



MAY 5, 2016

EXPLORING THE VARIABLES WITHIN OPPORTUNITY EVALUATION

THIJS SLOT
MASTER THESIS BUSINESS ADMINISTRATION
UNIVERSITY OF TWENTE



Title page

Author

Name	Thijs Slot
Student number	S0196789
Thesis	Master Thesis MSc in Business Administration
Track	Innovation & Entrepreneurship

University

University	University of Twente, School of Management and Governance (SMG)
First supervisor	Kasia Zalewska-Kurek PhD
Second supervisor	drs. Patrick Blik

Company

Company	Ingenion
Supervisor	Niek Stoker Frank Maathuis

Preface

Before you lies the thesis 'Exploring the variables within opportunity evaluation'. The research on this thesis is conducted on several serial entrepreneur located in different areas of The Netherlands and acting within different industries. This thesis is written to graduate the master business administration, track innovation & entrepreneurship on the University of Twente. The internship corresponding to the thesis was done at Ingenion.

Together with my supervisor, Dr. Kasia Zalewska-Kurek, we came up with the idea to investigate the variables influencing the opportunity evaluation process of (serial) entrepreneurs. This meant conducting a literature study and testing it against serial entrepreneurs. This quantitative study eventually enabled me to come to conclusions about these variables.

The interviews with the entrepreneurs, coupled with my desire to once start my own company led to the establishment of my own business. As this was great, it interfered with finishing the thesis, it is safe to say starting my own company definitely did not facilitate graduation. But despite my lack of time spent on the thesis, my supervisors, Dr. Kasia Zalewska-Kurek and drs Patrick Blied stayed with me.

That is why I would like to thank my supervisors, Dr. Kasia Zalewska-Kurek and drs Patrick Blied, for their patience, constructive feedback and flexibility they showed on this research. Secondly I would like to thank Ingenion for letting me do the research at this company and giving me an insight in the ambidextrous organization Ingenion is while also contributing to the entrepreneurial field of study. Besides Ingenion I would like to thank the respondents for taking some time on their busy schedule to help me graduate. Last but certainly no least I would like to thank my parents, girlfriend and other loved ones for their support, believe and encouragement they have always showed during the time it took me to finish my Master's degree, thank you!

I hope you enjoy reading this thesis.

Thijs Slot

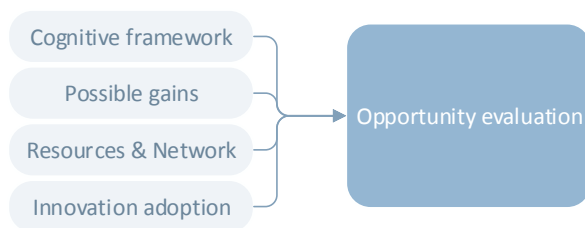
Enschede, March 2016

Abstract

This research focusses on the entrepreneurial process, with the emphasis on opportunity evaluation. Within the entrepreneurial process, three concepts are identified: the opportunity recognition, the opportunity exploitation and the concept in between the two, the opportunity evaluation. Current research on the field of opportunity evaluation lacks the components between the opportunity recognition and the actual exploitation of an opportunity. Thus lacking the evaluation of an idea which turns this idea into an business opportunity.

This research creates a model which incorporates the variables which are considered when evaluating an idea. Through an explorative research on the literature written about opportunity evaluation a preliminary model is created about the variables entrepreneurs take in consideration when evaluating a possible business opportunity. In order to test and complement the model an empirical research is added to the study. Serial entrepreneurs are interviewed to enable the researcher to not only test and complement the model but also find the most important variables within this particular model.

The literature review led to a model consisting out of fourteen variables divided into four components which are all in their extend an element or variable influencing the opportunity evaluation of a specific business opportunity:



This model and its underlying variables were tested through structured interviews with serial entrepreneurs and was altered on a few minor points in order to produce a tested model on opportunity evaluation.

The most important variables were also identified in the study, one of which (financial resources) was not included in the first model based on the literature review. The cognitive framework is the most important variable entrepreneurs base their evaluation on. The customer is very important for the entrepreneurs too, gaining new customers, satisfying them and building a relationship with these customers is of utmost importance for the entrepreneurs. The network is also an important variable on which the entrepreneurs evaluate the possible business opportunities on, with two respondents indicating that this is the most important part of the business. The added variable, the financial resources are deemed very important too, hence no business can be founded without them. These four pillars lead to the following statement about the positive evaluation of a business opportunity:

The entrepreneurs consider it important that new business ideas match their cognitive framework. An idea becomes an opportunity according to the entrepreneurs when you have the resources (both financial as human) & network to back your ideas while listening to the customers and showing the customers a product or service that distinguishes itself from the competitors’.

Report

Figures

Figure 1: The entrepreneurial process.....	2
Figure 2: Research funnel	3
Figure 3: Opportunity recognition model (R. A. Baron, 2006).....	4
Figure 4: Opportunity evaluation model (Keh et al., 2002, p. 128)	7
Figure 5: Diffusion of Innovation curve (Rogers, 2010)	9
Figure 6: Opportunity evaluation variables through literature review	11
Figure 7: Concise representation of the entrepreneurial process.....	12
Figure 8: Opportunity evaluation variables: the cognitive framework.....	16
Figure 9: Opportunity evaluation variables: possible gains.....	19
Figure 10: Feedback on perceived personal gains.....	21
Figure 11: Opportunity evaluation variables: resources & network	22
Figure 12: Opportunity evaluation variables: innovation adoption	24
Figure 13: Feedback on ‘what makes an opportunity?’	26
Figure 14: Tested and improved opportunity evaluation model.....	29

Tables

Table 1: Venture capitalist evaluation criteria (Boocock & Woods, 1997; Hudson, 2005)	6
---	---

Table of content

1. Introduction	1
1.1. Research objective and research questions	2
1.1.1. Research goal	2
1.1.2. Central question.....	3
1.1.3. Research questions	3
2. Literature review.....	4
2.1. The entrepreneur.....	4
2.2. Opportunity recognition	4
2.3. Opportunity evaluation.....	5
2.3.1. Internal factors.....	6
2.3.2. Internal & external factors.....	8
2.3.3. External factors	9
2.3.4. Synthesis	11
2.4. Opportunity exploitation	11
2.5. The entrepreneurial process.....	12
3. Method	13
3.1. Literature review.....	13
3.2. Interviews.....	13
3.2.1. Data collection method.....	13
3.2.2. Subject of the study	13
3.2.3. Measurement.....	14
4. Results.....	16
4.1. The entrepreneur's personality – The cognitive framework	16
4.1.1. Personality	16
4.1.2. Risk perception	16
4.1.3. Optimism.....	17
4.1.4. Experience.....	18
4.1.5. The cognitive framework	19
4.2. Perceived personal gains	19
4.2.1. The perceived personal gains	21
4.3. Resources, and gaining them through the network	21
4.3.1. Resources, and gaining them through the network	23
4.4. Readiness: the customers, market, product and investors	24
4.4.1. Innovation adoption.....	25

4.5.	Retrospect: What makes an idea an opportunity?	26
5.	Conclusion and implications	28
5.1.	Conclusion opportunity evaluation.....	28
5.2.	Theoretical implications / Academic relevance	30
5.3.	Practical implications / Practical relevance	30
5.4.	Discussion.....	31
6.	Bibliography	33
7.	Appendix	38
7.1.	Appendix A: Interview.....	38
7.2.	Appendix B: The interviews	41
7.2.1.	Interview entrepreneur 1.....	41
7.2.2.	Interview entrepreneur 2.....	44
7.2.3.	Interview entrepreneur 3.....	47
7.2.4.	Interview entrepreneur 4.....	50
7.2.5.	Interview entrepreneur 5.....	53
7.2.6.	Interview entrepreneur 6.....	56
7.2.7.	Interview entrepreneur 7.....	60
7.3.	Appendix C: The feedback	64
7.3.1.	The data	64
7.3.2.	The combined interviews.....	70

1. Introduction

Entrepreneurship literature has been up and coming in the last decades. Since the early 1980's a lot of different components within entrepreneurship research have been analyzed. Due to the novelty of the research, the analysis of these different components lead to an overall diverged field of study (Gregoire & Noel, 2006, p. 336). The field of study shows a convergence-divergence cycle throughout the past 30 years, where the overall convergence is apparent. Convergence leads to common ground on concepts within entrepreneurship research (Gregoire & Noel, 2006, p. 359). This common ground has not been met with all components of entrepreneurship research though.

According to Shane & Venkataraman (2000, p. 220) The field of entrepreneurship research focusses on: *'how, by whom, and with what consequence opportunities to produce future goods and services are discovered, evaluated, and exploited'*. Different parts of this definition of the entrepreneurship field of research have been analysed extensively.

The entrepreneurial process, which is identified by Bygrave & Hofer (1991, p. 14) as: *'The entrepreneurial process involves all the functions, activities, and actions associated with the perceiving of opportunities and the creation of organizations to pursue them'*. Within this process, opportunity recognition is commonly accepted to be the first and most important step (R. A. Baron, 2006, p. 104; Douglas & Shepherd, 2000; Kaish & Gilad, 1991; Kizner, 1978). Because this is considered to be the most important step, the field of opportunity recognition has been subject to much research. Also opportunity exploitation has been subject to much research, with the actual interpretation of the opportunity to a business and thus the effective venture creation process as the main research fields.

Besides these concepts, also opportunity evaluation is identifiable for the entrepreneurial process, this concept has not been subject to the extensive research the other concepts have received, leading to a research gap in the field of entrepreneurial opportunity evaluation and thus opportunity management (Haynie, Shepherd, & McMullen, 2009, p. 338; Keh, Foo, & Lim, 2002, p. 125). Krueger (1993, p. 7) defined an opportunity as: *'a future situation that the decision makers deem personally desirable and feasible (i.e., within their control and competence). The state of being "desirable" and "feasible" is subjective to the individual'*. Most entrepreneurs do not find it difficult to get to ideas, but through the evaluation of this idea it can distinguish ideas from possibilities (Hills & Shrader, 1998). The "black box" between the decision maker and the startup of a new company by pursuing a specific opportunity is opportunity evaluation.

This paper focusses on this entrepreneurial process, especially on the underdeveloped field of opportunity evaluation. This concept is about selecting which opportunity to pursue or as Haynie et al. (2009, p. 338) defined it: *'envisioning the future – specifically the wealth generating resource combinations to be controlled by the entrepreneur post- exploitation'*. Through the identification of the factors about what entrepreneurs value in an opportunity a model is created. With the help of this model opportunities could be analyzed in a constructive manner and processes benefiting from this (attracting investors for example) are eased.

Besides the core business of companies, a lot of businesses operate ambidextrous towards the market, always looking at ways to implement their current business into other sectors but also developing entirely different businesses through utilization of the competencies of their employees, network or other resources (Ingenion, 2014b). Through the identification and exploitation of market

opportunities and innovative products, the ambidextrous nature of companies has led to many new businesses or project oriented spin-offs.

The problem which is to be identified is why some of these intends to be ambidextrous make it to commercialization while others do not, how to distinguish good and profitable business ideas from the ones which do not go well with current business or are not profitable enough? The decision making of the entrepreneur as to exploit an opportunity or not has to be made evident. In other words: why do entrepreneurs exploit idea A while letting idea B go? What makes a business idea an business opportunity? What do the entrepreneurs take into account when evaluating an opportunity?

Thus evaluating opportunities could prove to be difficult. With the help of the framework created in this paper entrepreneurs can value opportunities in a more constructive and objective manner. Through the narrowing of the existing research gap within the venture creation process, being opportunity evaluation, both practical and academic relevance is present in the study.



Figure 1: The entrepreneurial process

1.1. Research objective and research questions

Heerkens & Van Winden (2012) describe two different types of problems, the knowledge and the action problems (Heerkens & Van Winden, 2012, p. 22). An action problem has the characteristic that there is a discrepancy between the desired and the real situation. A knowledge problem is characterized by a lack of knowledge about one certain domain of the study and can be solved by conducting a research on that particular domain. Since the lack of understanding and lack of research on opportunity evaluation, this research is typified as an knowledge problem, where the acquisition of the knowledge should solve the problem at hand. The procedure to solve a knowledge problem consists out of eight steps which should all be taken in order to solve the problem. The steps are: set a goal, the problem description, the central question (including the research questions), the design of the research, the methodology, the data, processing the data and last the answering of the problem description or the drawing of conclusions (Heerkens & Van Winden, 2012, p. 25). These will all be attended to in the coming chapters.

1.1.1. Research goal

The mission with Ingenion is to get a better understanding about opportunity evaluation process, preferably by developing an opportunity evaluation model. This could be incorporated to value present spin-offs, past spin-offs but also possible opportunities for spin-offs in the future. With more insight in the process of opportunity evaluation, future opportunities could be evaluated more objectively. Through the incorporation of the factors interesting for the evaluation of the opportunity an objective decision can be made about pursuing idea A while ignoring idea B. Through the constructive way of evaluating an opportunity, a model could facilitate investors, so funds and loans could be attracted in an easier manner. Also setting up the corresponding organization, delivering that particular product or service, is eased.

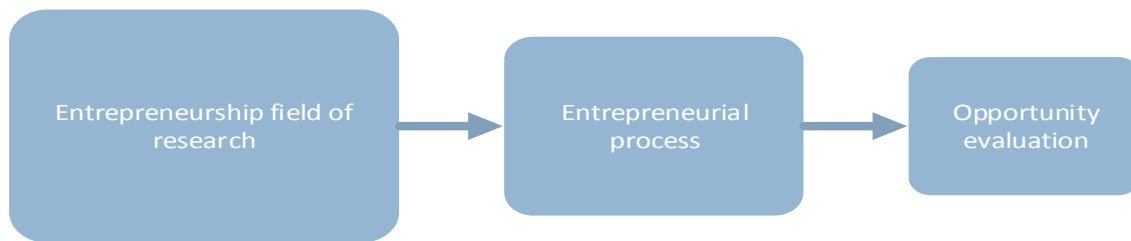


Figure 2: Research funnel

1.1.2. Central question

When an entrepreneur has an idea he/she evaluates this idea according to several criteria before acting upon it. This is the process of opportunity evaluation. The question however remains which criteria the entrepreneur values when evaluating such an idea. This study aims to create a model which incorporates these criteria, coming to the central question of this thesis:

Which components of an opportunity do entrepreneurs evaluate when considering venture creation?

1.1.3. Research questions

- Who is an entrepreneur?
- What is opportunity evaluation?
- Which components are present within opportunity evaluation?
- How important are different components within opportunity evaluation?

These sub questions are important in order to get to the answer of the central question. In order to create a model for opportunity evaluation the entrepreneurial process needs to be understood and the relevance of the role of opportunity evaluation needs to be apparent. After the recognition of the importance of opportunity evaluation the components of opportunity evaluation are identified, with this identification a model can be constructed.

First the theoretical framework will be discussed. In this chapter the relevant literature concerning the entrepreneurial process will be covered, including the opportunity recognition, evaluation and exploitation. Secondly the method will be discussed which is used to construct a model for opportunity evaluation. After this chapter the data will be collected, analyzed, compared and provided in the research. With the use of this data a model is created for opportunity evaluation in the last chapter, which also included the discussion and limitations of the study.

2. Literature review

In order to get to the answer of the research question, a literature study is conducted to set the basis of the study. The first part will elaborate on research already done on the entrepreneur. The entrepreneurial process is due in the next chapters, first the opportunity recognition, the second part will elaborate on opportunity evaluation and the third paragraph discusses opportunity exploitation.

2.1. The entrepreneur

Before the entrepreneurial process can be elaborated upon, some background on an ‘entrepreneur’ is needed. Gartner (1988) tried for ten years to identify a typical entrepreneur but never succeeded in the way that the definition deemed satisfactory by the academic society. The definition Gartner (1988, p. 26) suggested was: ‘*Entrepreneurship is the creation of new organizations*’. This definition has been used and also criticized in many studies. Gartner (1988) did focus on the traits which make an entrepreneur. Using these traits the entrepreneur personality is created. These personality traits, discussed in various articles (Brandstätter, 2011; Chapman, 2000; Goldberg, 1990; Marcati, Guido, & Peluso, 2008; Rauch & Frese, 2007; Seibert & Lumpkin, 2009; Zhao & Seibert, 2006), form the cognitive framework (the process through which the entrepreneur identifies an opportunity) (R. A. Baron, 2006).

2.2. Opportunity recognition

As stated in the introduction, opportunity recognition is regarded as the most important step in the entrepreneurial process (R. A. Baron, 2006, p. 104; Douglas & Shepherd, 2000; Kaish & Gilad, 1991; Kizner, 1978; Shane & Venkataraman, 2000). This has the consequence that opportunity recognition has been the subject of many studies (e.g. Baron, 2006; Bhave, 1994; Gaglio & Katz, 2001; Shane & Venkataraman, 2000). With the identification of many factors driving the opportunity recognition, three factors have come up regularly in the studies. Baron (2006) identified these three major components in opportunity recognition as: the engagement in active search towards opportunities; alertness towards possible opportunities and the prior knowledge about the external market, being the technology, markets, industry, demographics (customers) and other events that could be relevant to the business. Baron (2006, p. 112) constructed a model incorporating these variables:

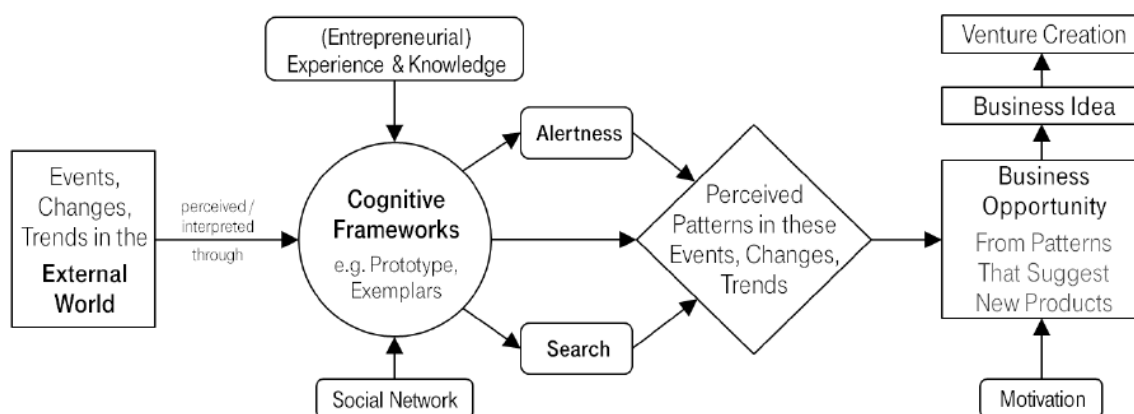


Figure 3: Opportunity recognition model (R. A. Baron, 2006)

Through these three major components the cognitive framework of the entrepreneur is set and the opportunities can be recognized. The cognitive framework of an individual is constructed by the life experiences and the personality of the entrepreneur. This framework is used to identify changes in

the external market. Through this external world, opportunities are recognized using the three components: active search, alertness to opportunities and experience and prior knowledge (Ardichvili, Cardozo, & Ray, 2003; R. A. Baron, 2006). The events and changes happening in the outside world could be seemingly unrelated but the entrepreneur connects the dots and applies interrelated connections, thereby identifying patterns which could be useful the business of the entrepreneur. The opportunities which are identified using this model could eventually turn out to be business opportunities and therefore the venture creation process is started (R. A. Baron, 2006).

2.3. Opportunity evaluation

Before the venture creation process could be started, more has to be known about the reception of patterns by the entrepreneur. This is done using the understudied field of opportunity evaluation. Although it has been subject to less research than opportunity recognition, not all researchers shy the research field of opportunity evaluation. The opportunity attractiveness in the study of Haynie et al. (2009) is about the possible gains the opportunity is able to generate. If the opportunity is able to generate a competitive advantage the opportunity attractiveness increases. The second insight about opportunity evaluation identified by Haynie et al. (2009) is the focus on the future, which is targeted towards the possible gains for the company given the opportunity is being exploited. The last insight is about the first-person view of the opportunity. The opportunity should not be evaluated as 'attractive to someone' but rather as 'attractive to me', the entrepreneur. This takes the existing state of the company in mind, with the inclusion of the available skillset, abilities, knowledge and resources. These three insights together lead to a cognitive process of opportunity evaluation, it's all about what the entrepreneur's conception of the idea is. This future-oriented process takes the point of view as if the opportunity were to be pursued and then focusses on the possible gains of the opportunity. The study also identified the fact that entrepreneurs tend to pursue opportunities which are in line with existing or related knowledge (Haynie et al., 2009, p. 341). Besides the possible attractiveness of the opportunity other components about evaluating an idea are covered in studies as well.

A more objective way of evaluating an idea should be beneficiary for the rate of success of ideas perceived by the entrepreneur, but opportunity evaluation is not only used by entrepreneurs. Opportunity evaluation is also used from an investors point of view, in the venture capitalist industry, where there has to be decided in which projects to invest and which not. Since this is part of the core business of a big industry, research has been conducted in order to get a more objective and better way of evaluation opportunities, leading to several models created by scholars (e.g. Boocock & Woods, 1997; Tyebjee & Bruno, 1984). These models are especially aimed at the sequences of assessing the possible investments from origination of the deal until the point the investor cashes out. Within these steps in assessing the willingness to invest in the company or the idea, different evaluation criteria are used in order to get to a score on the various components. These criteria can be divided into five categories:

Characteristics of the entrepreneur	Product/service characteristics	Market characteristics	Financial characteristics	Other
Management skills and experience	Product attributes	Market size	Cash-out method	References
Venture team	Product differentiation	Market growth	Expected ROI	Venture investment stage
Management stake in the firm	Proprietary	Barriers to entry	Expected risk	Venture capitalist criteria
Personal motivation	Growth potential	Competitive threat	Percentage of equity	
Entrepreneurs personality	Market acceptance	Venture creates new markets	Investors provisions	
	Prototype		Size of investment	
			Liquidity	

Table 1: Venture capitalist evaluation criteria (Boocock & Woods, 1997; Hudson, 2005)

Although these models have not been fully able to identify the key decision making variables according to Hudson (2005, p. 1), these models do turn out to be more successful in predicting successful outcomes than the judgment of the venture capitalists (Khan, 1987, p. 194). Since these models are also dealing with the evaluation of opportunities, they will be taken into account in the creation of the theoretical framework about possible factors driving the opportunity evaluation process of the entrepreneur.

The factors influencing the opportunity evaluation process indicated in the research on opportunity evaluation by entrepreneurs and venture capitalists will be discussed in the following paragraphs using internal and external factors driving the opportunity evaluation .

