat ondernemingen die sterk groeien in hoge mate aan **internationalisatie** doen.







# WAT IS CREATIEF ONDERNEMEN?

Samenvattend kunnen we de volgende conclusies trekken:

## Een nieuwe definitie

“Creatief ondernemen” kan het best gedefinieerd worden als het zien van nieuwe opportuniteiten die voordien niet duidelijk waren en het succesvol maken ervan, door op basis van bestaande kennis en ervaring oplossingen uit te denken die voordien onbestaande waren.’ Daarbij moet duidelijk zijn dat creatief ondernemen op zich niet nieuw is. Creatief ondernemen is het expliciteren van creativiteit binnen de onderneming. Aan ondernemerschap zijn ook andere eigenschappen verbonden die vaak minstens even belangrijk zijn als creativiteit, zoals rationeel handelen en plannen.

## De perceptie van Vlaamse Ondernemers

Vlaamse ondernemers anno 2007 zien creativiteit niet zozeer als het hebben van een goed idee. Ze vinden het niet zozeer essentieel om zelf erg creatief te denken, wel vinden ze het belangrijk om creatief te handelen. Ze zien creativiteit als het vertalen van ideeën in concrete oplossingen, het uitvoeren van oplossingen en het naar de markt brengen van producten of diensten.

## De creatieve ondernemer ?

Het creativiteitsproces kan in principe bij iedereen plaatsvinden. Bij sommigen echter in meerdere mate dan bij anderen. De meerderheid van de ondernemers vindt zichzelf creatief, en belangrijker, ziet creatief denken als een levensstijl (73%). Iets meer dan een kwart (26%) doet het enkel als ze ertoe gestimuleerd worden en 1% laat het aan anderen over. Geen enkele ondernemer vindt creatief denken overbodig.

Er zijn geen significante verschillen tussen de sectoren. Creatievelingen vindt men met andere woorden in alle sectoren. Verder vinden meer vrouwen (83%) dan mannen (72%) dat creatief ondernemen een levensstijl is. Vrouwen schatten het belang van creatief ondernemen dus iets hoger in dan mannen.

Als we nagaan op welke manier de Vlaamse creatieve ondernemer getypeerd kan worden dan zien we 2 dimensies:

- A. iemand die in de eerste plaats zelf creatief is
- B. iemand die in de tweede plaats met creativiteit kan omgaan

## Zelf creatief zijn als ondernemer

De populairste manieren van ondernemers om het eigen creatief denkvermogen te stimuleren, zijn boeken, internet, opleidingen en contacten met collega's, die als zeer inspirerend worden ervaren. Ondernemers met personeel maken meer gebruik van contacten met collega's. Zij beschikken over een (uitgebreider) netwerk waarop ze beroep doen om hun creativiteit te stimuleren. Ondernemers zonder personeel maken vaker gebruik van boeken en internet; ook geven ze creativiteitstechnieken, creatieve hobby's en contacten met kunstenaars aan als een belangrijke inspiratiebron tot creatief handelen.

### Met creativiteit laten omgaan

In één onderneming op drie wordt creativiteit voortdurend en bij alle medewerkers gestimuleerd. Bij 18% gebeurt dit voortdurend in bepaalde afdelingen. 31% stimuleert creativiteit bij specifieke problemen, en 16% enkel als er voldoende tijd en geld is. In 2% van de ondernemingen wordt creativiteit nooit gestimuleerd. Ook hier kunnen opvallende verschillen tussen de sectoren vastgesteld worden. Vooral in industrie wordt creativiteit gestimuleerd.

Om deze medewerkers aan te zetten tot creatief denken en handelen, rekenen ondernemers vooral op de intrinsieke motivatie van hun personeel. Intrinsieke motivatie komt vanuit de medewerker zelf en kan gestimuleerd worden door medewerkers te motiveren en door het aantrekkelijk maken van de jobinhoud. Verder proberen ondernemers werknemers ook te betrekken bij de verdere uitwerking van hun ideeën en laten ze toe dat bestaande regels in vraag gesteld worden. Creatieve alternatieven voor bestaande regels kunnen een belangrijke waarde toevoegen voor een onderneming. Werknemers krijgen ook voldoende tijd en ruimte om hun werk te doen waardoor creativiteit vanzelf opborrelt.