2.3.1. Internal factors

The cognitive framework

The following factors have been identified by literature to influence the decision making on whether to pursue an opportunity or not. This paragraphs focusses only on the factors stemming from the cognitive framework of the entrepreneur.

Keh et al. (2002) contributed to the understanding of opportunity evaluation by proposing a model with four independent variables (belief in the law of small numbers, overconfidence, illusion of control and planning fallacy), a mediating variable (risk perception), two control variables (risk propensity and demographics) and a dependent variable (being the opportunity evaluation). The independent variables are mainly focused on the risk perception of an opportunity, since risk perception influences the intention to start a venture (Keh et al., 2002; Simon, Houghton, & Aquino, 2000, pp. 113–114). This risk perception is the driver and mediating variable in the model. This led to the following proposed opportunity evaluation model:

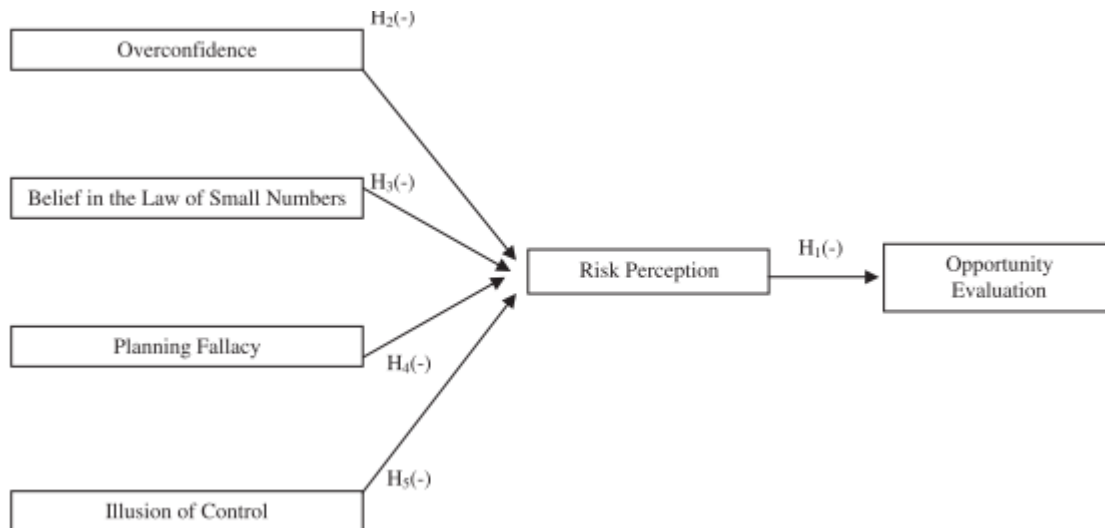


Figure 4: Opportunity evaluation model (Keh et al., 2002, p. 128)

The research was conducted on the top 500 SME's from Singapore, that way they identified the opportunistic entrepreneurs instead of the craftsman entrepreneurs. The study showed that the a higher illusion of control (H5) led to a smaller perception of risk, also the belief in law of small numbers (H3) (limited number of information sources) had a significant negative effect on risk perception. In the study the influence of risk perception on opportunity evaluation was also identified (Keh et al., 2002, p. 138). With this study Keh et al. (2002) identified that risk perception had a significant impact on opportunity evaluation, when a risk is perceived as low, the opportunity is evaluated more positive.

In addition to this research other variables are identified to have an influence on decision making too, in this case about creating a venture for an idea. A variable that goes alongside with the perception of risk is the optimism of an entrepreneur. When an entrepreneur has a high level of optimism it possibly negatively affects the decision making process (Aspinwall, Sechrist, & Jones, 2005; Åstebro, Jeffrey, & Adomdza, 2007). Hmieleski & Baron (2009) prove this negative relationship in their research and add the moderators past experience and industry dynamism to this model. These moderators strengthen the relationship between the optimism of the entrepreneur and the new venture performance.

This optimism could also be attributed to the experience of the entrepreneur. Studies indicated that due to the feeling of positive emotions or feelings, the capacity of the entrepreneur to evaluate information regarding an opportunity is reduced significantly (Robert A. Baron & Ensley, 2006; Ruder & Bless, 2003). Novice entrepreneurs, entrepreneurs with little experience setting up businesses, tend to be over enthusiastic and experience such a positive effect about the opportunity that it clouds their judgement. A lot of research is conducted on the influence of feelings on the evaluation of a business opportunity (e.g. Greifeneder, Bless, & Pham, 2011). All these studies have in common that positive emotions lead to a more positive evaluation of the opportunity, for example less perception of risk or a negatively influenced information assimilation and processing process. All these factors lead to the cognitive framework. This framework is developed through a learning process, learning the difficulties and possible pitfalls about opportunities through a process of trial and error (Robert A. Baron & Ensley, 2006).

Perceived personal gains

With possible gains by starting a company one could think of monetary gains, also non-monetary gains or intangibles are present in the reasons people pursue ideas and start businesses. Gatewood, Shaver, & Gartner (1995) conducted a longitudinal study of the cognitive factors influencing both the start-up behaviour as the success of the new venture.

Monetary motives were identified, such as the identification of a market need of which they could make money off or the fact that they could make more money by starting a (new) business are mentioned often (together almost 50% of the time) (Gatewood et al., 1995, p. 377). Opportunities which carry a high expected value are pursued more often than the ones with a relative low value. The costs of creating a business is weighted against the uncertainty the entrepreneur holds (Kizner, 1978; Shane & Venkataraman, 2000).

During the lifetime of a venture new opportunities can arise to leverage the competencies of the firm (Penrose, 1995). These opportunities can be used for continuity of the firm, identifying another reason to start with a new product or service, for example through a spin-off. Through simultaneously exploiting the current business and exploring future possibilities (ambidexterity) the viability of the company is guaranteed.

The non-monetary reasons however are apparent in the study too. Gaining knowledge, autonomy, independence, experience and the sense of achievement are some intangible reasons for starting a new venture. These intangibles are related to the cognitive framework of the entrepreneur and the reasons as to why to start a new business.

2.3.2. Internal & external factors

Resources, and gaining them through the network

In addition to the three insights about opportunity evaluation, Haynie et al. (2009) also used the resource-based view to measure opportunities. If the resources needed for a particular opportunity could be obtained and are labeled valuable and rare a competitive advantage on the market could be gained, when these specific opportunities could also be labelled as inimitable and non-substitutable, the competitive advantage could also be sustained (Barney, 1991; Haynie et al., 2009, p. 343). While taking the resources at hand and the resources which should be summoned into account, a decision about which opportunity to chase and which to let go is made. These resources could be obtained using the internal resources, but also while looking at the resources which are possibly apparent in the network of the company, these gains of resources due to the network could be included in the decision making process about whether to pursue an idea or not. In the study of Baum, Calabrese, & Silverman (2000) they suggested that a network could be a good resource in setting up new ventures. The networks can be used to establish alliances, get information and be efficient among other advantages.

In different studies it is proven that the networking activities are positively related to the start-up success of the new venture (Birley, 1986; Hoang & Antoncic, 2003; Khaire, 2010; Ostgaard & Birley, 1996; Witt, 2004), the theory discussed in these papers is the network success hypothesis. This positive relation not only has to do with tangible assets and resources but also intangibles, the so-called social resources. Reputation, status and new customer contacts are present when networking to gain a better chance of succeeding with the new business generation (Birley, 1986; Hoang & Antoncic, 2003; Khaire, 2010; Ostgaard & Birley, 1996; Witt, 2004). Besides these intangibles, other

resources could be available when directing to the network of the entrepreneur. These resources could be obtained cheaper or could not be available at all when looking outside of the network of the entrepreneur (Witt, Schroeter, & Merz, 2008). The advantages of using the network while starting a new venture are apparent through these conducted studies.

Carolis, Litzky, & Eddleston (2009) also studied the influence of the network on new venture creation. They made the connection between the cognitive framework of the entrepreneur and the influence of the network on the new venture success. The type of entrepreneur, with his/her social network, also influences the venture creation. Their results suggest that the illusion of control is enhanced through these social networks.

2.3.3. External factors

Readiness: the market, product and investors

Companies are started in order to deliver a (new) product or service to their respective customers. This customer has a big influence on the possible profitability of the new business. If customers do not purchase the product or service, the viability of the business is threatened. This is the reason the customer readiness, or market readiness (Douglas & Shepherd, 2002), has to be taken into account when launching a new venture. In their paper, Douglas & Shepherd (2002) took various components of the market readiness into account in order to identify and test the demand of the target market.

The readiness of the market could also be measured using the diffusion process (Beal & Bohlen, 1957; Rogers, 2010). The diffusion process concerns the adoption of innovations or as Rogers (2002) defined it: *“Innovativeness is the degree to which an individual or other unit of adoption is relatively earlier in adopting new ideas than other members of a social system”*. With the innovation adoption curve a model is created about the adoption of the ideas (new products or services) of the customers (members of a social system). Depending on the target market and the number of sales, the company has an indication about the readiness of the market concerning the adoption of the product. The innovation adoption curve is categorized into five groups of customers. These five classifications are: innovators, early adopters, early majority, late majority and the laggards. The categories are divided based on a normal curve and classified according to standard deviations from the mean of the population as a whole, resulting in the following illustration:

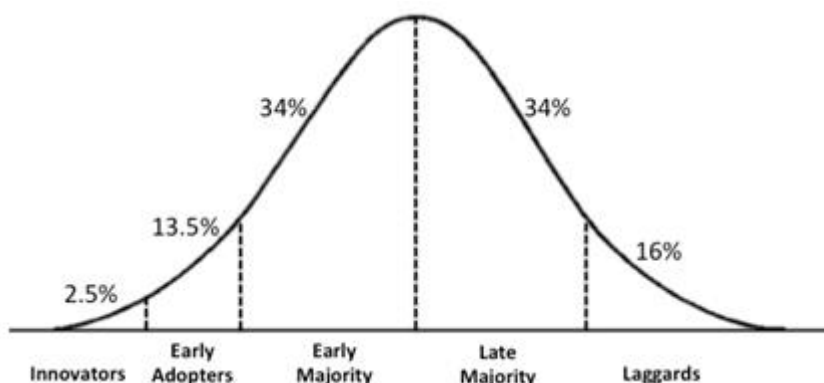


Figure 5: Diffusion of Innovation curve (Rogers, 2010)

The extent to which the customers are willing to acquire your product or service is also depending on the maturity of it. The product life cycle could help to identify the possible acceptance of the product (or service) by the customers. The product life cycle identifies five stages of a product: the

development, the launch, growth, maturity and the decline (Dean, 1950). These five steps indicate the readiness of the product or service as to where it stands on the market.

Besides the readiness of the market and the product the founders of the business idea generally need money in order to pursue the idea. This particular part is addressed through the investor readiness which measures the willingness of the investors to provide resources to the venture. Douglas & Shepherd (2002) investigated the investor readiness of a start-up. As investors will only invest in businesses they deem viable and profitable in the foreseeable future this is an important variable which has to be taken into account when evaluating an idea. Investors hold almost the same criteria as entrepreneurs do when evaluating a business idea (the management team, the product, the market, financial returns (Boocock & Woods, 1997; Hudson, 2005)). These evaluation components are also depicted in Table 1: Venture capitalist evaluation criteria (Boocock & Woods, 1997; Hudson, 2005). Investor readiness generally includes technology readiness, market readiness and management readiness (Douglas & Shepherd, 2002). The latter two elements (the market and management readiness) are described in the previous chapters, where the management readiness is depicted in the cognitive framework of the entrepreneur and the market readiness is explained in the previous paragraph. The technology readiness is the extent to which the technology is ready for commercialization. This is not used in this particular study since new businesses could also incorporate services instead of products, rendering the technology aspect redundant for services.

Although entrepreneurs and investors hold almost the same evaluation criteria, research showed that entrepreneurs tend to value their ideas more positive as investors, differing in the perception of readiness of the possible new venture (Douglas & Shepherd, 2002; Sørheim & Landström, 2001). Through creating a more objective way of evaluating an opportunity, the discrepancy between the investor and the entrepreneur is reduced.

2.3.4. Synthesis

In the paragraphs discussed above the variables identified in the literature on opportunity evaluation is discussed, leading to an overview of variables influencing the opportunity evaluation process. Each topic is represented in the same manner as the paragraphs, the overview on the variables is illustrated in the figure:

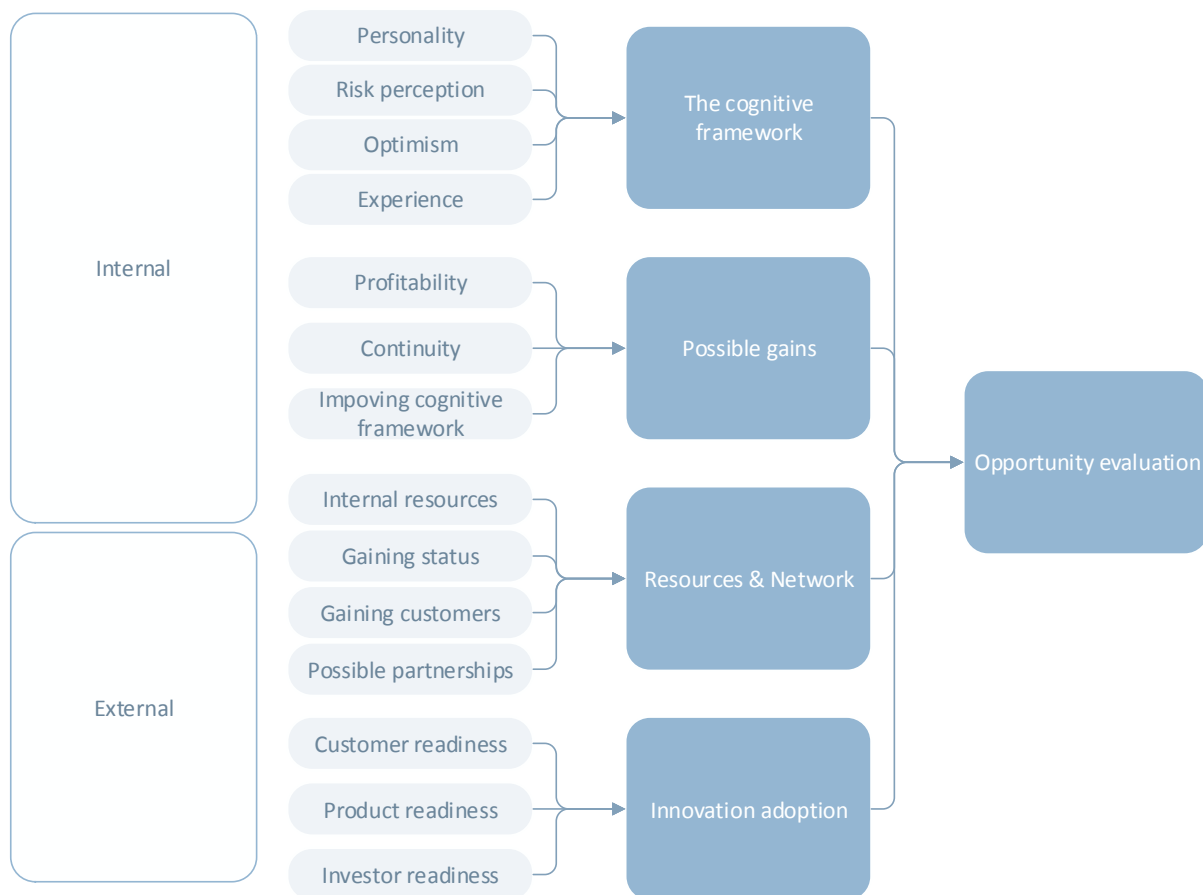


Figure 6: Opportunity evaluation variables through literature review

2.4. Opportunity exploitation

Opportunity exploitation is the next and final step in the entrepreneurial process and is closely linked to the opportunity evaluation variables. The cognitive framework for example has a big impact on the exploitation of the opportunities. When an opportunity is exploited that is closely linked to the cognitive framework and the environment (with the available resources) a positive link between the viability of the new venture is identified in the research of Hmieleski & Baron (2008). The influence of the cognitive framework on opportunity exploitation is also proved in the research of Choi & Shepherd (2004), who identified a positive relationship between the perception of knowledge of customer demand, managerial capabilities and stakeholder support and the likeliness and willingness to exploit an opportunity.

Furthermore, the experience entrepreneur harnesses in starting new ventures positively correlates with the identifying and exploitation of opportunities, this experience is positively related to the opportunities to create wealth for the new business (Ucbasaran, Westhead, & Wright, 2009). The study of Ucbasaran et al. (2009) also identified an inverse U-shaped relationship with the proportion

of failed businesses relative to the numbers of owned businesses. Leading to the believe that more experience positively correlates with successful businesses.

Besides experience, optimism is also showed to have a negative impact on the exploitation of opportunities (Hmieleski & Baron, 2009). In most industries, newcomers fail to suppress the established firms, often leading to failed businesses (Dunne, Roberts, & Samuelson, 1988). The failure to identify the changes of a succeeding business and supress the optimism by first analysing instead of acting is elaborated upon by Choi, Lévesque, & Shepherd (2008).

The tipping point between exploring a potential business opportunity and the exploitation of that particular opportunity is also studied. The tipping point, also called the “ignorance threshold”, indicates the trade-off between the time needed to increase legitimacy and the necessity to act now in order to minimize competition. The timing of the “ignorance threshold” is crucial, as it impacts the performance of the opportunity exploitation (Choi et al., 2008). In the case of business opportunities with a high level of novelty, being innovative, more time should be based on exploring the opportunity and making the knowledge about the opportunity explicit, helping to set up a framework in order to convince stakeholders for example. If the opportunity can be identified by a low degree of innovativeness the market demand and competitors must be properly investigated. When a competitor can assimilate knowledge about your opportunity just as, or more, easily as you, the exploitation of the opportunity should be hasted (Choi et al., 2008).

Besides the cognitive framework and the degree of innovativeness of the new venture, the possible gains also influence the exploitation of an opportunity. As stated in the previous chapter (Perceived personal gains), an entrepreneur is more likely to exploit an opportunity which has a higher potential upside or expected value (Shane & Venkataraman, 2000).

2.5. The entrepreneurial process

In this chapter the entrepreneurial process is covered, by stating the most important findings on each component of the entrepreneurial process elaborated upon in the literature review. To give an overview on the basic concepts of the three components of the entrepreneurial process a model is depicted below.

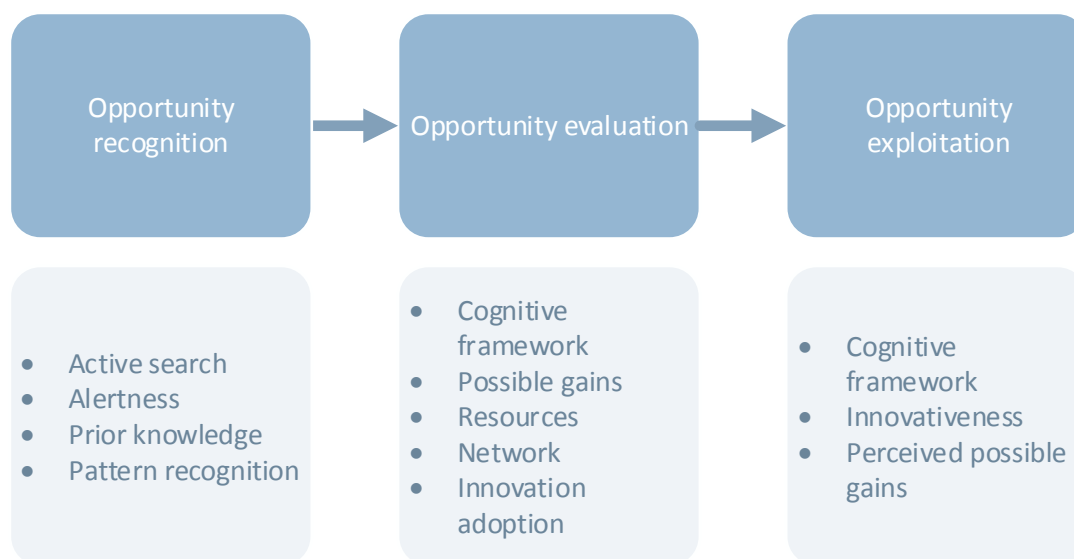


Figure 7: Concise representation of the entrepreneurial process

3. Method

In order to study the opportunity evaluation variables, data were collected. The data collection methods which were used for the gathering of this data are discussed in this chapter. Two different kinds of data collection methods were applied in this study. The first method is the collection of information through the existing literature and knowledge about opportunity evaluation. This was done in the previous chapter, the literature review. In this chapter a preliminary model was created about the variables of opportunity evaluation. The second method used in the study were interviews with (serial) entrepreneurs to test and supplement the model created with the use of the literature review. Through the creation of an opportunity evaluation model by an exploratory research and an empirical research by conducting the interviews, the model gains legitimacy through real life experiences of the interviewees.

3.1. Literature review

Although a literature study is needed for every scientific paper, it was particularly applicable in this study. Since the field of opportunity evaluation and the entrepreneurial process is diverged, the studies are not tied together and the papers are not connected to each other. In this literature study the different papers on opportunity evaluation were aggregated into one new model.

3.2. Interviews

3.2.1. Data collection method

The literature review was tested against interviews with entrepreneurs, serial entrepreneurs were preferred for conducting these interviews with. The interviews were conducted using the semi-structured format. Doing this enabled the entrepreneur to elaborate upon his/her experiences in evaluating business opportunities and eventually setting up businesses, while still maintaining a structure in the interview (Barriball & While, 1994; Cohen & Crabtree, 2006; Wengraf, 2001). During the interviews the businesses the entrepreneur started were discussed and the perceived reason why they were/are a success or failure were elaborated upon, getting insight into possible new variables about opportunity evaluation. Also elaborating upon the reason as to why the entrepreneur acted upon a certain idea while letting another one slip by. By mentioning the same variables the entrepreneurs strengthened the model. Due to the empirical research on the literature review the model was tested through the interviews.

To ensure no data was lost while conducting the interviews, the interviews were recorded and a transcript was created. The transcripts can be found in Appendix B: The interview.

3.2.2. Subject of the study

The study was conducted on seven entrepreneurs, to be more specific: serial entrepreneur since they start new ventures regularly. They have the most experience with opportunity evaluation through dismissing and acting upon ideas they have had in the past. Besides the (serial) entrepreneurs, two investors were interviewed. These investors are both entrepreneurs and investors in other projects at the same time. Just as in the literature review, where the literature on venture capitalists maintained information about evaluation opportunities, the investors evaluate opportunities all the time, choosing which project to fund and which not.

In order to give the study a wide applicability and not focus on one sector, industry or geographical location, entrepreneurs acting in different industries and different parts of the Netherlands were interviewed.

3.2.3. Measurement

The interviews with the entrepreneurs were aimed on identifying variables on opportunity evaluation and testing the variables of the opportunity evaluation model (Figure 6: Opportunity evaluation variables through literature review) created in the previous chapter. Together with the interviews (Appendix A: Interview), the model founded on existing studies was tested and supplemented and provided a checklist of variables which were taken into account when evaluating an idea.

In order to operationalize the components of the opportunity evaluation model, the components had to be made measurable. To do this the importance or influence of the variable was asked, depending on the variable. The feedback from the entrepreneurs provided indications as to how important or influential they think that particular variable was. With the use of the recordings and transcript the feedback was scored on a 5 point scale with 5 being very influential, very important and 1 having not much influence/importance to the entrepreneur. By doing this the qualitative study was made measurable (see also 7.3.2 The combined interviews).

The purpose of the interview was not to identify the personality traits that influenced the opportunity evaluation process but mainly that the personality traits influenced the decision making at all, since it was indicated in the research that the cognitive framework, and thus the personality of the entrepreneur, influences the decision making. It is only necessary for the model to have the indication that personality and other variables influence the opportunity evaluation, while there is no need, in this study, to elaborate upon the variables within the variables (for example: the variables within the personality (personality traits) of the entrepreneur influencing the personality of the entrepreneur, which in turn influences the opportunity evaluation). Since there was no need to identify the specific personality traits there was no reason to elaborate on the specifics any further.

Within the cognitive framework, which was identified using the interview, the risk perception was a part which cannot have been asked straight forward. A question on risk perception needs to contain four specific aspects: it should indicate who is at risk, what the hazard is, what the time period is and the behaviour of the interviewee (Brewer, Weinstein, & Cuite, 2004). For example: *"If you don't change any Lyme related behaviours, what is your chance of getting Lyme disease in the next year?"* (Brewer et al., 2004). This question was rephrased into questions applicable to the venture creation process: *Assuming that the market remains the same, what is your chance of making the company profitable within a year?* (see also Appendix A: Interview).

To translate and test the created model against the experiences of the entrepreneurs all components and variables within the model were translated into different questions, see also Appendix A: Interview, p. 38. With the exception of the above mentioned risk perception, the other variables within the model have been asked straight forward. Asking about the experience the entrepreneurs had on that particular part of the variable influencing the opportunity evaluation. By doing this all variables were properly reflected in the interviews. By starting out the different components (cognitive framework, possible gains, resources & network and innovation adoption) superficial and letting the entrepreneur talk about the variables he/she deemed interesting within that particular component, the model was tested on its completeness while also giving room for the entrepreneurs

to add variables. The importance of the each component was also tested in the interviews, by a simple question but also paying attention to the emphasis which the entrepreneurs put on particular components and the number on mentioned components were indicative of the importance of them.

4. Results

The theoretical framework and the method for collecting and analyzing the gathered data has been described in the previous two chapters, this chapter provides the results gathered by conducting the interviews. These results are presented in the sequence as the discussed in Figure 6: Opportunity evaluation variables through literature review. All the raw data can be found in Appendix C: The feedback, where the concise answers can be found (7.3.1 The data), as well as the combined answers (7.3.2 The combined interviews).

4.1. The entrepreneur's personality – The cognitive framework

The first part of the opportunity evaluation model is the cognitive framework, which in its turn is divided into four separate variables, the personality, risk perception, optimism and experience:

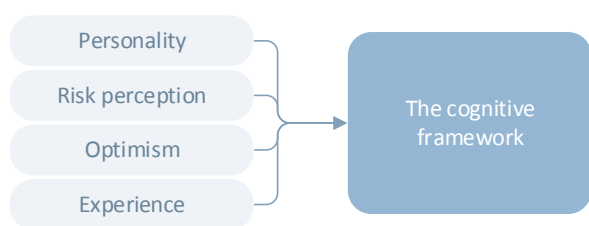


Figure 8: Opportunity evaluation variables: the cognitive framework

4.1.1. Personality

The personality is deemed very important and influential to the respondents. Five out of seven stated that their personality was very important when it comes to the decisions that are made, whereas the other two rated it extremely influential. Entrepreneur 1 for example on the influence of his personality: *“It is very influential, I am creative, goal oriented and decisively. This is reflected in the way I do business, but also in the evaluation of opportunities. I see opportunities everywhere and want to exploit them all. This enthusiasm has proven to be difficult sometimes because every idea is an opportunity”* (7.2.1 Interview entrepreneur 1, Cognitive framework). This shows that besides the positive influence on opportunity evaluation it can also effect the evaluation in a negative way, typifying every idea as an opportunity, which later on turned out to be not entirely true.

As stated before, it is not the intention to pinpoint which characteristics influence the decision making, but more if the personality of the entrepreneur has any influence on the opportunity evaluation at all. Despite this all the entrepreneurs provided feedback about their personality traits which they think influence their decision making process. *“I am open to new ideas, I think this is important for the judgement of opportunities. Besides that I have got passion for my ideas and am therefore very motivated to let this become a success. Perseverance also comes into play. As an entrepreneur, this is very important”* (7.2.4 Interview entrepreneur 4, Cognitive framework).

Openness, perseverance and passion was not only mentioned by entrepreneur 4. Openness and perseverance was mentioned by four entrepreneurs, while passion and creativity was mentioned two out of seven times among other which were mentioned only once (e.g. drive, enthusiasm, focussed, impatient). The importance and influence of the entrepreneurs personality therefore has a great effect on opportunity evaluation.

4.1.2. Risk perception

When asked about the risk perception of the entrepreneurs, entrepreneur 5 answered as follows: *“No, the fact that the courier company was a success for quite some time also has to do with luck. The company was declared bankrupt and I needed an income. That is when I decided to relaunch it. This*

all went so fast that I did not even had the time to judge it properly. From one day to the other I decided to relaunch the company and had to resume business that evening (7.2.5 Interview entrepreneur 5, Cognitive framework). Another example is given by entrepreneur 1: *“No, since 1999 I started the company but only after three years we had real growth. In-between I had to relaunch the company since it was declared technically bankrupt”* (7.2.1 Interview entrepreneur 1, Cognitive framework).

This is to some extent indicative for the feedback on the risk perception. Five out of seven interviewees thought they did not estimate the risks involved well enough, so with an overall low score on risk perception but a large number of successful companies this part can be seen as not that important. The entrepreneurs started an average of 4,4 companies and indicated that they gained risk perception through the years and was also subject to the type of company, with the respondents indicating that the appropriate estimation of risk varies with different companies.

The entrepreneurs also tend to analyze the financial risks involved: *“I think you want to estimate the risks, especially the financial risks, seeing that they have the biggest impact. You should balance your risks, I do not care if it takes up a lot of time, I do not consider time to be a risk, money however, is a risk. So no, you do not have a 100% clear image of the risk, you will just have to do it instead of talking about it and doing nothing. If the idea work you can adjust along the way, it is important to have a learning organization which is open to criticism and adjustments”* (7.2.6 Interview entrepreneur 6, Cognitive framework). Also entrepreneur 2 has the same approach: *“Sometimes the costs are higher than expected. This is the case with a company in France, but I have not stopped it yet. I do not give up and persevere despite it has costs me money for one and a half years already. I have never ceased any activity due to a poor assessment of the risk, I have adjusted expectations but never stopped”* (7.2.2 Interview entrepreneur 2, Cognitive framework7.2.6).

As to why they did start the companies despite the risks involved the feedback of the entrepreneurs matched:

“Because the analysis supported my gut feeling. Through analyzing the financial implications the risks are mapped out, then you only have to weigh the risks” (7.2.4 Interview entrepreneur 4, Cognitive framework). So this decision was made on gut feeling supported by analysis. Other entrepreneurs also weigh in: *“The risks outweigh the believe in the service”* (7.2.6 Interview entrepreneur 6, Cognitive framework). *“Because of the believe, and perhaps enthusiasm, about the idea you act on it. You believe in the idea and want to prove this”* (7.2.1 Interview entrepreneur 1, Cognitive framework). *The passion I have with the product, if I believe in the product I want to convince the market of this product”* (7.2.3 Interview entrepreneur 3, Cognitive framework).

The risks, however, did not stop the entrepreneurs from starting a business. They all started their businesses despite the risks involved because of optimism, believe and the desire to prove themselves:

4.1.3. Optimism

In the previous paragraph it can already be seen that optimism is deemed important: *“There are always risks involved when starting a company, but as an optimist you see the risks coming at you and respond to them. An optimist sticks his neck out before an pessimist does, they stay put in a pitfall and only see problems and risks”* entrepreneur 2 weighs in (7.2.2 Interview entrepreneur 2, Cognitive framework7.2.6).

This is in line with the other respondents as well, where six of seven respondents indicated that they could be seen as an optimist, with all of them also indicating that this has an extreme influence on their evaluation of possible business opportunities. *“I am an optimist at heart and soul”* (7.2.5

Interview entrepreneur 5, Cognitive framework). Entrepreneur 7: *"I am an optimist, there should be more pessimism sometimes"* (7.2.7 Interview entrepreneur 7, Cognitive framework). *"I am a huge optimist, I think you have to as an entrepreneur. 70-75% of the decisions to start a new company is ascribed to optimism"* (7.2.1 Interview entrepreneur 1, Cognitive framework). *"The gut feeling and the believe in the product account for 60-70% of the persuasion I need for starting a new company"* (7.2.3 Interview entrepreneur 3, Cognitive framework).

When asked if they base decisions on gut feeling or on analysis all entrepreneurs indicated that they base their decisions on gut feeling, for example entrepreneur 1: *"Gut feeling, absolutely"* (7.2.1 Interview entrepreneur 1, Cognitive framework). This is supported by an analysis in four cases, where two other respondents also indicate that the analysis is becoming more important in the process. *"Feeling is very important, I almost always act on basis of the gut feeling. In later companies this distribution between gut feeling and analysis shifts somewhat towards the rational side"* (7.2.1 Interview entrepreneur 1, Cognitive framework). *"Gut feeling is important to me, but analysis has always been a part of the decision whether to start a new company. This has eliminated plans in the past but if I have got the feeling and believe in the product and it added value I often go with this feeling"* (7.2.3 Interview entrepreneur 3, Cognitive framework). *"The gut feeling is important, it is a matter of doing, an analysis is made for the bigger risks. Time isn't a problem, money is"* (7.2.6 Interview entrepreneur 6, Cognitive framework). Entrepreneur 7 also indicated that gut feeling is important, and that decisions are based on gut feeling which is supported by analysis: *"At first instant it is based on gut feeling. The first company was solely based on gut feeling, no analysis whatsoever. In later companies there was more analysis present, also because of the support I got. But I act on gut feeling, that has to be present, if that is present an analysis can be made. It is a combination of analysis and gut feeling, both have to be there but I think I act on my gut feeling which is formed by the outcome of the analysis"* (7.2.7 Interview entrepreneur 7, Cognitive framework).

4.1.4. Experience

With almost 100 years (95 to be exact) of experience between the entrepreneurs, they average a little over 13 years being an entrepreneur per person (13,57 years). During that time span the entrepreneurs have set up a total of 31 companies, leading to an average of 4,4 per person.

The entrepreneurs (six out of seven) indicated that the experience they gained is very influential in setting up later businesses. In particular the experiences of financing (n=4) the establishment and preservation of companies proved to be useful as for example stated by entrepreneur 5: *"The experience is important, especially the financial part of a company has helped me a great deal. What is needed to set up a business and what to spend your money on. To distinguish the cases that can be postponed and which have to be done immediately. Besides that also the weekly and the monthly costs that are involved with running a company. These are things I learned during the period of the first company which I can apply in the later company"* (7.2.5 Interview entrepreneur 5, Cognitive framework).

The analytical power (n=3) is also believed to increase as the experience grows. This is illustrated by entrepreneur 4: *"As your experience grows in setting up a company you will learn to analyze the case faster. You are able to get a better and faster image about the new company. You kind of see it with a bird eye view, you are able to oversee everything better"* (7.2.4 Interview entrepreneur 4, Cognitive framework).

Other experiences as process creation, facility management and risk perception are indicated to be important in the experience of setting up a business too. *"In particular the experience gained from*

analyzing promising or hopeless situations. You can more easily weigh the pros and the cons. You get to know what is working and what is not. You will still make mistakes but no blunders. From making blunders you will go to making mistakes and from making mistakes you will reduce those mistakes. Besides that, nine out of ten times it comes down to just doing it. When you believe in it (the opportunity), and when the gut feeling is there, you just have to give yourself the period where you will prove yourself right, or in the contrary; prove yourself wrong.” Entrepreneur 6 stated (7.2.6 Interview entrepreneur 6, Cognitive framework).

4.1.5. The cognitive framework

The cognitive framework proved to be very important for the entrepreneurs. All four indicated variables which could influence the cognitive framework, which in turn influences the opportunity evaluation, have been addressed by the entrepreneurs. This indicates that all variables have some role in the decision making process. Not all variables are of equal importance to the entrepreneurs. Their personality, optimism and experience are believed to have a large impact on the opportunity evaluation process, whereas the risk perception tends to be seen as something that comes with experience, therefore not seen as that important as the other three variables. The greatest influence, within the cognitive framework, on the opportunity evaluation process is being an optimist. This part of the survey was almost answered unanimously by the respondents. All answers (one missing) indicating that they are in fact an optimist and that being an optimist is extremely influential on the evaluation of opportunities. Also experience is seen as important by the entrepreneurs, not only because they rated this to be very influential, but also the traits entrepreneurs gain through the acquiring of the experience. Getting better in the financial and analytical affairs concerning the business.

All in all the above mentioned variables within the cognitive framework are all important in the opportunity evaluation process, therefore the cognitive framework can be typified as an influential and important part of the decision whether to start setting up a new business.

4.2. Perceived personal gains

The next part of the interview concerned the perceived personal goals, which was divided into three separate variables: profitability, continuity and improving the cognitive framework:

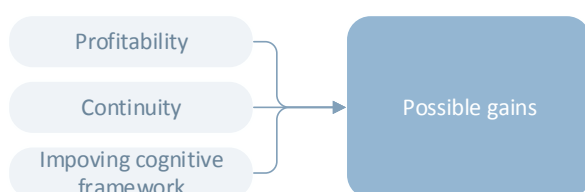


Figure 9: Opportunity evaluation variables: possible gains

In order to get a grasp on the perceived personal gains the motives of the entrepreneurs were asked as to why they started a company, why they would start another one and the expectations surrounding the establishment of the company.

Out of the twelve reasons the entrepreneurs gave as to why they became entrepreneurs in the first place, eleven of them can be traced back to the improvement of their cognitive framework. For example: entrepreneur 2: *“I started because I then could determine my own life. I think that my drive for freedom is above average, and if you want that freedom you would have to position yourself to be able to get this too”* (7.2.2 Interview entrepreneur 2, Possible gains). And entrepreneur 3: *“I started with a car rental business because I wanted to achieve something for myself, something that I had built*

myself and can be seen as a success. This makes you develop yourself as a person” (7.2.3 Interview entrepreneur 3, Possible gains).

Besides this drive for freedom and success other reasons were provided as well: the desire to prove themselves, dreaming, believe in the idea, owning a business, drive, idealism and a learning curve can all be ascribed to the improvement of the cognitive framework. Entrepreneur 7: *“The first company was to help people, so idealism. The second company as a learning process. A better education than doing it yourself basically does not exist. And of course, the perspective to gain a salary out of the business is nice”* (7.2.7 Interview entrepreneur 7, Possible gains).

Only ‘necessity’ cannot be attributed to this incentive as to why to start a business, this reason can be attributed to continuity, since the entrepreneur felt he had no choice in order to provide income to his family. Entrepreneur 5: *“I started out of necessity, besides that I have always had the drive to work hard. This can be done as an employer”* (7.2.5 Interview entrepreneur 5, Possible gains)

Confronted with the question as to why the entrepreneurs would start another company the answers are mostly towards the improvement of the cognitive framework again. *“I feel the need for tension in my life. I cannot really quietly enjoy my life. I am easily bored and feel the urge for challenges which bring along pleasurable stress and tension. This tension is fun, something I like doing”*. Entrepreneur 3: *“I am currently occupied with a new chance because I see it as a challenge. The progress in the current company stagnates and continues the way it goes now, without new developments ready to be implemented in the market. The new challenge lies within the current industry but is a totally different challenge I like to face”* entrepreneur 2 stated (7.2.2 Interview entrepreneur 2, Possible gains).

Besides the challenge and the “pleasurable stress” that comes with it, other reasons as to why the entrepreneurs started another company are provided as well:

- Improving cognitive framework (total n=11)
 - Challenge (n=4), Boredom (n=2), Proving yourself, frustrations about the market, the need for tension, new experiences and freedom.
- Continuity (total n=3)
 - Growth, diversification of risk and continuity
- Profitability (total n=2)
 - Supporting family, growth

It can be seen in the overview that the improvement of the cognitive framework is deemed the most important by the entrepreneurs when contemplating about setting up a new business. Profitability and continuity however are also represented in the feedback of the entrepreneurs: *“The second company I ran concerned a merger, which enabled the company to accelerate the growth. Besides that the risks are spread between the companies”* Entrepreneur 6 (7.2.6 Interview entrepreneur 6, Possible gains). Growth is classified with both continuity and profitability, since growth has an effect on the lifespan of the company as well as the revenue and profits the company makes.

When asked about the expectations for setting up a company the entrepreneurs answered these questions more diverse than the previous ones. Entrepreneur 3: *“The creation of a company which I can typify as successful. Both financially as on a personal development level”* (7.2.3 Interview entrepreneur 3, Possible gains) and entrepreneur 7 on the expectations when starting a business: *“To*

build a professional organization with a large customer base in which continuity is paramount” (7.2.7 Interview entrepreneur 7, Possible gains). As can be seen in the quotes from the entrepreneurs they do not value one specific part (for example improving the cognitive framework) the answers are complex and include components which can be placed in multiple variables:

- Improving cognitive framework (total n=8)
 - Proving yourself (n=2), realizing enthusiasm, building a successful company, personal growth, hiring good personal and satisfying them, working hard, building a professional organization
- Continuity (total n=6)
 - Good result for the company, building a successful company, adding value to current business, building a professional organization, continuity, evading problems.
- Profitability (total n=5)
 - Good result for the company, building a successful company, adding value to current business, providing for my family, building a professional organization.

4.2.1. The perceived personal gains

The answers of the questions surrounding the perceived personal gains and goals are merged into one table:

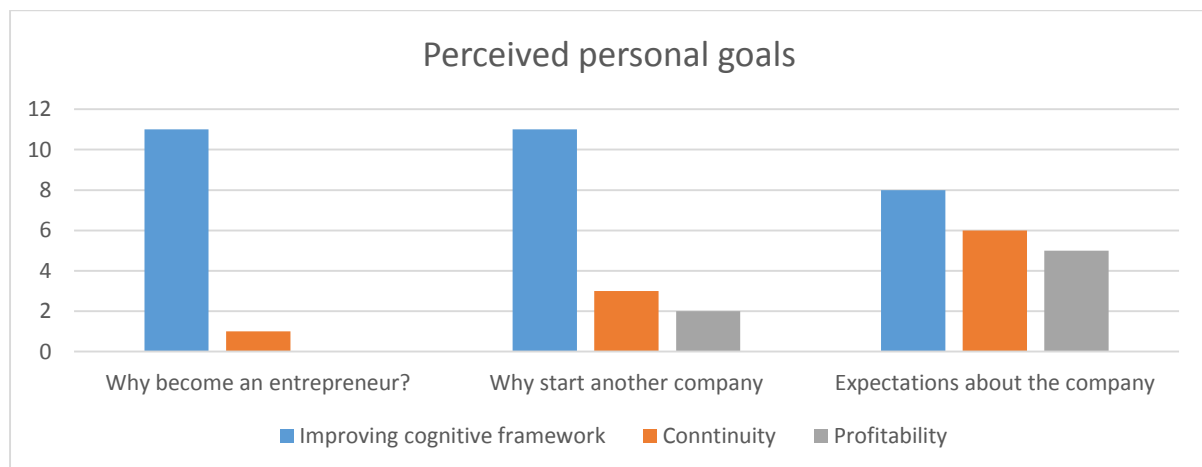


Figure 10: Feedback on perceived personal gains

It is apparent that the improvement of the cognitive framework is perceived as the most important part of the personal goals with setting up a business. Besides that no other variables were mentioned besides the three (improving cognitive framework, continuity and profitability), thus can be stated that the model is complete on this part of the variables possibly influencing the opportunity evaluation process. A note can be added that all variables are important for the entrepreneurs but that some variables are more important than others: improving the cognitive framework is the most important, the profitability is less important over continuity.

4.3. Resources, and gaining them through the network

The third concept of the opportunity evaluation model concerns the resources and the network used by the entrepreneur when contemplating about setting up a new business. It contains the following variables:

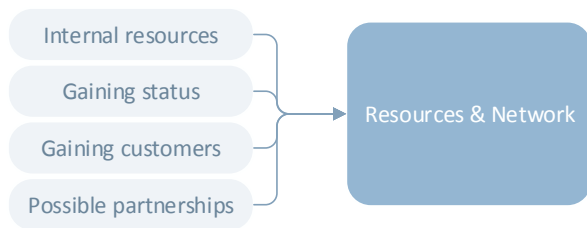


Figure 11: Opportunity evaluation variables: resources & network

The resources deemed necessary for starting a company have been answered more diverse than the previous two categories. The resources deemed most important are internal resources: the entrepreneur him/herself (n=6) and the passion of the entrepreneur (n=2). As entrepreneur 2 explains: *“The most important part is you. You can start a company with nothing. In most cases some financial needs are necessary but you can start a company with minimal resources. You have to have knowledge of the market, the way you place your product into the market, how to arrange the service and how to arrange everything commercially, both on the purchase as the selling side of the business. You have to realize this, this knowledge and experience is essential”* (7.2.2 Interview entrepreneur 2, Resources & Network).

Entrepreneur 1 also attaches great importance to the entrepreneur himself: *“The company itself is perhaps the most important, the intangible side. The passion, focus and talent of the entrepreneur and perhaps the employees. The goal and vision of the company is also very important. Besides the network also is an important part. Money always plays a part, this is needed with every start-up”* (7.2.1 Interview entrepreneur 1, Resources & Network).