### Creativiteit is een drijfveer van groei

Uit de rondvraag blijkt dat de grootste succesfactoren voor groei van de onderneming gedreven worden door één of andere vorm van "creativiteit":

- het stimuleren van creativiteit bij werknemers. Werknemers zijn het creatief potentieel van een onderneming. Er zijn tal van mogelijkheden om creativiteit te stimuleren bij werknemers zoals motivatie, het interessant maken van jobinhoud, werknemers betrekken bij problemen, regels in vraag durven stellen, enz. Ook kan er aandacht gaan naar creativiteit bij de aanwerving van werknemers. Door dit te doen schept een ondernemer een creatief klimaat binnen de onderneming.
- het op de markt brengen van nieuwe producten. Productinnovatie is slechts een vorm van innovatie binnen ondernemingen. Innovatieprocessen komen neer op het realiseren van creatieve ideeën. De effectieve realisatie van een goed idee rond een nieuw product is dan ook de kracht van ondernemingen. Als men er rekening mee houdt dat uit dit onderzoek blijkt dat realisatie van creativiteit belangrijk wordt geacht door ondernemers maar ook als het grootste knelpunt van creatief ondernemen wordt aangeduid, wordt duidelijk dat innovatie heel wat doorzettingsvermogen en ondernemerschap vraagt. De hoge score van productinnovatie bij ondernemers met een hoge EO is dan ook een logisch gevolg.
- ook blijkt dat ondernemingen die sterk groeien in hoge mate aan internationalisatie doen.

| 73

### Een hoge mate van creatief ondernemerschap leidt tot groei

Entrepreneurial Orientation (EO) geeft de graad van ondernemerschap aan die nodig is om creatief ondernemen succesvol te maken. Drie pijlers van EO zijn proactiviteit, innovativiteit en risicobereidheid. Ondernemers in Vlaanderen scoren vooral hoog op proactiviteit. De scores voor innovativiteit en vooral risicobereidheid liggen een stuk lager. Ondernemers proberen dus wel de concurrenten voor te zijn, maar richten zich niet echt op innovatie en zijn niet snel geneigd om hierbij risico's te nemen. Nochtans blijkt dat een hoge EO leidt tot groei. Voor ondernemend

Vlaanderen is er dus nog werk aan de winkel om creatief ondernemen echt succesvol te maken.

Bovendien blijkt ook nog dat ondernemingen wiens ondernemers hoog scoren op Entrepreneurial Orientation -en die dus actief omgaan met creatief ondernemerschap- sterker groeien dan de anderen: ondernemingen met een hoge EO groeien sneller in personeelsaantal, brengen meer nieuwe producten naar de markt en zijn creatief in bepaalde ondernemingssegmenten. Want ondernemingen die actief aan productinnovatie doen, kennen een sterkere groei dan ondernemingen die dat niet doen. Bovendien groeien ondernemers die creativiteit bij hun werknemers stimuleren sneller dan diegenen die dat niet doen. Bijna de helft (48%) van de ondernemers met een hoge EO zegt creativiteit voortdurend en bij alle medewerkers te stimuleren. Bij de ondernemers met een lage EO is dit slechts 20%. Creatieve ondernemers zijn bijgevolg niet enkel innovatief, proactief en bereid om risico's te nemen, ze stimuleren een soortgelijk gedrag bij hun werknemers.

### Knelpunten in creatief ondernemen

Uiteraard worden ondernemers ook op het vlak van creativiteit geconfronteerd met een aantal knelpunten: de belangrijkste knelpunten voor creativiteit binnen de onderneming zijn over het algemeen gebrek aan tijd en geld. Ook de praktische uitwerking van ideeën vormt voor veel ondernemers het belangrijkste knelpunt voor creativiteit. Vooral ondernemers zonder personeel zien te weinig geld als het grootste knelpunt voor creativiteit. Bij ondernemers met personeel staat geldgebrek pas op de derde plaats. Ook de praktische uitwerking van ideeën stelt voor veel ondernemers problemen. Ondernemers met personeel hebben meer problemen met het feit dat ze niet de juiste mensen hebben om creatief te zijn (13%) dan ondernemers die helemaal geen personeel hebben (3%).

De knelpunten voor creativiteit verschillen nogal eens afhankelijk van de domeinen waarop ondernemers creatief zijn. Eerder werd aangegeven dat ondernemers creativiteit zien als het uitwerken van ideeën tot concrete oplossingen. Nu wordt net de uitwerking van ideeën als het belangrijkste knelpunt voor creativiteit gezien binnen een onderneming. Aandacht voor proactief zijn, innovativiteit en enige mate van risicobereidheid (EO), samen met het inzetten van tijd en geld lijken dan ook cruciaal om innovatie door te voeren.

### Een klimaat voor creativiteit

Uiteraard blijkt de creatie van een klimaat voor creativiteit in ondernemingen essentieel te zijn om medewerkers aan te zetten tot creatief gedrag. Binnen ondernemingen wordt een creatief klimaat geschapen doordat er gebruik wordt gemaakt van creativiteitstechnieken. Er wordt echter niet al te veel aandacht besteed aan het 'creatief potentieel' bij de aanwerving van werknemers. Bij de aanwerving van nieuwe medewerkers, houdt 13% van de ondernemingen altijd en 37% meestal rekening met het creatieve potentieel van deze medewerkers. 42% heeft soms aandacht voor creativiteit bij aanwerving, afhankelijk van de functie en 8% houdt hier nooit rekening mee. Aanwervingsprocedures spelen hierbij een rol. Het opentrekken van de aandacht voor creativiteit bij aanwerving naar een groter aantal functies zorgt dan ook voor een groter creatief potentieel binnen de ondernemen.

### Toegepaste creativiteit wordt innovatie

Voor zeer veel ondernemers is creativiteit onlosmakelijk verbonden met innovatie. Er zijn veel verschillende domeinen binnen onderneming waar innovatie kan plaatsvinden. Voor de Vlaamse ondernemer zijn de drie belangrijkste gebieden waarop een ondernemingen creatief is, producten/diensten, klantenservice en interactie met de klant. Bij ruim de helft van de ondernemingen vertegenwoordigen nieuwe producten maximaal een kwart van de omzet. Bij 18% van de ondernemingen komt meer dan de helft van de omzet uit nieuwe producten. Voor wie creativiteit het op de markt brengen van nieuwe producten of diensten betekent, zijn de belangrijkste knelpunten de praktische uitwerking van ideeën en te weinig tijd en geld. Ook het bedenken van nieuwe ideeën is voor een aantal onder hen een probleem.





ARTECONOMY, 2007, [www.arteconomy.be](http://www.arteconomy.be)

ACS, Z. J., AUDRETSCH, D. B. (1987), Innovation, Market Structure and Firm Size. *The Review of Economics and Statistics*, pp 567-574.

ACS, Z. J., AUDRETSCH, D. B. (1988), Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis. *The American Economic Review*, pp 678-690.

ACS, Z. J., (1992), Small Business Economics: A Global Perspective. *Challenge*, pp 38-44.

AMABILE, T. M. (1997), Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, pp 39-58.

AMABILE, T. M. (1998), How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, pp 76-87.

AMABILE, T. M., SCHATZEL, E. A., MONETA, G. B., KRAMER, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, pp 5-32.

ARTHUR D. LITTLE (2005), Innovation Excellence Study 2005. How companies use innovation to improve profitability and growth.

BARON, R.A., (2000) Counterfactual thinking and venture formation: The potential effects of thinking about 'What might have been'. *Journal of Business Venturing*, pp 79-91.

BLANCHARD, K., & MILLER, M. (2004), *The secret: What great leaders know - and do*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

BODEN, M. A. et al., (1996), *Dimensions of creativity*, Massachusetts, MIT Press.

BONO, J. E., JUDGE, T. A. (2004), Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, pp 901-910.

BORTIER, J., DE HONDT, P., & VANDORPE, G. (2006), *Innovatie bij kmo's. Analyse en unizovoorstellen*. Unizo.