Another important resource is believed to be the financial resources (n=5) surrounding your idea, this variable however was not incorporated into the model. Entrepreneur 5: *“Financial resources are always necessary, it does not have to be a lot but it is always necessary to do investments”* (7.2.5 Interview entrepreneur 5, Resources & Network). Entrepreneur 4 has a similar understanding: *“A good idea is necessary, besides that it always is advantage to have money. These financial resources will always prove necessary for the realization of the idea”* (7.2.4 Interview entrepreneur 4, Resources & Network).

Regarding the importance and the use of the network, the entrepreneurs showed a distinct distribution: not at all influential (n=2), slightly influential (n=2) and extremely influential (n=3).

- Entrepreneur 3: *“Did not use it. I went from the car industry to another, since these industries are miles apart with little common ground, they did not share networks either”* (7.2.3 Interview entrepreneur 3, Resources & Network)
- Entrepreneur 2: *“Not that important. It helps but is not extremely critical. You do have to make sure you have good support from a good accountant and legal counsel but can arrange yourself. I cannot say nothing I would not have achieved anything without a network, you can build that yourself”* (7.2.2 Interview entrepreneur 2, Resources & Network).
- Entrepreneur 4: *“You use some regular contacts but concerning customers or clients my network has not been important”* (7.2.4 Interview entrepreneur 4, Resources & Network).

Some did not use their network or highly valued their network when setting up their company, where others indicated that this was of extreme importance. For example entrepreneur 7: *“Extremely important, the company targets the top 50 brands of the world, or at least the Netherlands. The network I build with the first company has proven to be very important. It will enable you to get*

appointments with the decision makers. Without the use of the network the company would not have grown to be what it is now. I think that the network has probably proven to be the most important of all” (7.2.7 Interview entrepreneur 7, Resources & Network). Entrepreneur 6 shares the same beliefs: *“Often a company becomes a success, or not, because of Vitamin R, relations. I met my companion via a networking club. If you know people from your network this creates opportunity to detect opportunities. You can start a company without the use of a network but you will eventually need the network for customers”* (7.2.6 Interview entrepreneur 6, Resources & Network).

So while five entrepreneur did use their network in order to establish their business(es), they used it in a different manner. The five entrepreneurs, mainly used the same accountants or marketing techniques/businesses. Although clientele and follow up orders from customers were also mentioned. This indicated that the customer is of some importance in the expansion of the business within the network of the entrepreneur as can be seen in the previous quote of entrepreneur 6. Entrepreneur 1 also thinks his network is important for clientele: *“There has been a lot of word of mouth advertising within the network. This really helped us a lot, also it forces you to deliver good results. Besides that follow up orders from our clients is a very large proportion of the revenue”* (7.2.1 Interview entrepreneur 1, Resources & Network).

Although the network seemed to have a different effect and importance for start-up of companies it tends to have an great influence on the existing business: slightly influential (n=1), very influential (n=2) and extremely influential (n=4). The reasons for being influential were mainly attributed to the clientele (expanding and bonding with the clientele) of the companies which is also reflected in the business of entrepreneur 1: *“The network accounts for 80-95% of the revenue”* (7.2.1 Interview entrepreneur 1, Resources & Network). Although entrepreneur 5 did not use the network when starting the companies, it has proven to be important in existing business: *“Now the network is very important. There is a regular clientele which you have built, they will continue to buy from your company”* (7.2.5 Interview entrepreneur 5, Resources & Network). Also for entrepreneurs which have used their network when starting a company continue to use this network in current business, for example entrepreneur 6: *“Without network you do not have relations which deliver you work. It is very important to us to expand our clientele through our satisfied customers. The network is the most important thing, if you do not have a network you do not have goodwill”* (7.2.6 Interview entrepreneur 6, Resources & Network).

4.3.1. Resources, and gaining them through the network

As stated above the feedback given in the interviews is more diverse than in the previous two paragraphs. Also the feedback was less in line with the model which was made with the use of the literature. The resources & network should, according to the literature, have been represented in four categories. With the use of the interviews these categories can now be confirmed, altered, removed and added.

The internal resources has proven to be a part of the decision making process of an entrepreneurs when evaluating a business idea. This is confirmed by the feedback about the importance of *‘yourself’* and the *‘passion’* which is deemed essential by the entrepreneurs.

The category which is to be altered is the gaining of the customers. It was indicated that the customer is important in many aspects, not only attracting the customer but also the satisfaction of the customer and bonding with the customer.

Gaining status and possible partnerships are both categories no entrepreneur mentioned something about within the interview. Both these categories can therefore be removed from the model. A

missing resource in the model are the financial resources. According to the entrepreneurs they are essential for setting up a business, therefore they should be added to this particular category.

The resources and gaining these resources through the network is seen as an important part of the opportunity evaluation process and eventually the venture creation process. This is illustrated by the importance the entrepreneur hold against the use of the network in their current business.

4.4. Readiness: the customers, market, product and investors

The last component due in the interview was about the readiness of the product, the customers, the investors and the market. Leading to the innovation adoption:

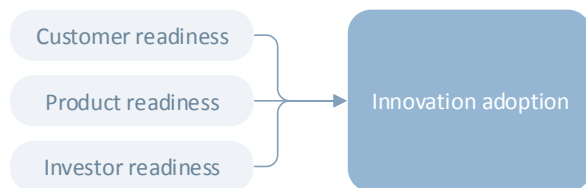


Figure 12: Opportunity evaluation variables: innovation adoption

When asked about the customer readiness, the opinions were scattered: too little (n=1), somewhat (n=2), much (n=2) and a great deal (n=2) were all mentioned, although five out of seven indicated that the opinion of the customer is of utmost importance. Although the customer readiness was not always up to the point the entrepreneurs would have wanted, is it perceived as very important (with five entrepreneurs indicating that the customer feedback is of utmost importance). Entrepreneur 3 on customer readiness: *“your clientele is very important, they are the ones who can make or break your company”* (7.2.3 Interview entrepreneur 3, Innovation adoption). Entrepreneur 6 also stated that they had extensive contact with different groups of people before starting the business: *“I talked a lot, you talk with friend, your parents, bankers, insurers, potential clients, competing colleagues and competitors to gain as much as information as possible and to gain the sense of what is needed and desired. You can think of something but when the need is not there it is pointless. You look at it market oriented instead of thinking of something and trying to enforce it”* (7.2.6 Interview entrepreneur 6, Innovation adoption).

Since the customer feedback is important to the entrepreneurs they made sure the product readiness was high once it hit the market. Entrepreneur 1: *“Through pilots we tested the product on our clients, from here on we adapted and launched the product”* (7.2.1 Interview entrepreneur 1, Innovation adoption). Entrepreneur 7 also elaborated upon the product readiness: *“Through the incorporation of a preliminary stage we encountered all sorts of problems. The feedback from the customers was used to improve the process. We took the perception and wishes of the client about how to offer out service”* (7.2.7 Interview entrepreneur 7, Innovation adoption).

Through the incorporation of customer feedback platforms and pilots the product readiness is rated very high. Since the customer is perceived as important the product is adjusted and fine-tuned to the customers wishes. The entrepreneurs’ feedback on the product readiness is quite unanimously: much (n=3), a great deal (n=4).

Where the product readiness was relatively high, the investor readiness is rated as follows: little (n=5), somewhat (n=1) and much (n=1), although in six of the seven cases no (outside) investment was needed. For example entrepreneur 4: *“Financial resources are important when setting up a company, so investors were a part in realizing the ideas for new companies”* (7.2.4 Interview entrepreneur 4, Innovation adoption). This might be traced back to the previous paragraphs where the entrepreneurs

indicated that gaining a financial insight into setting up and maintaining a business is important, as well as the financial resources to set up a business. Not all entrepreneurs are keen on investors, for example entrepreneur 2 when asked about the importance of investors: *“No, investors only inhibit you in booking results. There is only one investor and that is you, only answer to yourself instead of to an investor, that makes adapting easier”* (7.2.2 Interview entrepreneur 2, Innovation adoption).

In this subject of the interview also the question was asked about whether or not conducting an analysis on the above mentioned innovation adoption. All entrepreneurs used a market analysis to some extent. For five of the seven entrepreneurs the market analysis was based on gut feelings and not per definition supported by facts, but also indicating that analysis is getting more important along the way. Entrepreneur 1 depicted this mutual feeling: *“In later companies I used a market analysis, I am further removed from those concepts, the enthusiasm is restricted allowing me to make a better analysis”* (7.2.1 Interview entrepreneur 1, Innovation adoption). Entrepreneur 3 also used some market analysis but the decision to start hinged on the gut feeling: *“You did talk to some people, potential clients, potential suppliers. As you can go through these conversations and make a bigger picture you can consider starting the company, or not”* (7.2.3 Interview entrepreneur 3, Innovation adoption).

The entrepreneurs also gave insight in the most important stakeholders for any start-up. The fact that they stated before that feedback from customers is of utmost importance is being depicted in their answers to this question too: *“First of all the clients. Their interests should be on top of the list otherwise they will not buy your product/service. After that the employees, suppliers and investors are important”* (7.2.7 Interview entrepreneur 7, Innovation adoption). This feedback from entrepreneur 7 is in line with the aggregated results of this question, leading to the following answers: customers (n=4). Employees are mentioned four times too, feedback from advisors (n=2), suppliers (n=2), yourself (n=1), family (n=1), investors (n=1) and competitors (n=1).

4.4.1. Innovation adoption

It is apparent that the customer and product readiness are deemed important within innovation adoption. The entrepreneurs generally did not need any third party investments, the importance of the investors readiness can therefore not be determined. The need for financial resources was stressed in the previous paragraphs about the resources needed for starting a new company, therefore it could still be an important variable in the model.

In order to check the model on its completeness on this component, the questions was also asked about the most important stakeholders when setting up a new business. The entrepreneurs valued the customer as the most important stakeholder in the process, indicating that they value the customer readiness of the product or service. Besides the customer, employees are valued as equally important (n=4). This indicated that the entrepreneurs find it important to surround yourself with capable persons in order to be successful in setting up a new business. Besides yourself, your social circle, colleagues, employees and peers should also be in line with your ideas in order to increases the chances of success.

4.5. Retrospect: What makes an idea an opportunity?

The entrepreneurs were also asked the question about what makes an idea an opportunity in their mind. The answers were divers, touching various variables mentioned in the survey. Entrepreneur 1 for example on what makes an idea an opportunity: *“For me it is important that the idea suits my passion. Besides that, financial resources, although in lesser extent, are important when starting a new business”* (7.2.1 Interview entrepreneur 1, Algemeen). Entrepreneur 6 is on the same page as entrepreneur 1: *“I am often short on time so I dedicate myself to the things I do best, the things close to my knowledge and passion. If you really believe in your idea it can turn into a great success. Not every idea is an opportunity, sometimes you have to have 20/30 ideas before having an opportunity. Knowledge, passion, perception and customer demand are very important”* (7.2.6 Interview entrepreneur 6, Algemeen). Entrepreneur 4 also believes in the entrepreneur him/herself but adds to that: *“You have to believe in your success, with belief in the idea and employing the right person for the job, whether it is you or personnel, this is essential for successfully running a business. Besides that advisors and your network are important for the development, your family is also important since they can help you in times of lesser success”* (7.2.4 Interview entrepreneur 4, Algemeen).

These divers understandings (including that of the other entrepreneurs) of what makes an idea an opportunity leads to the following overview:



Figure 13: Feedback on 'what makes an opportunity?'

To get a better idea about the importance of the different components of the model, the feedback is categorized into the four components of the model, as can be derived from the feedback of the entrepreneurs they do not value each of the four components of the model the same way:

- The cognitive framework (total n=8)
 - Passion (n=3), you, gut feeling, believe, capabilities and believe in the product.
- Possible gains (total n=0)
- Resources & network (total n=4)
 - Network (n=2), the right persons for the job, advisors.
- Innovation adoption (total n=5)
 - Financial (n=2), showing distinctiveness (n=2) and anticipating customer wishes

The cognitive framework, improving it and the internal resources the entrepreneur possesses is valued as most important. The customer comes in second on the importance of different variables. Gaining customers, satisfying them, showing them distinctiveness and adjusting the product or service to their wishes is a variable the entrepreneurs also put a lot of effort in. According to the feedback the network is important as well, apart from the fact that it is important in current businesses for follow up orders for example, it is also deemed extremely important for new businesses as it is said twice that the network is the most important variable when creating a new venture. The last variable that stood out because of the attention it got during the interview are the financial resources. These resources are important for an entrepreneur when evaluating a possible opportunity. Besides the necessity of financial resources they also value the experience they gained about how to financially deal with creating and maintaining a new business.

5. Conclusion and implications

In the previous chapters the research question has been dismantled and divided in the sub questions. All different areas concerning opportunity evaluation have been discussed and the sub questions have been treated in order to get all the information needed for handling the research question.

In this last chapter of the thesis, attention will be brought to the conclusion of the research as well as its possible implications, both theoretical and practical. Also the possible limitations of the research will be discussed in order to possible better the theoretical implications in the future.

5.1. Conclusion opportunity evaluation

Through the creation of the model both internal and external variables have been identified and a total of fourteen variables divided into four components are incorporated into the model which thought to have included the variables entrepreneurs think of when evaluating a business opportunity. Through the interviews this model was tested for its completeness, also the importance of different variables could be derived from the interviews.

The model derived from the literature has proven to be on point with the feedback of the entrepreneurs on what variables influence the opportunity evaluation process. The first two components, the cognitive framework and the possible gains were complete and all variables derived from literature emerged in the interviews.

The third component, the resources and network, had some differences between the model derived from the literature and the model created through the interviews. The internal resources was a variable that proved to be important for the entrepreneurs just as the customers, although it was not merely about gaining the customers, but also satisfying them and building a relationship with these customers. Besides confirming and slightly altering variables, this component also includes deleted and added variables. Gaining status and forming possible partnerships are variables which were not mentioned at all, therefore these are deleted from the final model. A variable is also added to this component of the model: the financial resources needed to start a new business. The network aspect of the component did prove to be a variable entrepreneurs take into account when evaluating an opportunity. This variable is shifted from the component to the variables of that component, indicating that the network could be an external resource which is taken into account when evaluation business opportunities.

The fourth and final component, the innovation adoption, has produced the same variables through the literature study as the interviews, proving it to be matching both in theoretical and practical terms. Customer readiness proved to be very important for the entrepreneurs, just as the product readiness which was tailored to the customer readiness. As for the investor readiness, the entrepreneurs indicated that this was not important, this was due to the fact that these entrepreneurs did not need any outside investors to make their business ideas reality, therefore not needing investors. In the third component (resources) they did indicate that financial resources are important, therefore the investor readiness is still viewed as an variable which is included into the model but could be an optional variable. If the entrepreneur does not have the opportunity to finance the start-up by him/herself the entrepreneur should take a look at the investor readiness of the product or service.

These confirmations, additions and deletions result in a new, tested and improved model which includes all variables entrepreneurs consider when evaluating opportunities in order to create new ventures:

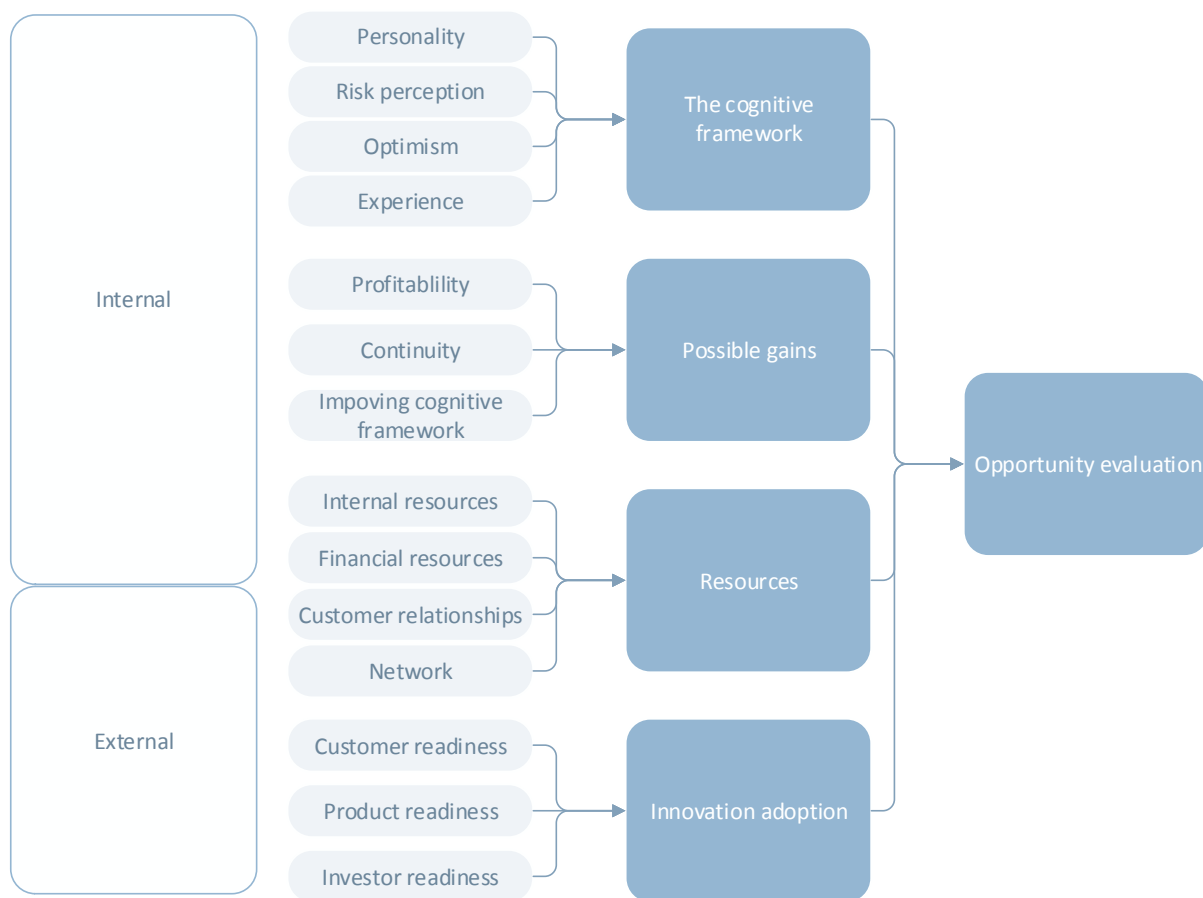


Figure 14: Tested and improved opportunity evaluation model

Four parts of this model are viewed as more important as the others:

- The cognitive framework
 - The component cognitive framework with its four variables: personality, risk perception, optimism and experience
 - Improving cognitive framework variable in the possible gains component
- The customer
 - Building customer relationships variable in the resources component
 - Customer readiness in the innovation adoption component
- Network variable in the resources component
- Financial resources
 - This could consist out of internal resources (financial resources variable within the resources component) or attracting external financial resources through investor readiness variable within the innovation adoption component.

These parts have emphasis on the evaluation of any opportunity. Considering these four variables/components of the model the core values of opportunity evaluation process can be summed up:

The entrepreneurs consider it important that new business ideas match their cognitive framework. An idea becomes an opportunity according to the entrepreneurs when you have the resources (both financial as human) & network to back your ideas while listening to the customers and showing the customers a product or service that distinguishes itself from the competitors'.

5.2. Theoretical implications / Academic relevance

Due to the diverged field of study in the entrepreneurial field, which has been converging and diverging for 30 years, only some common ground has been reached. Within the entrepreneurial process of opportunity recognition, opportunity evaluation and opportunity exploitation, opportunity recognition and opportunity exploitation are well studied, however; opportunity evaluations lacks the attention the other two did receive. This study adds to that attention and ties the studies together which have been studying the understudied field of opportunity evaluation, contributing to the convergence of the entrepreneurial process field of study.

The studies that have been conducted on opportunity evaluation mainly focused on one particular aspect of the possible opportunity, they focused on one component or variable in the model created in this study. This study gives an overview on all possible influencing factors on the opportunity evaluation process of an entrepreneur, something not being shown in previous studies. Although previous studies showed positive or negative influences of different variables influencing the evaluation of opportunities, this study showed that the process is very complex. Almost all variables stemming from the literature study have shown to have some influence in the opportunity evaluation process, as well as some added variables through the interviews. This shows that a lot of variables contribute to the evaluation of such opportunities and that a narrow point of view, shown in some studies is not enough to explain why an entrepreneur chose to commercialize the opportunity.

5.3. Practical implications / Practical relevance

The practical relevance of the paper lies in the fact that a model on opportunity evaluation could be used to value past, present but mainly future opportunities. A particular model for opportunity evaluation should be implementable on a regular basis, as ambidextrous organizations such as Ingenion have different spin-offs running and developing, there is no reason why this ambidextrous nature of the company should change short-term, leading to multiple business opportunities in the future. In an company with an ambitious director who identifies chances everywhere in the market, valuing opportunities according to the model could help to score these opportunities and pursue them if the evaluation turns out positive. It also decreases the chances of pursuing the wrong opportunities or the opportunities that are not a fit to Ingenion.

Outside Ingenion this model should be able to be implemented as well, as many start-ups fail for many reasons, one possible reason could be the wrong evaluation of the opportunity as it should not have been commercialized at all (Wiklund, Baker, & Shepherd, 2010). A model which takes multiple important factors about an possible business opportunity into account is beneficial for both start-ups and ambidextrous organizations. It allows the entrepreneur to score and look at the possible business opportunity in a more objective manner.

5.4. Discussion

In order to create a model from separate literature on a not well studied field of research a qualitative research is created in order to develop a model and test it via the qualitative research. The qualitative way of data gathering fit the research well in the sense that a 'black box' between two known and well-studied field, namely the opportunity recognition and opportunity exploitation, is being studied. A model is created on the basis of literature and is tested in practice by conducting structured interviews to test and complement the developed model.

This was a good way to start making a model for opportunity creation, but in order to test the model properly surveys could have been useful. Structured interviews take up a lot of time in contrast to surveys which could be handed out anonymously and in great numbers. The quantity of the data is greatly improved when using a more quantitative method for data gathering, but it could result in less qualitative data and less chance to explore a model which could be incomplete, which turned out to be true. The continuation of this research can be the extensively testing of the developed model. The research could be continued with testing the importance of different variables and maybe even the importance of the variables depending on the situation (e.g. personality traits) of the entrepreneur, the number of businesses, his/her profit and so on. Every variable depicted in the model could become an independent variable in order to investigate the effect it has on the other variables on opportunity evaluation.

This dependency and independency of the variables could be attributed to the effectuation-causation theory written extensively about by a lot of researchers, especially Sarah D. Sarasvathy (e.g.: Sarasvathy, 2001).

Causal thinking has the characteristic that the end mean or goal is already set. The means which enable the person or company to achieve this goal have to be selected. This way of thinking has it basics in the logic of prediction (Sarasvathy, 2001). Effectual thinking is the other way around, the means (the variables in the model) are set and it is up to the person or company to do deal with this means in order to create the future, typifying it as a type of control (Sarasvathy, 2001).

To translate this to opportunity evaluation: Do the entrepreneurs start from the idea of creating a new business and evaluating a specific idea by filling in the needs for making this particular opportunity successful and then evaluating the attainability for these needs. Or do the entrepreneurs look at their cognitive framework, resources, customers and other variables depicted in the model made in this study (Figure 14: Tested and improved opportunity evaluation model) and from there on start the entrepreneurial process of opportunity recognition, opportunity evaluation and opportunity exploitation? This could be a very interesting continuation of the research.

Besides possible shortcomings of the study and the possible continuation of this research, the reliability and validity always play in important role in a study, without them the results of the study could be rendered useless. Therefore it is important to ensure to reliability and validity in the best possible way.

The reliability is generally assured. A threat to the reliability could be the size of the group of respondents. With seven entrepreneurs testing the model, picking seven other entrepreneurs could render different responses and perhaps even a different model on some points. Through conducting the interviews with entrepreneurs in different industries and different scopes of the market a cross section was made of entrepreneurs instead of handpicking several entrepreneurs who act on the same

market and perhaps even share the same ideas about certain markets and processes. This could conflict with the reality of the 'average' entrepreneur and therefore not be repeatable in other researches. Thus through picking serial entrepreneurs who are in different stages in their entrepreneurial careers, who have different size companies, acting on different industries and acting from different experiences this threat is thought to be avoided.

Another possible threat to the reliability is the translation of the interviews. The interviews are conducted in Dutch and translated to English in order to be processed in the research. This is easily countered by translating the text to English and then translating it back to Dutch in order to come across inconsistencies in the translation, thus this possible threat is prevented. Another threat in the translation process could be the difference in the interviews between what is being said, and what the researcher thinks is being said. To counter this every interview is being recorded and notes are taken during the interview. With these tools the researcher is able to listen to the interview a couple of times in order to transcribe the interview and interpret them the way the interviewee intended.

The validity is assured by conducting a structured interview. The guidelines of the research are set in this structured interview so there is some room to go off topic and possibly add other variables to the model but not that much room so that the validity of the interview and therefore the research come in dispute. The internal validity is guaranteed because the conclusions of the research are in line with the data collected through the structured interviews. There is only one small threat to the internal validity and that has something to do with the social desirability of answering the questions. Gaining status would for instance not be something someone is willing to talk about but could be a motive for starting a new business. But since this is the only social desirable variable on the list the threat of this compromising the whole research is discarded.

The external validity could be compromised by the small test panel of the serial entrepreneurs. Because of the small sample size it could be that the results of the study are not generalizable for the population as a whole. Since the research has worked with a diverse group of entrepreneurs the research still has a high probability that the entrepreneurs together represent 'the average entrepreneur' and therefore not compromising the study.

6. Bibliography

- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123. doi:10.1016/S0883-9026(01)00068-4
- Aspinwall, L. G., Sechrist, G. B., & Jones, P. R. (2005). Expect the Best and Prepare for the Worst: Anticipatory Coping and Preparations for Y2K. *Motivation and Emotion*, 29(4), 353–384. doi:10.1007/s11031-006-9008-y
- Åstebro, T., Jeffrey, S. A., & Adomdza, G. K. (2007). Inventor perseverance after being told to quit: The role of cognitive biases. *Journal of Behavioral ...*, 20(3), 253–272. doi:10.1002/bdm
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. Retrieved from <http://jom.sagepub.com/content/17/1/99.short>
- Baron, R. A. (2006). Opportunity Recognition as Pattern Recognition : *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104–120.
- Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), 1331–1344. doi:10.1287/mnsc.1060.0538
- Barriball, K. L., & While, a. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19(2), 328–35. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8188965>
- Baum, J. a. C., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267–294. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<267::AID-SMJ89>3.0.CO;2-8
- Beal, G. M., & Bohlen, J. M. (1957). *The diffusion process*. Agricultural Experiment Station, Iowa State College. Retrieved from <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/17351/1/ar560111.pdf>
- Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 223–242. doi:10.1016/0883-9026(94)90031-0
- Birley, S. (1986). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 7(1), 107–117. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0883902685900102>
- Boocock, G., & Woods, M. (1997). The Evaluation Criteria used by Venture Capitalists: Evidence from a UK Venture Fund. *International Small Business Journal*, 16(1), 36–57. doi:10.1177/0266242697161003
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 222–230. doi:10.1016/j.paid.2010.07.007
- Brewer, N. T., Weinstein, N. D., & Cuite, C. L. (2004). Risk Perceptions and Their Relation to Risk Behavior. *Annals of Behavioral Medicine*, 27(2), 125–130.

- Bygrave, W., & Hofer, C. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 13–22. Retrieved from <http://www.taranomco.com/wp-content/uploads/2013/11/273.pdf>
- Carolis, D. De, Litzky, B. E., & Eddleston, K. A. (2009). Why networks enhance the progress of new venture creation: The influence of social capital and cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 527–545. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2009.00302.x/full>
- Chapman, M. (2000). When the entrepreneur sneezes, the organization catches a cold': A practitioner's perspective on the state of the art in research on the entrepreneurial personality and the entrepreneurial process. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 97–101. doi:10.1080/135943200398102
- Choi, Y. R., Lévesque, M., & Shepherd, D. A. (2008). When should entrepreneurs expedite or delay opportunity exploitation? *Journal of Business Venturing*, 23(3), 333–355. doi:10.1016/j.jbusvent.2006.11.001
- Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities. *Journal of Management*, 30(3), 377–395. doi:10.1016/j.jm.2003.04.002
- Cohen, D., & Crabtree, B. (2006). Qualitative research guidelines project. *Robert Wood Johnson Foundation*.
- Dean, J. (1950). Pricing policies for new products. *Harvard Business Review*, 28(6), 45–53.
- Douglas, E. J., & Shepherd, D. (2002). Exploring investor readiness: Assessments by entrepreneurs and investors in Australia. *Venture Capital*, 4(3), 219–236. doi:10.1080/13691060213713
- Douglas, E. J., & Shepherd, D. A. (2000). Entrepreneurship as a utility maximizing response. *Journal of Business Venturing*, 9(26), 231–251. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902698000081>
- Dunne, T., Roberts, M. J., & Samuelson, L. (1988). Patterns of Firm Entry and Exit in U.S. Manufacturing Industries. *The RAND Journal of Economics*, 19(4), 495. doi:10.2307/2555454
- Gaglio, C., & Katz, J. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95–111. Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1011132102464>
- Gartner, W. B. (1988). "Who Is An Entrepreneur?" Is The Wrong Question? *American Journal of Small Business*, 12(4), 11–32. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=15282686&AN=29964186&h=XY94yoCdUFM5UX24gWcNd6k39bPU9rYXZGlgkOvDin cLU10QprVANz+5iXVpbvR5vIMU6pjPDmHUBcmzUPw2aA==&crl=c>
- Gatewood, E. J., Shaver, K. G., & Gartner, W. B. (1995). A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 371–391. doi:10.1016/0883-9026(95)00035-7

- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: the big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–29. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/2283588>
- Gregoire, D., & Noel, M. (2006). Is There Conceptual Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981–2004. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3), 333–373. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2006.00124.x/full>
- Greifeneder, R., Bless, H., & Pham, M. T. (2011). When do people rely on affective and cognitive feelings in judgment? A review. *Personality and Social Psychology Review: An Official Journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc*, 15(2), 107–41. doi:10.1177/1088868310367640
- Haynie, J. M., Shepherd, D. A., & McMullen, J. S. (2009). An Opportunity for Me? The Role of Resources in Opportunity Evaluation Decisions. *Journal of Management Studies*, 46(3), 337–361. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00824.x
- Heerkens, J. M. G., & Van Winden, A. (2012). *Geen probleem, een aanpak voor alle bedrijfskundige vragen en mysteries*. (p. 144). Business School Nederland, Buren.
- Hills, G. E., & Shrader, R. C. (1998). Successful entrepreneurs’ insights into opportunity recognition. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 18, 30–41.
- Hmieleski, K. M., & Baron, R. A. (2008). Regulatory focus and new venture performance: A study of entrepreneurial opportunity exploitation under conditions of risk versus uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 285–299. doi:10.1002/sej
- Hmieleski, K. M., & Baron, R. A. (2009). Entrepreneurs’ Optimism And New Venture Performance: A Social Cognitive Perspective. *Academy of Management Journal*, 52(3), 473–488. doi:10.5465/AMJ.2009.41330755
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165–187. doi:10.1016/S0883-9026(02)00081-2
- Hudson, E. (2005). A Review of Research into Venture Capitalists’ Decision Making: Implications for Entrepreneurs, Venture Capitalists and Researchers. *Journal of Economic and Social Policy*, 10(1), Article 3 (1–18). Retrieved from <http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1078&context=jesp>
- Ingenion. (2014a). *Expertise van Ingenion*. Retrieved from <http://www.ingenion.nl/expertise/>
- Ingenion. (2014b). *Medewerkers van Ingenion*. Retrieved from <http://www.ingenion.nl/medewerkers/>
- Kaish, S., & Gilad, B. (1991). Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 45–61. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/088390269190005X>

- Keh, H. T., Foo, M. D., & Lim, B. C. (2002). Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 125–148. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1540-8520.00003/full>
- Khaire, M. (2010). Young and No Money? Never Mind: The Material Impact of Social Resources on New Venture Growth. *Organization Science*, 21(1), 168–185. doi:10.1287/orsc.1090.0438
- Khan, A. M. (1987). Assessing venture capital investments with noncompensatory behavioral decision models. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 193–205. doi:10.1016/0883-9026(87)90008-5
- Kizner, I. M. (1978). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago press.
- Krueger, N. (1993). The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Easibility and Desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5–21.
- Marcati, A., Guido, G., & Peluso, A. M. (2008). The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations. *Research Policy*, 37(9), 1579–1590. doi:10.1016/j.respol.2008.06.004
- Ostgaard, T., & Birley, S. (1996). New venture growth and personal networks. *Journal of Business Research*, 36(1), 37–50. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0148296395001611>
- Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353–385. doi:10.1080/13594320701595438
- Rogers, E. M. (2002). Diffusion of preventive innovations. *Addictive Behaviors*, 27(6), 989–993. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12369480>
- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.
- Ruder, M., & Bless, H. (2003). Mood and the reliance on the ease of retrieval heuristic. *J. Personality Soc. Psych.*, 85, 20–32.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26, 243–263. doi:10.5465/AMR.2001.4378020
- Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2009). The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(2), 381–404. doi:10.1177/0149206309335187
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of study. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–227.

- Simon, M., Houghton, S., & Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, *9*(26), 113–134. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902698000032>
- Sørheim, R., & Landström, H. (2001). Informal investors-A categorization, with policy implications. *Entrepreneurship & Regional Development*, *13*(4), 351–370.
- Tyebjee, T. T., & Bruno, A. V. (1984). A model of venture capitalist investment activity. *Management Science*, *30*(9), 1051–1066.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2009). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, *24*(2), 99–115. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.01.008
- Wengraf, T. (2001). *Qualitative research interviewing*. Sage.
- Wiklund, J., Baker, T., & Shepherd, D. (2010). The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness. *Journal of Business Venturing*, *25*(4), 423–437. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.10.011
- Witt, P. (2004). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development*, *16*(5), 391–412. doi:10.1080/0898562042000188423
- Witt, P., Schroeter, A., & Merz, C. (2008). Entrepreneurial resource acquisition via personal networks: an empirical study of German start-ups. *The Service Industries Journal*, *28*(7), 953–971. doi:10.1080/02642060701846846
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review. *The Journal of Applied Psychology*, *91*(2), 259–71. doi:10.1037/0021-9010.91.2.259

7. Appendix

7.1. Appendix A: Interview

Voor mijn studie Msc Business administration, track Innovation & Entrepreneurship ben ik bezig met mijn master scriptie. Deze thesis gaat over opportunity evaluation, oftewel het beoordelen van kansen die een ondernemer ziet. Hierbij is de grote vraag: Wat maakt een idee een kans, welke onderdelen worden geëvalueerd? In mijn onderzoek tot nu toe heb ik een model gemaakt van de mogelijke onderdelen die invloed hebben op het beoordelingsproces van de ondernemer, deze wil ik testen en eventueel aanvullen door middel van interviews.

Allereerst zullen er interne/persoonlijke beweegredenen aan bod komen. De ondernemer als persoon heeft invloed op de manier waarop de kans beoordeeld wordt, door zijn kijk op de kans. Hierna komen de externe onderdelen aan bod, de soorten middelen die nodig zijn is een onderdeel van de externe beoordelingsvariabelen, evenals overige externe beoordelingsvariabelen.

For my graduation of Master Business Administration, track Innovation & Entrepreneurship I am writing my thesis. The thesis is about opportunity evaluation, in other words: the judgement of possible business opportunities. The main question is: What makes an idea an opportunity? Which components of an opportunity do entrepreneurs evaluate when considering venture creation? In my research I have drafted a model of possible components and variables influencing the decision making process of the entrepreneur, I would like to test and possible add to this model with the use of these interviews.

First of all the internal/personal motives will be addressed. The entrepreneur as a person has influence on the way the idea is looked at, because of his/her perception of the opportunity. After this the external components will be addressed, the resources which are necessary are part of the external evaluation variables, just as other external variables.

Cognitive framework

EX: Hoeveel jaar bent u werkzaam als ondernemer? *How many years have you worked as an entrepreneur?*

EX: Hoeveel bedrijven heeft u in die tijd opgezet? *How many companies did you start in that period?*

EX: Is uw ervaring uit het opzetten van deze eerdere bedrijven belangrijk gebleken bij het uitwerken van een nieuw idee tot een bedrijf? Waarom (niet)? *Has your experience of setting up these previous companies proved to be important in the development of a new idea into a business? Why not?*

P: Heeft u persoonlijkheid invloed op het beoordelen van mogelijke kansen? Zo ja, op welke manier? *Does your personality have influence on assessing possible opportunities? If so, in what way?*

RP: Heeft u het idee de risico's goed genoeg ingeschat te hebben voordat u begonnen bent aan de onderneming? *Do you think you have estimated the risks good enough before starting the company?*

RP: Ervan uitgaande dat de markt hetzelfde blijft, wat acht(te) u de kans dat het bedrijf winstgevend is/was binnen een jaar? *If the market doesn't change, what is your chance of being profitable within a year?*

OP: Hoe heeft u de beslissing gemaakt om te starten? (d.m.v een analyse of iets dergelijks, of juist onderbuikgevoel?) *How did you make the decision to start? (Was the decision based on gut feeling or some sort of analysis?)*

OP: Bent u te typeren als optimist of pessimist? Hoe heeft dit invloed op het beoordelen van mogelijke kansen? *Do you see yourself as being an optimist or a pessimist? How has this been influencing you're the evaluation of opportunities?*

RP/OP: Was er risico gemoeid met het opstarten van een nieuwe onderneming? Zo ja, waarom bent u op dat moment toch het bedrijf gestart? *Was there risks involved in setting up a bussiness? If so, why did you still decide to start the company?*

Possible gains

Waarom bent u een eigen bedrijf/spin off begonnen? *Why did you start your own company?*

Wat zijn beweegredenen om in de toekomst nog een bedrijf op te starten? *Why would you start another company?*

Wat zijn u verwachtingen voor het opzetten van een bedrijf? *What are your expectations when starting a company?*

Resources & Network

Wat acht u noodzakelijk bij de overweging een nieuw bedrijf te starten? (Materieel & Immaterieel) *What do you think is necessary when considering starting a new company? (Both material and immaterial)*

Is een netwerk belangrijk geweest bij het opstarten van u bedrijf? *Has your network proved to be important in starting a company?*

Hoe heeft u uw netwerk ingezet bij de start-up(s)? *In what way did you use your network during the start-ups?*

Hoe belangrijk acht u dit netwerk binnen het succes van het bedrijf? *How important do you consider this network within the success of the company?*

Innovation adoption

Heeft u gesproken met mogelijke klanten voordat u begonnen bent? *Have you been talking to potential customers before starting the company?*

Hoe ver was het product ontwikkeld voordat u het lanceerde op de markt? *To what extend was the product developed before launching it?*

Zijn investeerders belangrijk geweest bij het opzetten van een nieuw bedrijf? *Have investors proved to be important during the start-ups?*

Heeft u een marktanalyse gedaan voordat u begonnen bent met een nieuw bedrijf? Zo ja, hoe? *Did you perform some type of market analysis before starting a new business?*

In hoeverre acht u verschillende stakeholders (klanten, medewerkers, , overheid, banken, leveranciers & investeerders e.d.) belangrijk in het opzetten van een nieuw bedrijf? *To what extent do you consider different stakeholders (customers, employees, government, banks, suppliers and investors, etc.) important in setting up a new business?*

Algemeen/general

Terugkijkende op allerlei onderwerpen die u heeft aangehaald die meegenomen dienen te worden bij het beoordelen van kansen kunt u in het kort en samengevat aangeven: *Looking back at all components and variables that you stated that need to be considered when evaluating opportunities can you give an concise answer to:*

Wat maakt voor u een idee een kans? *What makes an idea an opportunity?*

Ik wil u bedanken voor u medewerking met het afsluiten van mijn studie. *I would like to thank you for the corporation with the conclusion of my study*

7.2. Appendix B: The interviews

7.2.1. Interview entrepreneur 1

Voor mijn studie Msc Business administration, track Innovation & Entrepreneurship ben ik bezig met mijn master scriptie. Deze thesis gaat over opportunity evaluation, oftewel het beoordelen van kansen die een ondernemer ziet. Hierbij is de grote vraag: Wat maakt een idee een kans, welke onderdelen worden geëvalueerd? In mijn onderzoek tot nu toe heb ik een model gemaakt van de mogelijke onderdelen die invloed hebben op het beoordelingsproces van de ondernemer, deze wil ik testen en eventueel aanvullen door middel van interviews.

Allereerst zullen er interne/persoonlijke beweegredenen aan bod komen. De ondernemer als persoon heeft invloed op de manier waarop de kans beoordeeld wordt, door zijn kijk op de kans. Hierna komen de externe onderdelen aan bod, de soorten middelen die nodig zijn is een onderdeel van de externe beoordelingsvariabelen, evenals overige externe beoordelingsvariabelen.

Cognitive framework

EX: Hoeveel jaar bent u werkzaam als ondernemer?

15 jaar

EX: Hoeveel bedrijven heeft u in die tijd opgezet?

5 bedrijven

EX: Is uw ervaring uit het opzetten van deze eerdere bedrijven belangrijk gebleken bij het uitwerken van een nieuw idee tot een bedrijf? Waarom (niet)?

Erg belangrijk. Vooral geleerd van het gebruik van te veel enthousiasme. Enthousiasme in toom weten te houden bij latere ondernemingen. Hierdoor sta je er verder van af en heb je een betere kijk op het geheel.

P: Heeft u persoonlijkheid invloed op het beoordelen van mogelijke kansen? Zo ja, op welke manier?

Erg veel invloed, ik ben creatief, doelgericht en daadkrachtig. Dit zie je terug in de manier van zaken doen, maar ook in het beoordelen van kansen. Overal zie je kansen en die wil je allemaal pakken, het enthousiasme is soms moeilijk gebleken want ieder idee is een kans.

RP: Heeft u het idee de risico's goed genoeg ingeschat te hebben voordat u begonnen bent aan de onderneming?

Nee, sinds 1999 gestart met Ingenion maar sinds 3 jaar pas een echte groei doorgemaakt. Tussendoor een doorstart moeten maken en technisch failliet moeten laten verklaren.

RP: Ervan uitgaande dat de markt hetzelfde blijft, wat acht(te) u de kans dat het bedrijf winstgevend is/was binnen een jaar?

De kans was aanwezig, rekende er niet op. Het was lange tijd wel winstgevend maar niet meer dan dat. Het bleef een tijd op een laag pitje staan.

OP: Hoe heeft u de beslissing gemaakt om te starten? (d.m.v een analyse of iets dergelijks, of juist onderbuikgevoel?)

Gevoel is erg belangrijk, in handel vrijwel altijd op basis van het onderbuikgevoel. In later opgezette ondernemingen gaat deze verdeling wel meer richting de rationele kant.

OP: Bent u te typeren als optimist of pessimist? Hoe heeft dit invloed op het beoordelen van mogelijke kansen?

Absoluut een grote optimist, moet ook als ondernemer. 70-75% van de beslissing om een nieuwe onderneming te starten is denk ik toe te schrijven aan optimisme.

RP/OP: Was er risico gemoeid met het opstarten van een nieuwe onderneming? Zo ja, waarom bent u op dat moment toch het bedrijf gestart?

Natuurlijk, Maar door het geloof en misschien we het enthousiasme en optimisme wat je hebt over je idee duik je hier toch in. Je gelooft in je idee en wil dit bewijzen.

Possible gains

Waarom bent u een eigen bedrijf/spin off begonnen?

Dromen. Hierbij is het geloof in het idee erg belangrijk. Je ziet een kans en droomt van het feit dit een succes te maken, je droomt niet alleen maar wil dit ook aan jezelf bewijzen.

Wat zijn beweegredenen om in de toekomst nog een bedrijf op te starten?

De latere ondernemingen heb ik ook wel opgezet met de insteek om mezelf te bewijzen, maar er zijn meer redenen: Ingenion doorstart: is ook geïnitieerd om het geld terug te verdienen, het geloof in het product was er nog wel. Hockey360 & Purchase Pool: Onder andere door de frustratie die er heerst over de huidige gang van zaken in die respectievelijke markten. Ik heb het idee dat wij dit beter kunnen voor minder geld.

Wat zijn u verwachtingen voor het opzetten van een bedrijf?

Een nieuwe onderneming opzetten die ik kan zien als succes. Hiermee bewijs ik mezelf weer, het enthousiasme realiseren in een nieuw product en dit succesvol de markt op brengen.

Resources & Network

Wat acht u noodzakelijk bij de overweging een nieuw bedrijf te starten? (Materieel & Immaterieel)

Wellicht het belangrijkste is de onderneming zelf, in immateriele zin, de passie, focus en talent van de ondernemer en eventuele werknemers. Daarbij is het doel en de visie over de onderneming wellicht het belangrijkste. Het netwerk is ook erg belangrijk. Daarnaast komt het uiteraard altijd terug bij geld, dit is nodig bij elke start-up

Is een netwerk belangrijk geweest bij het opstarten van u bedrijf?