BOUWEN, R., & FRY, R. (1991), Organizational innovation and learning. *International Studies of Management and Organizations*, pp 37-51.

BRENNAN, A., & DOOLEY, L. (2005). Networked creativity: A structured management framework for stimulating innovation. *Technovation*, pp 1388-1399.

CHAMPY, J. (1996), What makes you so special? *Sales & Marketing Management*, Nov97, Vol. 149 Issue 12, p24, 2p.

CHURCHILL, N.C., LEWIS, V.L. (1983), Growing concerns: The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 30-50

CRIJNS, H., OOGHE, H. (1996), Growth paths of medium-sized entrepreneurial companies. Conference Paper, ICSB, June 18.

CLARYSSE, B., UYTTERHAEGEN, M. (1999), Benchmarken en meten van innovatie in KMO's, IWT observatorium 22.

COVIN, J. G., SLEVIN, D. P. (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp 7-25.

CRIJNS H., VERMEULEN S. (2006), The link between cognitive styles, entrepreneurial orientation and objective firm performance-individual firm vs. Firm level. Paper accepted by RENT XX, Research in Entrepreneurship and small Business, Brussels.

CUMMINGS, A., OLDHAM, G. R. (1997), Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, pp 22-38.

DACEY, J. S., LENNON K. H. (1998), *Understanding Creativity: The Interplay of Biological, Psychological, and Social Factors*. Jossey-Bass Publishers, California

DE BACKER, K., SLEUWAEGEN, L. (2005), Tweede rapport over de concurrentiekracht van de Vlaamse economie. Rapport voor het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie.

DE BACKERE K., SLEUWAEGEN, L. (2005), Strategische Omgevingsanalyse: uitdagingen voor de toekomst. Nood aan een creatief groeimodel. Vlerick Leuven Gent Management School – Flanders District of Creativity Kenniscentrum

DE BONO, E., (1973), *Po: Beyond Yes and No* (1973), London: Penguin Books.

DE CLERCQ, D., DE SUTTER, M. (2003), *Ondernemerschap in Vlaanderen: een vergelijkende, internationale studie Over Werk*, pp 167-171.

DE VRIEZE, M. (2006), Verschillende manieren om te innoveren. *De Tijd*, 26/05/2006.

DEAKINS, D., FREEL, M., (2003), *Entrepreneurship and small firms*. Berkshire, Mc Graw-Hill Education.

DEBRUYNE, M., FRAMBACH, R. (1997), Performantieprofiel en typologie van innoverende bedrijven in België. IWT Observatorium 18.

DEBRUYNE, M., SCHOOVAERTS, M. (2006) Innovation outside of the lab: Strategic innovation as the alternative way to innovate. Vlerick Leuven Gent Management School – Flanders District of Creativity Kenniscentrum



DELAGRANGE, H. (2005), Informatiedossier Competentiegerichte ondernemingen, Product- of dienstinnovatie en Motieven en hindernissen bij organisatieveranderingen. SERV/STV-Innovatie & Arbeid.

FILLIS, I., MCAULEY, A. (2002), Modeling and Measuring Creativity. *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp 8-17.

GARDNER, H. (1994), *Creating Minds: An Anatomy of Creativity Seen Through the Lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham, and Gandhi*. New York, Basic Books – HarperCollins.

HEERWAGEN, J. H. (2002), Creativity (chap.15). Retrieved August 21, 2006, from <http://www.wren-network.net/resources/benchmark.htm>.

HOCEVAR, D. (1981), Measurement of Creativity: Review and critique. *Journal of Personality Assessment*, pp 450-464.

HUIZINGA (1948 - 1953), *Verzamelde werken*. Haarlem.

ISAKSEN, S. G., & LAUER, K. J. (2002). The climate for creativity and change in teams. *Creativity and Innovation Management*, pp 74-86.

IWAMURA, A., JOG, V. M. (1991), Innovators, organization structure and management of the innovation process in the securities industry. *Journal of Product Innovation Management*, pp 104-116.

JACOBS H. (2006), Bring on creativity for creativity's sake. *B&T Weekly*, Vol. 56 Issue 2559, p 6.

JONASH S. R., SOMMERLATTE T. (1999), *The Innovation Premium: How Next Generation Companies Are Achieving Peak Performance and Profitability*. Cambridge, MA.

KAO, J. J. (1997), *Jamming: The art and discipline of Business Creativity*, HarperCollins, London.

KERR, B., CAGLIARDI, C. (2004), *Measuring Creativity in Research and Practice*, Arizona State University, [courses.ed.asu.edu/kerr/measuring\\_creativity.rtf](http://courses.ed.asu.edu/kerr/measuring_creativity.rtf).

KRUGER, M. E., PRETORIUS, M., MILLARD, S. M. (2005), Creativity, innovation and implementation: Management experience, venture size, life cycle stage, race and gender as moderators. *South African Journal of Business Management*, Dec2005, Vol. 36 Issue 4, pp 55-68.

LEWIS, C. (2004), Being creative in the workplace. *British Journal of Administrative Management*, Oct/Nov2004 Issue 43, pp 24-25.

LEWIS, M., MOULTRIE, J. (2005), The Organizational Innovation Laboratory, *Creativity & Innovation Management*, Mar2005, Vol. 14 Issue 1, pp 73-83.

LUBART, T. I., STERNBERG, R. J. (1993) Investing in Creativity. *Psychological Inquiry*, 1993, Vol. 4 Issue 3, p 229, 4p

MAENHOUT T., DE VOLDERE, I., ONKELINX, J., SLEUWAEGEN, L. (2006) *Creatieve industrie in Vlaanderen*, Vlerick Leuven Gent Management School – Flanders District of Creativity Kenniscentrum

MARKIDES, C. (1997), Strategic Innovation. *Sloan Management Review*, Spring97, Vol. 38 Issue 3, pp 9-23.

MARKIDES, C. (1998), Strategic Innovation in Established Companies. *MIT Sloan Management Review*, Spring98, Vol. 39 Issue 3, p31-42.

MARTINS, E. C., TERBLANCHE, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), pp 64-74.

MAUBORGNE, R., CHAN KIM, W. (1997) Fair Process: Managing in the Knowledge Economy, *Harvard Business Review*, Jul/Aug97, Vol. 75 Issue 4, pp 65-75.

MCCLELLAND, D. C. (1961), *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

MILLER, D. (1983), The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, Vol 29, No. 7. July 1983, pp 770 – 791.

NIINEN, P., SAARINEN, J. (2000), Innovations and the Success of Firms. Working paper, VTT, Group for Technology Studies.

PAUWELS, F., CORTESE, V., MARTINEZ, E., FORRIER, A., VAN HOOTEGEM, G., VAN RUYSSSEVELDT, J., et al. (2004), Innovatie in de ruime zin van het woord: Een onderzoek naar het meten van innovatie. In F. Wetenschapsbeleid (Ed.) (pp. 105): Federale Overheid.

ROBINSON A. G., STERN, S. (1997), *Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.

ROZENDAAL, A. (2005), *Barrières voor ambtelijke creativiteit*, Erasmus Universiteit, Rotterdam.

RUYTERS, M., (2006), *Kunstenaars en ondernemers, een nieuwe relatie*, Lannoo, Tielt.

RUNCO, M. A. (2004), Creativity, *Annual Review of Psychology*, pp 657-687.

SCHUMPETER, J. (1934), *The theory of economic development*, Cambridge, MA: Harvard University.

SIMONTON, D. K.(1999), Creativity as Blind Variation and Selective Retention: Is the Creative Process Darwinian? *Psychological Inquiry*, pp 309-328.

STERNBERG, R. J. (1999), *Handbook of Creativity*. Cambridge, Cambridge University Press.

STOREY, J., SALAMAN, G. (2005), *Managers of innovation. Insights into making innovation happen*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.

VAN DEN BROECK, H., COOLS, E., CRIJNS, H., VERMEULEN, S., RANGARAJAN, D. (2006), *De ondernemer in de praktijk. Een praktijkboek voor de Vlaamse ondernemer*. Vlerick Leuven Gent Management School – Flanders District of Creativity Kenniscentrum.