Dit is erg belangrijk voor mij, ik denk dat wij 80-95% van onze omzet halen uit ons netwerk dat in de loop van de tijd is opgebouwd.

Hoe heeft u uw netwerk ingezet bij de start-up(s)?

Er is veel gebruik gemaakt van mond-op-mond reclame binnen het netwerk. Dit heeft ons erg geholpen, dit dwing je natuurlijk ook af door een goed resultaat neer te zetten. Daarnaast zijn 2^e opdrachten bij een bedrijf of instelling ook een erg groot deel van onze omzet.

Hoe belangrijk acht u dit netwerk binnen het succes van het bedrijf

Zie bovenstaand (80-95% van de omzet)

Innovation adoption

Heeft u gesproken met mogelijke klanten voordat u begonnen bent?

Te weinig, ondanks dat klant is erg belangrijk is in het proces, gezien deze moet overtuigd worden om het product neer te zetten op de markt. Door mijn enthousiasme zoek ik eerder adviseurs in voor mogelijke medeontwikkelaars van het product en vind hierin mijn adviseurs voor de kans.

Hoe ver was het product ontwikkeld voordat u het lanceerde op de markt?

Door middel van pilots wordt het product getest onder klanten, vanuit deze pilots wordt het product aangepast en gelanceerd.

Zijn investeerders belangrijk geweest bij het opzetten van een nieuw bedrijf?

Ja, geld is altijd belangrijk bij een nieuw bedrijf. Ik heb echter meestal zelf met mijn partners voor dit geld gezorgd.

Heeft u een marktanalyse gedaan voordat u begonnen bent met een nieuw bedrijf? Zo ja, hoe?

Bij de latere ondernemingen wel, daar sta ik verder vanaf en is het enthousiasme ingeperkt waardoor ik een betere analyse kan maken van de kansen. (Zie ook vraag RP/OP, meer richting onderbuikgevoel op basis van een analyse.)

In hoeverre acht u verschillende stakeholders (klanten, medewerkers, , overheid, banken, leveranciers & investeerders e.d.) belangrijk in het opzetten van een nieuw bedrijf?

De klant is absoluut het belangrijkste, deze moet overtuigd worden om het product neer te zetten op de markt Zie bovenstaand. Medewerkers zijn uiteraard ook erg belangrijk maar deze kunnen worden geselecteerd op basis van het idee dus dit kan je zelf sturen.

Algemeen

Terugkijkende op allerlei onderwerpen die u heeft aangehaald die meegenomen dienen te worden bij het beoordelen van kansen kunt u in het kort en samengevat aangeven:

Wat maakt voor u een idee een kans?

Het is voor mij erg belangrijk dat de idee aansluit bij de passie. Geld is daarnaast ook (in mindere mate) belangrijk bij het eventueel opstarten van een nieuwe onderneming.

Ik wil u bedanken voor u medewerking met het afsluiten van mijn studie.

7.2.2. Interview entrepreneur 2

Voor mijn studie Msc Business administration, track Innovation & Entrepreneurship ben ik bezig met mijn master scriptie. Deze thesis gaat over opportunity evaluation, oftewel het beoordelen van kansen die een ondernemer ziet. Hierbij is de grote vraag: Wat maakt een idee een kans, welke onderdelen worden geëvalueerd? In mijn onderzoek tot nu toe heb ik een model gemaakt van de mogelijke onderdelen die invloed hebben op het beoordelingsproces van de ondernemer, deze wil ik testen en eventueel aanvullen door middel van interviews.

Allereerst zullen er interne/persoonlijke beweegredenen aan bod komen. De ondernemer als persoon heeft invloed op de manier waarop de kans beoordeeld wordt, door zijn kijk op de kans. Hierna komen de externe onderdelen aan bod, de soorten middelen die nodig zijn is een onderdeel van de externe beoordelingsvariabelen, evenals overige externe beoordelingsvariabelen.

Cognitive framework

EX: Hoeveel jaar bent u werkzaam als ondernemer?

Twee perioden: 10 jaar en 12 jaar. Daartussen loondienst.

EX: Hoeveel bedrijven heeft u in die tijd opgezet?

Gedurende de eerste periode 1 bedrijf. De tweede periode 4 á 5 bedrijven

EX: Is uw ervaring uit het opzetten van deze eerdere bedrijven belangrijk gebleken bij het uitwerken van een nieuw idee tot een bedrijf? Waarom (niet)?

Financiële aspect bleek erg belangrijk, het afstemmen van het financiële aspect op de risico's is gaandeweg geleerd en toegepast op latere ondernemingen.

P: Heeft u persoonlijkheid invloed op het beoordelen van mogelijke kansen? Zo ja, op welke manier?

Grote invloed, van huis uit een behoorlijke optimist. Daarnaast is onderscheidend vermogen belangrijk, uniek zijn waardoor het voor klanten aantrekkelijk is om die dienst af te nemen.

Het ligt dan aan de capaciteiten van jezelf om dit te vermarkten, ik heb altijd zwaar gestudeerd op de activiteiten die ik ondernam. Als ik dacht dat ik niet voldoende wist heb ik door middel van zelfstudie dit mijn eigen gemaakt. Dit is ook representatief voor de aanpak van andere dingen. Net iets mee achtergrond, net iets meer informatie die het mogelijk maakt om slagvaardiger te zijn.

RP: Heeft u het idee de risico's goed genoeg ingeschat te hebben voordat u begonnen bent aan de onderneming?

Niet altijd, soms zijn de kosten onverwachts hoger. Dit is het geval met een bedrijf in Frankrijk, maar ik ben nog niet gestopt. Ik geef het niet op en zet door ondanks dat het nu al anderhalf jaar geld kost. Ik heb nog nooit door een slechte inschatting van het risico een activiteit gestaakt, wel bijgesteld maar niet gestopt.

RP: Ervan uitgaande dat de markt hetzelfde blijft, wat acht(te) u de kans dat het bedrijf winstgevend is/was binnen een jaar?

Die kans achtte ik zeer aanwezig maar is in dit geval niet uitgekomen door de hinder van de sociale wetgeving in Frankrijk. Hierdoor gaat er nu na 1,5 jaar nog steeds geld naar toe in plaats van dat het deze kant op komt.

OP: Hoe heeft u de beslissing gemaakt om te starten? (d.m.v een analyse of iets dergelijks, of juist onderbuikgevoel?)

Het lijkt een logische uitbreiding van een activiteit. Vanuit Frankrijk en Nederland de Belgische markt veroveren.

OP: Bent u te typeren als optimist of pessimist? Hoe heeft dit invloed op het beoordelen van mogelijke kansen?

Het zijn van een optimist maakt je in staat tot het beter te lijf gaan van je risico's. Als je pessimist bent heb je daar vaak geen oplossing voor. Wat er ook gebeurt, de problemen ruim je wel uit de weg. Je belasting is minder en je optimisme helpt je ergens doorheen te komen.

RP/OP: Was er risico gemoeid met het opstarten van een nieuwe onderneming? Zo ja, waarom bent u op dat moment toch het bedrijf gestart?

Er zijn altijd risico's bij het opstarten van een initiatief, maar als optimist zie je die risico's op je afkomen en reageer je hier op en ruim je deze uit de weg. Een optimist steekt eerder zijn nek uit dan een pessimist, die vaak blijft zitten in een valkuil en alleen maar problemen en risico's ziet.

Possible gains

Waarom bent u een eigen bedrijf/spin off begonnen?

In essentie omdat je dan je eigen leven kan bepalen. Ik denk dat mijn vrijheidsdrang bovengemiddeld groot is. Als je die vrijheid wil zal je ook een dergelijke positie in moeten nemen.

Wat zijn beweegredenen om in de toekomst nog een bedrijf op te starten?

Ik heb ook de behoefte aan spanningen in mijn leven. Ik kan niet echt rustig ergens van genieten in mijn leven. Ik ben snel op iets uitgekeken en heb behoefte aan een uitdaging die spanning met zich meebrengt. Spanning is plezier, een genoegen, iets waar ik graag mee bezig ben. Een echte uitdaging brengt plezierige spanning met zich mee. Kansen die zich voor doen, die pak je. Als je een kans ziet en je denkt dat het de moeite waard is om te ontwikkelen dan doe je dat, een kans laat je niet voorbijgaan.

Wat zijn u verwachtingen voor het opzetten van een bedrijf?

Het genoegen van een goed resultaat neer zetten. Je begint een totaal nieuwe activiteit dus je vraagt je af of dit überhaupt ooit wel gaat lukken. Als je dan op redelijke termijn kan zeggen dat het een gezonde onderneming is geworden geeft dit voldoening.

Resources & Network

Wat acht u noodzakelijk bij de overweging een nieuw bedrijf te starten? (Materieel & Immaterieel)

Belangrijkste middel ben je zelf. Je kan met niks een bedrijf beginnen. In de meeste gevallen zal je wat financiële middelen nodig hebben maar je kan met minimale middelen een onderneming starten. Je hebt kennis nodig van de markt, hoe je een product aan de man brengt, hoe je deze service inricht, hoe je commercieel de zaken in moet vullen, zowel aan de inkoopkant als de verkoopkant. Hier moet je wel behoorlijk wat besef bij hebben. Deze kennis en ervaring is essentieel.

Is een netwerk belangrijk geweest bij het opstarten van u bedrijf?

Niet zo heel erg belangrijk. Het helpt maar het is niet buitengewoon essentieel. Je moet wel zorgen dat je goede ondersteuning hebt door een goede accountant en juridisch adviseur maar dit kan je zelf

regelen. Ik kan niet zeggen dat mij niets was gelukt zonder netwerk, je kunt zo iets zelf bouwen met een goed initiatief

Hoe heeft u uw netwerk ingezet bij de start-up(s)?

Zie bovenstaand (Je moet wel zorgen dat je goede ondersteuning hebt door een goede accountant en juridisch adviseur maar dit kan je zelf regelen)

Hoe belangrijk acht u dit netwerk binnen het succes van het bedrijf

Zie bovenstaand (Ik kan niet zeggen dat mij niets was gelukt zonder netwerk, je kunt zo iets zelf bouwen met een goed initiatief)

Innovation adoption

Heeft u gesproken met mogelijke klanten voordat u begonnen bent?

Je kan niet volledig op je eigen ideeën afgaan, essentiële informatie is nodig om te kijken of je ideeën wel reëel zijn in deze wereld. Dat kan door middel van klanten, collega ondernemers & leveranciers. Dit zijn goede bronnen voor advies over de realiteit van je idee.

Hoe ver was het product ontwikkeld voordat u het lanceerde op de markt?

Door advies in te winnen bij klanten, collega ondernemers en leveranciers kan je een aardig beeld creëren over de wensen van de markt. Als je dit vergelijkt en eventueel aanpast op jou idee van het product, staat het product aardig. Het is dan alleen zaak om dit ook te vermarkten op die manier.

Zijn investeerders belangrijk geweest bij het opzetten van een nieuw bedrijf?

Nee, investeerders remmen je af in het neerzetten van resultaat. Er is maar 1 investeerder en dat ben je zelf, alleen verantwoording aan jezelf afleggen in plaats van een investeerder. Maakt aanpassen makkelijker, alle aandacht en tijd kan geïnvesteerd worden in het realiseren van je onderneming en product.

Heeft u een marktanalyse gedaan voordat u begonnen bent met een nieuw bedrijf? Zo ja, hoe?

Zie vraag RP/OP, meer richting onderbuikgevoel op basis van een analyse.

In hoeverre acht u verschillende stakeholders (klanten, medewerkers, , overheid, banken, leveranciers & investeerders e.d.) belangrijk in het opzetten van een nieuw bedrijf?

Zie bovenstaand. Er is maar 1 investeerder en dat ben je zelf. Klanten, leveranciers en collega ondernemers kunnen als klankbord fungeren.

Algemeen

Terugkijkende op allerlei onderwerpen die u heeft aangehaald die meegenomen dienen te worden bij het beoordelen van kansen kunt u in het kort en samengevat aangeven:

Wat maakt voor u een idee een kans?

Heel veel ideeën hebben een kans, er moet een markt voor zijn, dit moet je in redelijke zin vast kunnen stellen. Financiële aspecten moeten goed in kaart zijn gebracht. Een idee is ook niet een kans voor iedereen. De persoon heeft veel invloed op onderneming. Het kunnen aantonen van een onderscheidend vermogen is belangrijk.

Ik wil u bedanken voor u medewerking met het afsluiten van mijn studie.

7.2.3. Interview entrepreneur 3

Voor mijn studie Msc Business administration, track Innovation & Entrepreneurship ben ik bezig met mijn master scriptie. Deze thesis gaat over opportunity evaluation, oftewel het beoordelen van kansen die een ondernemer ziet. Hierbij is de grote vraag: Wat maakt een idee een kans, welke onderdelen worden geëvalueerd? In mijn onderzoek tot nu toe heb ik een model gemaakt van de mogelijke onderdelen die invloed hebben op het beoordelingsproces van de ondernemer, deze wil ik testen en eventueel aanvullen door middel van interviews.

Allereerst zullen er interne/persoonlijke beweegredenen aan bod komen. De ondernemer als persoon heeft invloed op de manier waarop de kans beoordeeld wordt, door zijn kijk op de kans. Hierna komen de externe onderdelen aan bod, de soorten middelen die nodig zijn is een onderdeel van de externe beoordelingsvariabelen, evenals overige externe beoordelingsvariabelen.

Cognitive framework

EX: Hoeveel jaar bent u werkzaam als ondernemer?

15 jaar

EX: Hoeveel bedrijven heeft u in die tijd opgezet?

6 bedrijven

EX: Is uw ervaring uit het opzetten van deze eerdere bedrijven belangrijk gebleken bij het uitwerken van een nieuw idee tot een bedrijf? Waarom (niet)?

De ervaring heb ik vooral kunnen gebruiken op facilitair gebied. Het inrichten van het pand en de behoeftigheden voordat een bedrijf klaar is om te gaan live te gaan is duidelijker geworden naarmate dit een aantal keer gedaan is. De budgetten die benodigd zijn voor de gehele inrichting van het proces is ook duidelijk geworden naarmate dit meer gedaan wordt.

P: Heeft u persoonlijkheid invloed op het beoordelen van mogelijke kansen? Zo ja, op welke manier?

Je persoonlijkheid sluit erg aan bij het opzetten van een nieuw bedrijf en de manier waarop je je hierin gedraagt. Doordat ik enthousiast ben, passie voor het product heb, openstaand ben voor nieuwe activiteiten en ontwikkelingen zie ik veel kansen verschijnen op mijn pad. Of de markt hier klaar voor is is dan vervolgens de vraag. Dit is nu het geval bij Brilonline waar de ontwikkeling stil staat omdat de opticiens niet klaar zijn om de volgende stap te nemen.

RP: Heeft u het idee de risico's goed genoeg ingeschat te hebben voordat u begonnen bent aan de onderneming?

Bij de eerste ondernemingen niet omdat je niet genoeg kijkt hebt op het ondernemerschap. Doordat je facilitair steeds meer inzicht krijgt in het ondernemerschap kan je het budget beter inschatten waardoor een groot deel van de risico's al wordt ingeperkt. De risico's wat betreft de klanten blijven altijd daar, je weet nooit of de ontwikkelingen die je bedrijf doormaken ook worden geaccepteerd door de markt, daar loopt Brilonline nu op vast waardoor de ontwikkeling stagneert.

RP: Ervan uitgaande dat de markt hetzelfde blijft, wat acht(te) u de kans dat het bedrijf winstgevend is/was binnen een jaar?

Ik achte de kans wel aanwezig en dit bleek na een jaar ook het geval te zijn.

OP: Hoe heeft u de beslissing gemaakt om te starten? (d.m.v een analyse of iets dergelijks, of juist onderbuikgevoel?)

Het onderbuikgevoel is belangrijk voor mij, maar een analyse is altijd deel van een beslissing om een nieuw bedrijf op te zetten. Dit heeft in het verleden ook al plannen afgeketst, maar als ik gevoel heb bij het product en geloof in de toegevoegde waarde ga ik wel vaak op dit gevoel af.

OP: Bent u te typeren als optimist of pessimist? Hoe heeft dit invloed op het beoordelen van mogelijke kansen?

Absoluut een optimist, het onderbuikgevoel en het geloof in het product zorgt denk ik wel voor 60-70% van de overtuiging die ik nodig heb om een nieuw bedrijf te starten.

RP/OP: Was er risico gemoeid met het opstarten van een nieuwe onderneming? Zo ja, waarom bent u op dat moment toch het bedrijf gestart?

De passie die ik heb bij een product, als ik in een product geloof wil ik graag de markt overtuigen van dit product.

Possible gains

Waarom bent u een eigen bedrijf/spin off begonnen?

Ik ben begonnen met het opbouwen van de autoverhuur omdat ik voor mezelf wat wilde bereiken, iets wat ik zelf heb opgebouwd en als succes kan worden gezien. Hierdoor ontwikkel je jezelf als mens.

Wat zijn beweegredenen om in de toekomst nog een bedrijf op te starten?

Ik ben nu met een nieuwe kans bezig omdat ik het zie als nieuwe uitdaging. De voortgang in het huidige bedrijf stagneert en gaat voort op de manier zoals het nu gaat, zonder nieuwe ontwikkelingen die klaar liggen te kunnen implementeren. De nieuwe uitdaging ligt in het straatje van Brilonline maar is weer een heel andere uitdaging die ik graag aanga.

Wat zijn u verwachtingen voor het opzetten van een bedrijf?

Het opzetten van een onderneming waar ik op terug kan kijken en kan zien als succes. Zowel financieel als de persoonlijke ontwikkeling die ik doorgemaakt heb in het opzetten van deze onderneming. Dat de uitdaging gezien kan worden als geslaagd.

Resources & Network

Wat acht u noodzakelijk bij de overweging een nieuw bedrijf te starten? (Materieel & Immaterieel)

Een goede locatie is noodzakelijk, het facilitaire gedeelte moet goed in orde zijn. Daarnaast zijn financiële middelen nodig om een onderneming op te zetten, net als klanten en leveranciers. Het netwerk kan een goede rol spelen in het vergaren van deze groepen.

Is een netwerk belangrijk geweest bij het opstarten van u bedrijf?

Nee. Ik kom uit de autobranche en ben van daar naar Brilonline gegaan. Gezien deze bedrijfstakken ver van elkaar af liggen waren er ook weinig raakvlakken met de netwerken. Deze is dus opnieuw opgebouwd gedurende mijn periode bij Brilonline.

Hoe heeft u uw netwerk ingezet bij de start-up(s)?

-

Hoe belangrijk acht u dit netwerk binnen het succes van het bedrijf?

Nu is het netwerk erg belangrijk voor Brilonline. Mensen die eenmaal het gemak ontdekt hebben van het online brillen passen en bestellen blijven hier gebruik van maken en zien de 'reis' naar de opticien. Daarnaast zijn wij aangesloten bij vele leveranciers van brillen en hebben wij in weze een machtpositie ontwikkeld waarbij wij zo veel in ons assortiment hebben dat veel merken hun brillen ook toe willen voegen aan dit assortiment. Door de schakel tussen de opticien en de groothandels te zijn is dit netwerk nu erg belangrijk.

Innovation adoption

Heeft u gesproken met mogelijke klanten voordat u begonnen bent?

De klantenkring is erg belangrijk. Dit zijn uiteindelijk de personen die jou bedrijf kunnen maken of breken.

Hoe ver was het product ontwikkeld voordat u het lanceerde op de markt?

In feite te ver. De ontwikkeling van Brilonline gaat door maar de markt is niet klaar voor deze ontwikkeling waardoor de groei van Brilonline nu stagneert.

Zijn investeerders belangrijk geweest bij het opzetten van een nieuw bedrijf?

Niet zo heel belangrijk. Ik heb veelal zelf de investeringen kunnen doen, zowel in tijd als in financiële middelen.

Heeft u een marktanalyse gedaan voordat u begonnen bent met een nieuw bedrijf? Zo ja, hoe?

Je hebt met wat mensen gepraat over het idee. Daarnaast praat je met potentiële klanten en met potentiële leveranciers. Als je door middel van deze gesprekken het grote plaatje kan zien maak je voor jezelf de afweging of je de stap gaat nemen.

In hoeverre acht u verschillende stakeholders (klanten, medewerkers, , overheid, banken, leveranciers & investeerders e.d.) belangrijk in het opzetten van een nieuw bedrijf?

De klanten zijn belangrijk gezien ze jou product af zullen moeten nemen. De wensen van de klant dienen afgestemd te worden op je product. Het personeel is ook belangrijk, zij moeten net zo veel enthousiasme uit kunnen stralen als wat jij zelf doet. Maar wellicht het belangrijkste zijn de leveranciers. Je moet niet afhankelijk willen zijn van enkel één leverancier. Door meerdere opties te hebben kan je jezelf in een machtspositie manoeuvreren waardoor de onderneming hier profijt van heeft.

Algemeen

Terugnijkende op allerlei onderwerpen die u heeft aangehaald die meegenomen dienen te worden bij het beoordelen van kansen kunt u in het kort en samengevat aangeven:

Wat maakt voor u een idee een kans?

Het gevoel en de passie die je bij het product hebt. Door dit onderbuik gevoel wordt de passie geboren. Als dit te combineren is met het zien van het grote plaatje kan een idee een kans worden.

Ik wil u bedanken voor u medewerking met het afsluiten van mijn studie.

7.2.4. Interview entrepreneur 4

Voor mijn studie Msc Business administration, track Innovation & Entrepreneurship ben ik bezig met mijn master scriptie. Deze thesis gaat over opportunity evaluation, oftewel het beoordelen van kansen die een ondernemer ziet. Hierbij is de grote vraag: Wat maakt een idee een kans, welke onderdelen worden geëvalueerd? In mijn onderzoek tot nu toe heb ik een model gemaakt van de mogelijke onderdelen die invloed hebben op het beoordelingsproces van de ondernemer, deze wil ik testen en eventueel aanvullen door middel van interviews.

Allereerst zullen er interne/persoonlijke beweegredenen aan bod komen. De ondernemer als persoon heeft invloed op de manier waarop de kans beoordeeld wordt, door zijn kijk op de kans. Hierna komen de externe onderdelen aan bod, de soorten middelen die nodig zijn is een onderdeel van de externe beoordelingsvariabelen, evenals overige externe beoordelingsvariabelen.

Cognitive framework

EX: Hoeveel jaar bent u werkzaam als ondernemer?

Sinds 1996 dus nu 18 jaar.

EX: Hoeveel bedrijven heeft u in die tijd opgezet?

4 bedrijven

EX: Is uw ervaring uit het opzetten van deze eerdere bedrijven belangrijk gebleken bij het uitwerken van een nieuw idee tot een bedrijf? Waarom (niet)?