WARD, T. B. (2004), Cognition, creativity, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, pp 173-188.

WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E., GRIFFIN, R. W. (1993), Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, pp 293-321.



Er werd gewerkt met twee sets van vragenlijsten. Ondernemers zonder personeel vulden een kortere vragenlijst in. De vragen die enkel aan ondernemers **met personeel** gesteld werden, staan in het **vet**.

### De creatieve ondernemer

1. Creativiteit in mijn onderneming betekent voor mij als ondernemer
  - het hebben van een idee
  - het vertalen van ideeën in concrete oplossingen
  - het uitvoeren van oplossingen
  - het naar de markt brengen van producten/diensten
  - evaluatie van uitgevoerde ideeën
  
2. Creatief denken is
  - een levensstijl voor mij, ik ben nu eenmaal creatief.
  - iets wat ik enkel doe als ik daartoe gestimuleerd wordt.
  - iets wat ik aan anderen overlaat.
  - iets wat ik overbodig vind.
  
3. In vergelijking met andere ondernemers ben ik
  - veel minder creatief
  - minder creatief
  - vergelijkbaar
  - meer creatief
  - veel meer creatief
  
4. In vergelijking met andere mensen zijn ondernemers volgens mij
  - veel minder creatief
  - minder creatief
  - vergelijkbaar
  - meer creatief
  - veel meer creatief
  
- 5. Staat u open voor spontane ideeën van medewerkers?**
  - nooit
  - enkel als ze van toepassing kunnen zijn
  - altijd
  
6. Ik stimuleer mijn creatief denkvermogen door (meerdere antwoorden mogelijk)
  - gebruik te maken van creativiteitstechnieken
  - contacten met kunstenaars
  - opleiding, seminars, infosessies,...
  - creatieve hobby's

- o contact met collega's
- o boeken, internet,...
- o niets
- o andere: ...

7. In welke mate zijn de volgende stellingen typerend voor u?

Er zijn telkens vijf antwoordmogelijkheden:

1 = dit typeert me helemaal niet, bijna integendeel

2 = dit typeert me eerder niet

3 = dit typeert me min of meer

4 = dit typeert me eerder wel

5 = dit typeert me volledig

Ik zoek liefst van al creatieve oplossingen.	1	2	3	4	5
Frequente vernieuwing motiveert mij.	1	2	3	4	5
Veel afwisseling vind ik belangrijk in mijn leven.	1	2	3	4	5
Nieuwe ideeën trekken mij zeer sterk aan.	1	2	3	4	5
Grenzen verleggen vind ik uiterst boeiend.	1	2	3	4	5
Ik zorg ervoor dat er geen routine ontstaat.	1	2	3	4	5

### De creatieve onderneming

8. Welke van onderstaande stellingen past het meest bij uw onderneming? Gelieve het juiste cijfer aan te duiden op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 de links beschreven houding en 5 de rechts beschreven houding vertegenwoordigt.

We leggen een sterke nadruk op het op de markt brengen van bestaande en succesvolle producten.	1	2	3	4	5	We leggen een sterke nadruk op technologisch leiderschap, innovatie en het op de markt brengen van nieuwe producten.
Wij nemen meestal een afwachtende houding aan en reageren vervolgens gepast op acties van concurrenten.	1	2	3	4	5	We trachten onze concurrenten voor te zijn.
Veranderingen in onze onderneming worden meestal zeer voorzichtig en stap voor stap doorgevoerd.	1	2	3	4	5	Drastische veranderingen worden in onze onderneming noodzakelijk geacht en komen dan ook dikwijls voor.

9. Waar liggen de belangrijkste knelpunten voor creativiteit binnen uw onderneming?

- o het bedenken van nieuwe ideeën
- o de praktische uitwerking ervan
- o onvoldoende geld
- o geen tijd
- o niet de juiste mensen
- o onvoldoende kansen op de markt

10. Zijn uw producten/diensten naar uw inschatting meer of minder dan gemiddeld creatief dan deze van uw concurrenten?

- veel minder creatief
- minder creatief
- vergelijkbaar
- meer creatief
- veel meer creatief

**11. Zijn uw medewerkers naar uw inschatting meer of minder dan gemiddeld creatief dan deze van uw concurrenten?**

- veel minder creatief
- minder creatief
- vergelijkbaar
- meer creatief
- veel meer creatief

12. Wat zijn de drie belangrijkste gebieden waarop de onderneming creatief is?

- administratie
- marketing
- onderzoek & ontwikkeling
- logistiek
- klantenservice
- personeelsbeleid
- producten of diensten
- interactie met de klant
- productieproces
- ICT/automatisering
- organisatie
- financiering
- samenwerking met andere partijen
- milieu en/of omgeving
- nieuwe markten
- andere: .....

13. Hoeveel procent van uw omzet wordt gerealiseerd door producten die vijf jaar geleden nog niet in uw aanbod opgenomen waren?

- 0%
- 1-25%
- 26-50%
- 51-75%
- > 75%

## Bedrijfscultuur

### **14. Houdt u rekening met het creatieve potentieel bij aanwerving van nieuwe medewerkers?**

- nooit
- soms, afhankelijk van job inhoud
- meestal, afhankelijk van job inhoud
- altijd

### **15. Wanneer wordt creativiteit gestimuleerd binnen uw onderneming?**

- nooit
- bij specifieke problemen
- als er voldoende tijd en geld is
- voortdurend in bepaalde afdelingen
- voortdurend bij alle medewerkers

### **16. Ik zet mijn medewerkers aan tot creatief denken en handelen door (meerdere antwoorden mogelijk)**

- gebruik te maken van creativiteitstechnieken
- hen hiervoor financieel te belonen (loon, premies, extralegale voordelen,...)
- hiermee rekening te houden bij promoties
- opleiding
- motivatie en jobinhoud
- hen duidelijk te maken dat vernieuwingen ook kunnen mislukken
- toe te laten bestaande regels en gewoonten in vraag te stellen
- contacten met kunstenaars
- geen van bovenstaande
- hen tijd en ruimte te geven
- hen te betrekken bij de verdere ontwikkeling van hun ideeën
- andere....

| 87

## Bedrijfskenmerken en performantie

17. Oprichtingsjaar:

18. Juridische vorm

- éénmanszaak
- BVBA
- NV
- andere:

19. Sector

- industrie/productie
- distributie en handel
- diensten



- ICT en nieuwe technologie
- vrije beroepen
- Overige: ...

**20. Aantal werknemers 2005**

- 0
- 1-5
- 6-20
- 21-50
- 51-100
- >100

**21. Het aantal werknemers in uw bedrijf is sinds 2000**

- gedaald (meer dan -10%)
- Ongeveer stabiel (tussen +10% en -10%)
- gestegen (tussen +10% en +50%)
- sterk gestegen (meer dan +50%)

22. Welk percentage van uw omzet werd in 2005 in het buitenland gerealiseerd?

- 0%
- 1-25%
- 26-50%
- 51-75%
- > 75%

23. In welke mate draagt creativiteit bij tot het succes van uw onderneming?

- totaal niet
- in beperkte mate
- zeer sterk

De ondernemer

24. Leeftijd:

25. Geslacht: Man/Vrouw

**26. Bent u eigenaar van de onderneming?** Ja/Neen

**27. Bent u oprichter van de onderneming?** Ja/Neen

28. Wat is het hoogste diploma dat u behaalde?

- Zonder diploma en lager onderwijs
- Hoger secundair onderwijs
- Hoger niet-universitair onderwijs
- Universitair onderwijs

**Tot slot, enkele open vragen (facultatief) :**

29. Hoe kan de overheid creativiteit bij ondernemers stimuleren?

30. Hoe kan Unizo uw bedrijf helpen om meer creatief te zijn?

31. Een voorbeeld van creatief ondernemen in mijn onderneming (nieuw product, toepassing,...)

---

# FLANDERSDC

INSPIRING CREATIVITY

Kennispartners



the Autonomous Management School of  
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven



Unie van Zelfstandige Ondernemers

ISBN-NUMMER : 9789078858027  
EAN : 9789080712195