Naarmate je wat meer ervaring hebt in het opzetten van bedrijven leer je sneller zaken te analyseren. Je hebt gemakkelijker en sneller in beeld wat het complete plaatje is van de nieuwe onderneming. Je ziet alles bij wijze van spreken van boven. Je kan alles gemakkelijker overzien. Daarnaast is het financiële aspect altijd belangrijk, alles kost geld. Dat is niet anders bij het opzetten van een onderneming.

P: Heeft u persoonlijkheid invloed op het beoordelen van mogelijke kansen? Zo ja, op welke manier?

Ik sta open voor nieuwe ideeën, ik denk dat dit belangrijk is in het beoordelen van kansen. Daarnaast heb ik passie voor de ideeën die ik heb en ben daardoor erg gedreven om dit ook tot een succes te maken. Hier komt doorzettingsvermogen ook om de hoek kijken. Als ondernemer is dit erg belangrijk. De financiële kijk op zaken heb ik ook aardig onder de knie. Ik kan goed inschatten wat het gaat kosten en wat het op zou kunnen leveren.

RP: Heeft u het idee de risico's goed genoeg ingeschat te hebben voordat u begonnen bent aan de onderneming?

Bij mijn eerste onderneming heb ik deze risico's goed ingeschat bij alle opvolgende was dit niet het geval.

RP: Ervan uitgaande dat de markt hetzelfde blijft, wat acht(te) u de kans dat het bedrijf winstgevend is/was binnen een jaar?

Nee. Een onderneming zal zelden winst draaien in het eerste bestaansjaar. Ik heb de regel dat ik een onderneming binnen 3 jaar winst wil laten boeken. Dit is bij AvaTarz nog niet gelukt maar dit is ook meer een hobbyproject.

OP: Hoe heeft u de beslissing gemaakt om te starten? (d.m.v een analyse of iets dergelijks, of juist onderbuikgevoel?)

Door de zaken goed van 'boven' te kunnen bekijken zit hier een groot deel analyse aan. Het idee wordt geboren als onderbuikgevoel maar je bent wel op zoek naar de bevestiging door middel van onderbouwing van de cijfers. In het begin zal deze verdeling wellicht op 80% analyse – 20% onderbuikgevoel hebben kunnen liggen. Deze verdeling gaat nu langzamerhand wel steeds meer richting het onderbuikgevoel waardoor deze 60-40 wordt of wellicht zelfs 50/50.

OP: Bent u te typeren als optimist of pessimist? Hoe heeft dit invloed op het beoordelen van mogelijke kansen?

Ik ben een optimist, ik zie uitdagingen in vrijwel alles. Daarbij zijn de overwegingen dus wel gebaseerd op gegronde beslissingen en blind ergens ingaan is lastig.

RP/OP: Was er risico gemoeid met het opstarten van een nieuwe onderneming? Zo ja, waarom bent u op dat moment toch het bedrijf gestart?

Omdat ik toch door de analyse ervan overtuigd ben geraakt dat mijn onderbuikgevoel bevestigd is. Door het financiële plaatje goed in kaart te brengen worden de risico's goed in beeld gebracht. Dan is het alleen kwestie van afwegen van die risico's

Possible gains

Waarom bent u een eigen bedrijf/spin off begonnen?

Je wil iets voor jezelf, daarnaast wil je je bewijzen. Je wil voor jezelf bewijzen dat je die uitdaging aan kan gaan en tot een goed einde kan brengen. Dit is ook aardig gelukt destijds.

Wat zijn beweegredenen om in de toekomst nog een bedrijf op te starten?

Verveling. Als je eenmaal gewend bent een onderneming te runnen is het lastig hier vanaf te blijven.

Wat zijn u verwachtingen voor het opzetten van een bedrijf?

Bij een onderneming is het belangrijk goed personeel aan te nemen, mijn doel is om vervolgens dit personeel tevreden te stellen. Daarnaast is het voor mij belangrijk problemen aan te zien komen en deze vervolgens te omzeilen.

Resources & Network

Wat acht u noodzakelijk bij de overweging een nieuw bedrijf te starten? (Materieel & Immaterieel)

En goed idee is noodzakelijk, daarnaast is het altijd een pre om naast het idee geld te hebben. Deze financiële middelen zullen altijd noodzakelijk blijken voor het realiseren van het idee.

Is een netwerk belangrijk geweest bij het opstarten van u bedrijf?

Valt opzich wel mee. Je maakt natuurlijk gebruik van een aantal vaste contactpersonen om je heen maar qua klanten of opdrachtgevers is mijn netwerk niet belangrijk geweest.

Hoe heeft u uw netwerk ingezet bij de start-up(s)?

De personen die een aandeel hebben gehad in het opzetten van mijn ondernemingen hebben betrekking op de accounting en de marketing van de nieuwe onderneming. Je hebt altijd een aantal goed accountants in je netwerk. Als je eenmaal een goede hebt gevonden zal je ook niet snel je heil

elders zoeken gezien je tevreden bent over de service. Ditzelfde geldt voor een marketingbureau. Deze hebben wij ook gebruikt voor AvaTarz en andere ondernemingen.

Hoe belangrijk acht u dit netwerk binnen het succes van het bedrijf?

Voordat er met de onderneming gestart wordt is het belangrijk feedback over je idee in te winnen bij 3 a 4 vertrouwde adviseurs. Dit kunnen professionele adviseurs zijn maar je vriendin/vrouw valt kan hier bijvoorbeeld ook onder vallen. Van deze adviseurs moet je ongeventileerde feedback kunnen ontvangen. Op deze manier laat je iemand naar je idee kijken die er iets verder van af staat en wellicht hierdoor mogelijke struikelblokken ziet die je zelf niet in zicht hebt.

Innovation adoption

Heeft u gesproken met mogelijke klanten voordat u begonnen bent?

De klant is erg belangrijk. Iedere klant is een ambassadeur van je onderneming. Als een klant tevreden is verteld hij dit door aan andere mensen, deze mond tot mond reclame is erg belangrijk, daarom is het afstemmen van je onderneming op de wensen van je klant ook erg belangrijk.

Hoe ver was het product ontwikkeld voordat u het lanceerde op de markt?

Door goed naar de wensen van de klant te luisteren kan de onderneming afgesteld worden op de wensen van de klant. Het concept blijft hetzelfde maar het kan worden gefinetuned door de wensen erop af te stemmen.

Zijn investeerders belangrijk geweest bij het opzetten van een nieuw bedrijf?

Financiële middelen zijn belangrijk in het opzetten van een onderneming. Investeerders hebben dus ook een aandeel gehad in het realiseren van ideeën voor nieuwe ondernemingen.

Heeft u een marktanalyse gedaan voordat u begonnen bent met een nieuw bedrijf? Zo ja, hoe?

Zoals eerder aangegeven doe ik veel op basis van analyse. Het uitgewerkte concept van 'boven' bekijken om zo mogelijke valkuilen te omzeilen. Door alles in een vogelvlucht te kunnen bekijken ben je ook in staat op een heel breed beeld te kijken. Je beperkt je niet alleen tot het financiële proces maar ziet ook mogelijke hindernissen bij andere deelgebieden van je onderneming.

In hoeverre acht u verschillende stakeholders (klanten, medewerkers, , overheid, banken, leveranciers & investeerders e.d.) belangrijk in het opzetten van een nieuw bedrijf?

Je familie is het belangrijkste bij het ontwikkelen van een nieuwe onderneming, deze heb je nodig voor de steun. Je zal ongetwijfeld momenten krijgen waarop je deze steun hard nodig hebt. Als je familie er op dat moment staat kunnen ze je door een dipje heen helpen.

Algemeen

Terugkijkende op allerlei onderwerpen die u heeft aangehaald die meegenomen dienen te worden bij het beoordelen van kansen kunt u in het kort en samengevat aangeven:

Wat maakt voor u een idee een kans?

Je moet geloven in je succes, met overtuiging voor het idee en het erop zetten van de juiste personen, of je dat nou zelf bent of bepaalde taken uitbesteden aan het personeel is essentieel om de onderneming goed te laten lopen. Daarnaast zijn adviseurs en je netwerk belangrijk voor de ontwikkeling, de achterban die je hebt in je familie kan ook helpen op momenten van minder succes.

Ik wil u bedanken voor u medewerking met het afsluiten van mijn studie.

7.2.5. Interview entrepreneur 5

Voor mijn studie Msc Business administration, track Innovation & Entrepreneurship ben ik bezig met mijn master scriptie. Deze thesis gaat over opportunity evaluation, oftewel het beoordelen van kansen die een ondernemer ziet. Hierbij is de grote vraag: Wat maakt een idee een kans, welke onderdelen worden geëvalueerd? In mijn onderzoek tot nu toe heb ik een model gemaakt van de mogelijke onderdelen die invloed hebben op het beoordelingsproces van de ondernemer, deze wil ik testen en eventueel aanvullen door middel van interviews.

Allereerst zullen er interne/persoonlijke beweegredenen aan bod komen. De ondernemer als persoon heeft invloed op de manier waarop de kans beoordeeld wordt, door zijn kijk op de kans. Hierna komen de externe onderdelen aan bod, de soorten middelen die nodig zijn is een onderdeel van de externe beoordelingsvariabelen, evenals overige externe beoordelingsvariabelen.

Cognitive framework

EX: Hoeveel jaar bent u werkzaam als ondernemer?

Sinds september 2006 dus dat is nu bijna 8 jaar.

EX: Hoeveel bedrijven heeft u in die tijd opgezet?

2 bedrijven, een koeriersdienst en een steigerhoutenmeubelzaak

EX: Is uw ervaring uit het opzetten van deze eerdere bedrijven belangrijk gebleken bij het uitwerken van een nieuw idee tot een bedrijf? Waarom (niet)?

Deze ervaring is wel belangrijk, vooral het financiële gedeelte heb ik veel aan gehad. Wat er nodig is om een bedrijf op te zetten en waar je het geld aan kwijt bent en aan uit moet geven. De zaken die in eerste instantie uitgesteld kunnen worden en de zaken die nodig zijn. Daarnaast ook het financiële gedeelte in de zin van de kosten die er per week/maand of periode gemoeid gaan met het runnen van het bedrijf. Hier heb ik vooral in de periode van de koeriersdienst flink van geleerd. Dit was mijn eerste bedrijf en heb hier veel geleerd in zaken die ik nu toe kan passen bij de steigerhoutenmeubelzaak die aangesloten is bij de zaak van mijn vrouw: Huis&meer.

P: Heeft u persoonlijkheid invloed op het beoordelen van mogelijke kansen? Zo ja, op welke manier?

Uiteraard, je moet open staan voor nieuwe kansen die wellicht op je pad komen. Daarnaast heb ik van mezelf altijd een sterke drive gehad om de bedrijven tot een succes te maken. Hierdoor maak je lange dagen maar deze drive is denk ik wel belangrijk in het behalen van resultaat. Ik denk dat ik deze drive en het behalen van het resultaat kan bewerkstelligen door mijn doorzettingsvermogen, omdat ik van mezelf vind dat ik mensenkennis heb maar ook door vertrouwen te hebben in jezelf maar ook in anderen. Je kan niet altijd alles zelf doen maar moet ook zaken toevertrouwen aan anderen.

RP: Heeft u het idee de risico's goed genoeg ingeschat te hebben voordat u begonnen bent aan de onderneming?

Nee, het feit dat het de koeriersdienst een geruime tijd een succes was heeft voor een groot deel ook met geluk te maken. Het bedrijf was destijds failliet verklaard en ik moest inkomen hebben. Hierdoor heb ik besloten om een doorstart te maken met het bedrijf. Dit ging allemaal zo snel dat ik eigenlijk niet de tijd had om alles goed te beoordelen. Van de een op de andere dag had ik besloten een doorstart te maken en eigenlijk moest diezelfde nacht alweer gereden worden. Het was een hectische periode maar met geluk en doorzettingsvermogen is het toch een succes geworden. Helaas hield dit succes wel

op afgelopen jaar, na een tijdje thuis te hebben gezeten toch maar weer besloten iets nieuws te beginnen, het maken van op maat gemaakte steigerhouten meubelen.

RP: Ervan uitgaande dat de markt hetzelfde blijft, wat acht(te) u de kans dat het bedrijf winstgevend is/was binnen een jaar?

Had ik wel verwacht, anders was ik er niet aan begonnen. Maar nogmaals een echte analyse is er niet aan te pas gekomen, daar was simpelweg geen tijd voor.

OP: Hoe heeft u de beslissing gemaakt om te starten? (d.m.v een analyse of iets dergelijks, of juist onderbuikgevoel?)

Absoluut op onderbuikgevoel. Bij de koeriersdienst had ik het gevoel dat ik het wel draaiende kon krijgen, daarnaast had ik gewoon inkomen nodig en had ik simpelweg niet veel keus.

OP: Bent u te typeren als optimist of pessimist? Hoe heeft dit invloed op het beoordelen van mogelijke kansen?

Ik ben een optimist in hart en nieren. Ik denk dat door mijn doorzettingsvermogen, de drive, werklust en ervaring kansen voor een nieuw bedrijf zie en deze ook kan en vooral wil realiseren.

RP/OP: Was er risico gemoeid met het opstarten van een nieuwe onderneming? Zo ja, waarom bent u op dat moment toch het bedrijf gestart?

Er is altijd risico, maar ik had niet veel keus voor het doorstart van de koeriersdienst. Ik had inkomen nodig en vandaar dat ik niet de WW in kon gaan. Daarnaast dacht ik met mijn ervaring dit wel aan te kunnen.

Possible gains

Waarom bent u een eigen bedrijf/spin off begonnen?

Uit noodzaak, daarnaast heb ik altijd de drang gehad om hard te kunnen werken. Dit kan als werkgever. Huis & meer is onlangs gestart omdat ik een tijdje thuis heb gezeten door het staken van activiteiten met De Linde. Huis & meer is gestart omdat ik maar thuis zat te zitten. Die drang om hard te werken en dingen te doen gaat niet weg, vandaar de steigerhouten meubelen.

Wat zijn beweegredenen om in de toekomst nog een bedrijf op te starten?

In de toekomst zal ik nog bedrijven op gaan zetten voor mij kinderen. Het toekomstbeeld wat ik hun daarmee zou kunnen geven. Dat mijn kinderen in de zaak gaan werken, wat tot nu toe ook altijd is gebeurd, of dat zei het t.z.t. overnemen.

Wat zijn u verwachtingen voor het opzetten van een bedrijf?

Hard werken en een leuke boterham, ik hoef niet rijk te worden. Als ik mijn gezin kan onderhouden en eventueel aan werk kan zetten in het bedrijf is het voor mij voldoende.

Resources & Network

Wat acht u noodzakelijk bij de overweging een nieuw bedrijf te starten? (Materieel & Immaterieel)

Financiën zijn altijd noodzakelijk, het hoeft niet altijd een grote zak geld te zijn maar het is altijd nodig om een investering te doen. Daarnaast vindt ik de passie erg belangrijk, de drive om te werken voor je bedrijf.

Is een netwerk belangrijk geweest bij het opstarten van u bedrijf?

Nee. De koeriersdienst is zo snel gegaan dat het in feite geen tijd had om mijn netwerk aan te spreken. Bij Huis & meer zijn wij de zaken van mijn vrouw uit gaan breiden. Waar ze nu inrichting voor het huis verkopen is dit een logische uitbreiding.

Hoe heeft u uw netwerk ingezet bij de start-up(s)?

Niet

Hoe belangrijk acht u dit netwerk binnen het succes van het bedrijf?

Nu is het netwerk wel erg belangrijk. Er is een soort van vaste klantenkring die je opbouwt en blijft kopen bij je bedrijf. Dit is bij De Linde en Huis & meer het geval. De mensen die in de winkel komen zijn ook de mensen die wellicht een steigerhouten tafel kopen, het heeft toch allemaal een beetje dezelfde stijl.

Innovation adoption

Heeft u gesproken met mogelijke klanten voordat u begonnen bent?

We hebben gekeken naar de klanten of opdrachtgevers. Dit zijn toch de mensen waardoor je uiteindelijk geld gaat verdienen

Hoe ver was het product ontwikkeld voordat u het lanceerde op de markt?

De Linde moest wel, de vraag van de opdrachtgever was er, ik heb toen even snel wat bussen geleased en ben diezelfde avond nog begonnen met het rondrijden van de kranten.

Zijn investeerders belangrijk geweest bij het opzetten van een nieuw bedrijf?

Investeerders zijn belangrijk, er is altijd geld nodig bij het opzetten van een bedrijf. Ik heb daarentegen tot nu toe wel het geluk gehad dat ik dit voornamelijk zelf heb kunnen doen. De nieuwe bus die is aangeschaft voor Huis & meer bijvoorbeeld, dat is geld wat over is gebleven uit De Linde.

Heeft u een marktanalyse gedaan voordat u begonnen bent met een nieuw bedrijf? Zo ja, hoe?

Ja je kijkt wel om je heen en je hebt een gevoel bij wat gaat werken en wat niet, maar echt een analyse heb ik niet gedaan

In hoeverre acht u verschillende stakeholders (klanten, medewerkers, , overheid, banken, leveranciers & investeerders e.d.) belangrijk in het opzetten van een nieuw bedrijf?

Je medewerkers zijn belangrijk. Je kan niet alles zelf doen en zal ook zaken uit handen moeten geven. Als je hier goede medewerkers op hebt staan kan je dat ook zonder zorgen uit handen geven. Dit is wel moeilijk gebleken in het begin.

Algemeen

Terugkijkende op allerlei onderwerpen die u heeft aangehaald die meegenomen dienen te worden bij het beoordelen van kansen kunt u in het kort en samengevat aangeven:

Wat maakt voor u een idee een kans?

De prijs die het heeft. Als je voor een goede prijs iets kan bieden maakt het niet uit of het al bestaat. Als jij hetzelfde product goedkoper aan kan bieden zal er een markt zijn voor jou bedrijf.

Ik wil u bedanken voor u medewerking met het afsluiten van mijn studie.

7.2.6. Interview entrepreneur 6

Voor mijn studie Msc Business administration, track Innovation & Entrepreneurship ben ik bezig met mijn master scriptie. Deze thesis gaat over opportunity evaluation, oftewel het beoordelen van kansen die een ondernemer ziet. Hierbij is de grote vraag: Wat maakt een idee een kans, welke onderdelen worden geëvalueerd? In mijn onderzoek tot nu toe heb ik een model gemaakt van de mogelijke onderdelen die invloed hebben op het beoordelingsproces van de ondernemer, deze wil ik testen en eventueel aanvullen door middel van interviews.

Allereerst zullen er interne/persoonlijke beweegredenen aan bod komen. De ondernemer als persoon heeft invloed op de manier waarop de kans beoordeeld wordt, door zijn kijk op de kans. Hierna komen de externe onderdelen aan bod, de soorten middelen die nodig zijn is een onderdeel van de externe beoordelingsvariabelen, evenals overige externe beoordelingsvariabelen.

Cognitive framework

EX: Hoeveel jaar bent u werkzaam als ondernemer?

Sinds eind 2006 dus dat is 8 jaar

EX: Hoeveel bedrijven heeft u in die tijd opgezet?

5 bedrijven (CNB Consulting, SOM=, Anno 1863, OONS & VvE Beheer)

EX: Is uw ervaring uit het opzetten van deze eerdere bedrijven belangrijk gebleken bij het uitwerken van een nieuw idee tot een bedrijf? Waarom (niet)?

Met name het ervaring opdoen van het analyseren van een kansrijke of kansloze situatie. Je kan de voor en nadelen makkelijker tegen elkaar wegzetten. Je weet steeds beter wat wel en niet werkt. Je maakt nog steeds fouten maar je maakt geen blunders meer. Van blunders ga je naar fouten en van fouten ga je naar steeds minder fouten.

Daarnaast is het 9 van de 10 keer gewoon doen. Als je er in gelooft, als er een onderbuikgevoel is, moet je jezelf een periode geven om het te bewijzen of juist het tegendeel te bewijzen.

P: Heeft u persoonlijkheid invloed op het beoordelen van mogelijke kansen? Zo ja, op welke manier?

De ondernemer bepaald deels of het een succes wordt of niet, of je nou alleen bent of personeel in dienst hebt. Als ondernemer ben je dan wel verantwoordelijk voor het motiveren, stimuleren en het aantrekken van het goede personeel, vast te leggen en de uitvoering van jouw zienswijze door het personeel. Het is dus vrij bepalend hoe je daar als persoon in staat, denk je in kansen of bedreigingen/ denk je realistisch of heel optimistisch? Hoe ga je met je klanten om en hoe sta je er zelf in? Doe je het van 8 tot 5 of is het een way of life?

Ondernemer zijn is een way of life. Je ziet de hele tijd kansen, overal waar je bent neem je je werk mee en alles associeer je met je bedrijf en of het mogelijkheden biedt om deze zaken te combineren. Hiervoor is het kansen zien, het openstaan voor deze kansen en doorzettingsvermogen erg belangrijk.

RP: Heeft u het idee de risico's goed genoeg ingeschat te hebben voordat u begonnen bent aan de onderneming?

Niet altijd, ondernemen is risico nemen. Ik denk dat je voor een groot deel de risico's in wil schatten, met name de financiële aangezien die de meeste impact hebben. Je moet afgewogen risico's nemen: als het veel tijd kost maakt me niet uit, dat zie ik niet als risico, geld is wel een risico.

Dus nee je hebt niet altijd 100% in beeld, je moet het gewoon doen in plaats van erover blijven praten en komen niet tot een actie. Als je het gaat doen kan je het gaandeweg wel bijsturen. Hierbij is het wel belangrijk dat je een zelflerende organisatie hebt die opstaat voor kritiek en aanpassingen.

RP: Ervan uitgaande dat de markt hetzelfde blijft, wat acht(te) u de kans dat het bedrijf winstgevend is/was binnen een jaar?

Dat weet je nooit, je geeft jezelf een periode om het nieuwe bedrijf te bewijzen en dat kan je gaandeweg bijsturen of heel realistisch zeggen dat het wellicht toch niet een goed idee was en het afstoten.

OP: Hoe heeft u de beslissing gemaakt om te starten? (d.m.v een analyse of iets dergelijks, of juist onderbuikgevoel?)

Het onderbuik gevoel is zeker belangrijk, het is een kwestie van doen, een analyse wordt gedaan voor de grote risico's. Tijd is niet erg, geld wel.

OP: Bent u te typeren als optimist of pessimist? Hoe heeft dit invloed op het beoordelen van mogelijke kansen?

Ik zit aan de realistische kant. Ik ben altijd wel positief, ik geef alles een kans maar wel met een kritische blik. SOM heeft een goede balans, Paul is veel optimistischer, deze balans is belangrijk in een onderneming, je kan sparren met zijn tweeën, je draagt beide het risico.

RP/OP: Was er risico gemoeid met het opstarten van een nieuwe onderneming? Zo ja, waarom bent u op dat moment toch het bedrijf gestart?

De risico's wegen op tegen het geloof in de service.

Possible gains

Waarom bent u een eigen bedrijf/spin off begonnen?

De drang naar vrijheid, zowel de verantwoordelijkheid als de bevoegdheden dragen.

Waarom ben je de volgende bedrijven gestart?

Het tweede bedrijf betrof een fusie, waardoor je veel sneller groei kan realiseren. Daarnaast zit er een stukje risicospreiding en toch een stukje rust in.

Wat betreft VvE beheer: is overbodig voor de bedrijfsvoering maar wordt gebruikt voor acquisitie voor SOM= zodat wij een soort van continuïteit in de organisatie hebben voor vaste klanten en abonnementen.

Wat zijn beweegredenen om in de toekomst nog een bedrijf op te starten?

Je kijkt altijd naar kansen en die komen op je pad, als je een ondernemer bent kom je met andere mensen in contact, uit je netwerk ben je aan het oriënteren en voor je het weet ben je weer iets nieuws aan het opzetten. De ontwikkelingen moeten wel te allen tijde bij je core business passen, de toegevoegde waarde voor SOM moet altijd duidelijk zijn.

Wat zijn u verwachtingen voor het opzetten van een bedrijf?

Zie bovenstaand: aansluiten bij de ontwikkeling van het moederbedrijf en zorgen voor een betere continuïteit.

Resources & Network

Wat acht u noodzakelijk bij de overweging een nieuw bedrijf te starten? (Materieel & Immaterieel)

Je moet iets doen waar je verstand van hebt en leuk vindt, je moet je kennis en kunde vrij kunnen laten op het idee. De uitstraling moet goed zijn, een goede site, professionele uitstraling. Dit is nodig om serieus genomen te worden.

Is een netwerk belangrijk geweest bij het opstarten van u bedrijf?

Vaak valt of staat een onderneming met Vitamine R, RELATIES. SOM zijn wij samen ingestapt omdat ik Paul heb leren kennen via een netwerkclubje. Als je vanuit je netwerk mensen kent vergroot dit de kans om kansen te zien. Voor jezelf beginnen kan zonder netwerk maar het netwerk heb je uiteindelijk nodig voor je klandizie en vanuit hier ontstaat een netwerk waarmee je weer kan gaan samenwerken.

Hoe heeft u uw netwerk ingezet bij de start-up(s)?

Zie bovenstaand

Hoe belangrijk acht u dit netwerk binnen het succes van het bedrijf?

Ja, zonder netwerk heb je geen relaties die jou werk aanleveren. Het is erg belangrijk om via onze tevreden klanten onze klantenkring uit te breiden. Het netwerk is het belangrijkste wat er is. Als je geen netwerk hebt is er geen gun factor.

Innovation adoption

Heeft u gesproken met mogelijke klanten voordat u begonnen bent?

Ja heel veel, je praat met vrienden, ouders, bankmensen, verzekeraars, potentiële klanten, concullega's, concurrenten om zo veel mogelijk informatie te vergaren om een idee te krijgen over waar behoefte aan is. Je kan wel iets bedenken waar geen behoefte aan is maar dit heeft geen zin. Je gaat marktgericht kijken in plaats van iets bedenken wat je de markt op wil dringen.

Hoe ver was het product ontwikkeld voordat u het lanceerde op de markt?

Ik ga altijd uit van de vraag van de klant, ik moet een behoefte invullen en niet een behoefte creëren. De producten sluiten dus aan bij de vraag van de klant.

Zijn investeerders belangrijk geweest bij het opzetten van een nieuw bedrijf?

Nee niet zo zeer. In eerste instantie gaat er vooral veel tijd in zitten. Het financiële plaatje wordt t.z.t. wel ingevuld door onszelf. Inleg doe ik meestal zelf, of het nu tijd of geld betreft.

Heeft u een marktanalyse gedaan voordat u begonnen bent met een nieuw bedrijf? Zo ja, hoe?

Ja, klantvraag onderzocht, veel gesprekken gehad met concurrenten en concullega's.

In hoeverre acht u verschillende stakeholders (klanten, medewerkers, , overheid, banken, leveranciers & investeerders e.d.) belangrijk in het opzetten van een nieuw bedrijf?

Werknemers zijn vaak een gevolg van de groei van het bedrijf. Personeel kan gezocht worden op basis van de behoefte van de onderneming. Je kijkt vooral naar wat de markt en de klant wil.

Adviseurs, concurrenten en de klanten.

Algemeen

Terugkijkende op allerlei onderwerpen die u heeft aangehaald die meegenomen dienen te worden bij het beoordelen van kansen kunt u in het kort en samengevat aangeven:

Wat maakt voor u een idee een kans?

Het ontbreekt vaak aan tijd dus richt ik mij op de dingen waar ik goed in ben, wat dicht bij mijn kennis, kunde en passie hoort. Als je echt gelooft in je idee en je drukt het door kan het een groot succes worden, maar je gaat eerst met jezelf sparren, daarna thuis praten, met vrienden, compagnon als het dan een mogelijkheid lijkt te zijn ga je gas geven. Elk idee is niet direct een kans, soms moet je 20/30 ideeën hebben voordat je kansen hebt, maar als je niets bedenkt weet je ook zeker dat het niets wordt.

Kennis, kunde, passie, beleving en de klantvraag is erg belangrijk

Ik wil u bedanken voor u medewerking met het afsluiten van mijn studie.

7.2.7. Interview entrepreneur 7

Voor mijn studie Msc Business administration, track Innovation & Entrepreneurship ben ik bezig met mijn master scriptie. Deze thesis gaat over opportunity evaluation, oftewel het beoordelen van kansen die een ondernemer ziet. Hierbij is de grote vraag: Wat maakt een idee een kans, welke onderdelen worden geëvalueerd? In mijn onderzoek tot nu toe heb ik een model gemaakt van de mogelijke onderdelen die invloed hebben op het beoordelingsproces van de ondernemer, deze wil ik testen en eventueel aanvullen door middel van interviews.

Allereerst zullen er interne/persoonlijke beweegredenen aan bod komen. De ondernemer als persoon heeft invloed op de manier waarop de kans beoordeeld wordt, door zijn kijk op de kans. Hierna komen de externe onderdelen aan bod, de soorten middelen die nodig zijn is een onderdeel van de externe beoordelingsvariabelen, evenals overige externe beoordelingsvariabelen.

Cognitive framework

EX: Hoeveel jaar bent u werkzaam als ondernemer?

Sinds mijn 9^e dus nu 7/8 jaar.

EX: Hoeveel bedrijven heeft u in die tijd opgezet?

De eerste was Jips Goede Doelen, de tweede JM Sports Company en ik ben betrokken bij het opzetten van Bliip, een telecomprovider

EX: Is uw ervaring uit het opzetten van deze eerdere bedrijven belangrijk gebleken bij het uitwerken van een nieuw idee tot een bedrijf? Waarom (niet)?

Jazeker, de manier waarop je een bedrijf opzet heeft me wel geholpen hierin. Simpele zaken zoals belastingaangifte zijn eerst lastig maar wordt gemakkelijker naarmate dit vaker gedaan wordt. Ook de manier waarop je klanten benaderd veranderd. Bij Jips Goede Doelen benaderden we te veel mensen te gelijk waardoor er een overkill kwam. Hier was het proces niet op ingesteld en moesten we stoppen bij 10.000 chocoladeletters. Dit hebben we anders gedaan bij JM sports company, dit hebben we ingericht door een pilot om zo de vraag te testen en het proces te testen.

Ook de connecties die je hebt opgebouwd uit de ervaring die je hebt opgedaan helpen mee. Het zet je gemakkelijk om tafel met de beslissingsbevoegden. Je hebt er dus wel veel profijt van als je al eerder iets hebt opgezet.

P: Heeft u persoonlijkheid invloed op het beoordelen van mogelijke kansen? Zo ja, op welke manier?

De gunfactor bleek erg belangrijk. Ik ben erg jong begonnen en daardoor hebben mensen de intentie om je de kans te gunnen om iets op te bouwen, de investeringsbereidheid is veel hoger. Maar persoonlijke eigenschappen kunnen ook zeker een negatieve invloed hebben. Als iets niet snel genoeg gaat of te lange tijd geen resultaat zie heb ik de neiging om het te snel te ontwikkelen en te snel op de markt te gooien. Hierbij is het voor mij belangrijk geweest dat ik wel erg jong was toen ik begon, de kennis, kunde en ervaring bleek niet altijd aanwezig. Dit werd echter vaak perfect opgevangen door mijn achterban, mijn vader met zijn bedrijf en de personen die daar werken hebben mij ook onwijs geholpen. Ze hebben mij positieve persoonlijke eigenschappen gesterkt: het commercieel vaardig zijn en creatief inzicht hebben. Het management van een team achter je hebben blijkt echter wel lastig.

RP: Heeft u het idee de risico's goed genoeg ingeschat te hebben voordat u begonnen bent aan de onderneming?

Nee totaal niet. Het idee was om 200 letters te verkopen maar het werden er 10.000. Het gehele proces was er niet op ingericht en allemaal veel te bewerkelijk. Bleek achteraf wel de kracht van de actie te zijn: sympathiek, niet doordacht en geheel transparant. Door deze ervaring zijn de risico's voor Sports Company juist wel goed ingeschat. We zijn heel erg bezig met afbakening, waarbij eerst de back-office ingericht wordt en dan pas de commercie.

RP: Ervan uitgaande dat de markt hetzelfde blijft, wat acht(te) u de kans dat het bedrijf winstgevend is/was binnen een jaar?

Het eerste jaar was gericht op proberen. Het was klassiek ingestoken: kleding verkopen tegen sterk gereduceerde prijzen. Dit bleek na twee gesprekken al niet meer op te gaan. Veel gesprekken volgden waardoor er veel tijd in ging zitten. Het eerste jaar hebben dan ook geen winst gedraaid maar waren we net kostendekkend. Nu zijn we bezig met het opzetten van een zijdelingse holding die binnen een jaar winstgevend gaat zijn, door de opzet van de structuur van het bedrijf.

OP: Hoe heeft u de beslissing gemaakt om te starten? (d.m.v een analyse of iets dergelijks, of juist onderbuikgevoel?)

In eerste instantie gevoel. Voor Jips Goede Doelen vooral gevoel, er zat totaal niks achter aan analyse. Sports company wat meer, ook omdat er ondersteuning achter zat. De goede business plannen komen wel naar voren op het moment dat je met investeerders praat. Maar ik ga uit van het gevoel, dat moet er als eerste zijn en dan kan er een analyse op los worden gelaten. Het is een samenspel, beide moeten er zijn maar ik denk dat mijn gevoel is afgestemd op de uitkomst van de analyse.

OP: Bent u te typeren als optimist of pessimist? Hoe heeft dit invloed op het beoordelen van mogelijke kansen?

Een optimist, er is juist ruimte voor wat meer pessimisme. Als pessimist kan je dit denk ik niet lang vol houden. Je moet wel met de druk om kunnen gaan.

RP/OP: Was er risico gemoeid met het opstarten van een nieuwe onderneming? Zo ja, waarom bent u op dat moment toch het bedrijf gestart?

Ik denk dat ik een sterk verhaal heb en dat er mogelijkheden zijn. Het brengt uiteraard veel druk met zich mee en je praat over grote bedragen. Je begint toch doordat de voordelen opwegen tegen de risico's. De risico's worden deels ingedekt door de achtervang van bijvoorbeeld Ingenion en je netwerk wat je hebt opgebouwd gedurende de jaren. Bijvoorbeeld adviseurs waar je inmiddels in vertrouwd. Je laat het aan andere mensen lezen en zij zeggen dat je het moet doen geeft je dit wel een boost.

Possible gains

Waarom bent u een eigen bedrijf/spin off begonnen?

Voor Jips Goede Doelen was dit om mensen te helpen, dus puur uit idealisme. En Sports Company nu als leertraject. Een betere opleiding als zelf doen is er in principe niet. Het vooruitzicht dat ik hier mijn salaris uit kan halen is natuurlijk heel mooi.

Wat zijn beweegredenen om in de toekomst nog een bedrijf op te starten?

Ik vindt het mooi om met eigen dingen bezig te zijn. Zelf iets bedenken en dit vervolgens uitwerken. Daarnaast ben ik iemand die zelf graag alles onder controle houdt. Dit is mogelijk wanneer je een eigen

bedrijf hebt. Als je ergens onderdeel van uit maakt ben je beperkt in beslissingen en moet je je schikken naar de mening van een ander.

Wat zijn u verwachtingen voor het opzetten van een bedrijf?

Het opzetten van een professionele organisatie met een groot klantenbestand waarbij continuïteit voorop staat.

Resources & Network

Wat acht u noodzakelijk bij de overweging een nieuw bedrijf te starten? (Materieel & Immaterieel)

Een goed idee is erg belangrijk. Daarnaast is goede begeleiding erg belangrijk, bijvoorbeeld van Ingenion maar ook van andere adviseurs die hun eigen mening geven. Daarnaast zijn goederen belangrijk: voor JM Sports Company is bijvoorbeeld een goede website een must. Dit is ons verdienmodel, contactmodel en presentatiemodel. Dit wordt ondersteund door persoonlijke service en een goede back-office.

Is een netwerk belangrijk geweest bij het opstarten van u bedrijf?

Enorm belangrijk. Sports company richt zich op de top 50 grootste merken, zo niet van de wereld, dan van Nederland. Het netwerk wat ik heb opgebouwd met Jips Goede Doelen is bij de opzet van Sports Company erg belangrijk gebleken. Je komt gemakkelijker aan tafel met de beslissingsnemers. Zonder het netwerk was Jips Goede Doelen ook nooit uitgegroeid tot wat het nu is geworden. Ik denk dat het netwerk wellicht het meest belangrijke is gebleken van allemaal.

Hoe heeft u uw netwerk ingezet bij de start-up(s)?

Zie bovenstaand: Je komt makkelijker aan tafel en je krijgt makkelijker iets van de grond met gebruik van je netwerk.

Hoe belangrijk acht u dit netwerk binnen het succes van het bedrijf?

Zie bovenstaand: Ik denk dat het netwerk wellicht het meest belangrijke is gebleken van allemaal.

Innovation adoption

Heeft u gesproken met mogelijke klanten voordat u begonnen bent?

Ja, we hebben een heel voortraject gehad waarbij we overal tegenaan gelopen zijn. De feedback van de klanten is gebruikt om het proces te verbeteren. We zijn heel erg vanuit de beleving en de wensen van de klant gaan kijken over de manier van aanbieden van ons concept.

Hoe ver was het product ontwikkeld voordat u het lanceerde op de markt?

De klanten hebben erg meegeholpen in ontwikkeling van het product. Bij Sports Company zeker, bij Jips Goede Doelen minder, dit was meer een standaard product wat een voltreffer bleek te zijn. Sports Company is vooral ingericht op basis van de vraag van de klant: wat mag er anders? Hetzelfde is bij Blied het geval. Op deze manier zijn de nadelen steeds meer uit het product gehaald terwijl de voordelen bleven. Dit lijkt mij de beste manier om de markt te kunnen benaderen en te voorzien van een product wat de consument wil. Je moet naar je doelgroep kijken, je kan zelf een idee hebben wat je leuk vindt om te doen, maar het product moet zo staan zoals de klant het het liefst wil.

Zijn investeerders belangrijk geweest bij het opzetten van een nieuw bedrijf?

Ja, zowel investeerders in geld maar ook zeker in middelen en tijd. Dit is erg belangrijk gebleken voor de ontwikkeling van Sports Company.

Heeft u een marktanalyse gedaan voordat u begonnen bent met een nieuw bedrijf? Zo ja, hoe?

Wordt steeds belangrijker. Je kijkt vanuit een gevoel en vult dit gevoel dan in op basis van een analyse. Hierop baseer ik weer mijn gevoel op waardoor een beslissing kan worden gemaakt.

In hoeverre acht u verschillende stakeholders (klanten, medewerkers, overheid, banken, leveranciers & investeerders e.d.) belangrijk in het opzetten van een nieuw bedrijf?

Allereerst de klanten. Deze belangen moeten bovenaan staan want als deze belangen niet bovenaan zouden staan nemen ze niks af. Daarna zijn medewerkers, leveranciers en investeerders belangrijk.

Algemeen

Terugkijkende op allerlei onderwerpen die u heeft aangehaald die meegenomen dienen te worden bij het beoordelen van kansen kunt u in het kort en samengevat aangeven:

Wat maakt voor u een idee een kans?

Het inspelen op de behoefte en de wensen. Je kijkt wat je zelf leuk vindt, vervolgens ga je kijken wat de wensen en behoeften zijn van de klant. Als je het zo aan weet je passen dat deze behoeften vervuld worden en dat je het zelf ook nog leuk blijft vinden, dat maakt een idee een kans. Je moet er zelf in geloven, de klant moet er in geloven maar ook je partner, investeerder, adviseurs, netwerk. Deze meningen samen maken een idee een kans.

Ik wil u bedanken voor u medewerking met het afsluiten van mijn studie.

7.3. Appendix C: The feedback

7.3.1. The data

<i>Cognitive framework</i>	Entrepreneur 1	Entrepreneur 2	Entrepreneur 3	Entrepreneur 4	Entrepreneur 5	Entrepreneur 6	Entrepreneur 7
EX: How many years are you an entrepreneur?	15	22	16	18	8	8	8
EX: Number of companies started	5	6	6	4	2	5	3
EX: Importance of the experience	4 - Very influential	4 - Very influential	3 - Moderately influential	4 - Very influential	4 - Very influential	4 - Very influential	4 - Very influential
	Enthusiasm	Financial	Facility management	Analytical power	Financial	Analytical power	Process creation
	Analytical power	Risk perception	Financial	Financial		Believe	contact with customers
P: Influence of the personality	5 - Extremely influential	4 - Very influential	4 - Very influential	4 - Very influential	4 - Very influential	5 - Extremely influential	4 - Very influential
	Creative	Optimist	Enthusiasm	Openness	Openness	Identifying opportunities	commercially oriented
	Focused	Distinctiveness	Passion	Passion	Drive	Openness	creative
	Proactive	Eager to learn	Openness	Perserverance	Perserverance	Perserverance	impatient
		Perserverance		Financial			
RP: Risk perception on forehead	1 - Too little	3 - Somewhat	1 - Too little	2 - Little	1 - Too little	3 - Somewhat	1 - Too little
		Variable with companies	Getting better in later companies	Variable with companies	Luck and perserverance	Entrepreneurshi ps is taking risks	Getting better in later companies
RP: Risk perception profitability	Not counting on it, broke even	Was counting on it, did not realize it	Was counting on it, realized it too	Not counting on it, goal is to be profitable within 3 years	Was counting on it, realized it too	You never know, necessity of creating a learning and corrective organisation	Was counting on it, broke even

OP: Analysis or gut feeling	Gut feeling Towards more analytical	Gut feeling Supported by analysis	Gut feeling Supported by analysis	starts as a gut feeling seek approval by analysis	Gut feeling	Gut feeling analysis is done for the risks in loss of money	Gut feeling Becoming more analytical
OP: Influence optimism/pessimism	5 - Extremely influential Optimism	5 - Extremely influential Optimism	5 - Extremely influential Optimism	5 - Extremely influential Optimism	5 - Extremely influential Optimism	3 - Moderately influential Realist	5 - Extremely influential Optimism
RP/OP: Started despite of the risk	Optimism Enthusiasm Prove yourself	Optimism Tackle problems	Passion Believe in product	Analysis supported gut feeling	Optimism prove yourself Necessity	The risks outperform your belief in the product	believe supported by network

<i>Possible gains</i>	Entrepreneur 1	Entrepreneur 2	Entrepreneur 3	Entrepreneur 4	Entrepreneur 5	Entrepreneur 6	Entrepreneur 7
Why an entrepreneur	Dreaming	Drive for freedom	Desire to prove yourself	Owning a business Desire to prove yourself	Necessity	Drive for freedom	idealism
Why start another company	Believe in the idea Desire to prove yourself Prove yourself	Tension/boredom	Challenge	Boredom	Boredom	Growth	learning curve Challenge
Expectations	Frustration about the market Realizing enthusiasm Prove yourself	Challenges Good result for the company Proving yourself	New experience Building a successful company Personal growth	Challenge Hiring good personal and satisfying them evading problems	Supporting family Working hard providing for my family	diversification of risks Continuity Adding value to SOM=	freedom professional organization continuity

<i>Resources & Network</i>	Entrepreneur 1	Entrepreneur 2	Entrepreneur 3	Entrepreneur 4	Entrepreneur 5	Entrepreneur 6	Entrepreneur 7
Necessities for a startup	Passion	Yourself	Location, facility	The idea	Financial	Applying your capabilities	Idea
	Focus	Knowledge	Financial	Financial	Passion	professional look and feel	support
	Talent Network Financial	Financial	Customers Suppliers Network				
Importance network during start-up	5 - Extremely influential	2 - Slightly influential	1 - Not at all influential	2 - Slightly influential	1 - Not at all influential	5 - Extremely influential	5 - Extremely influential
Use of network	Buzz marketing	Accountant	Different sectors	some regular contacts	-	The success depends on vitamin R Clientele	ease of access
	Follow up orders	Legal advisor		Accountants Marketing			
Importance network to existing companies	5 - Extremely influential	2 - Slightly influential	5 - Extremely influential	4 - Very influential	4 - Very influential	5 - Extremely influential	5 - Extremely influential
	80-95% of the revenue		Bonding of clientele	Opinion of trusted advisors	Bonding of clientele	expanding clientele through existing network	most important in the creation
			Power to suppliers				

<i>Innovation adoption</i>	Entrepreneur 1	Entrepreneur 2	Entrepreneur 3	Entrepreneur 4	Entrepreneur 5	Entrepreneur 6	Entrepreneur 7
Customer readiness	1 - Too little Advisers Too enthusiastic	4 - Much Feedback from customers, fellow entrepreneurs & suppliers	3 - Somewhat Very important though	4 - Much Feedback from customers is of utmost importance	3 - Somewhat Customers	5 - A great deal Feedback from family, friends, possible customers and a lot of similar companies	5 - A great deal Feedback from customers in order to finetune the process
Product readiness	4 - Much Restart Pilots	4 - Much Fellow entrepreneurs Suppliers	5 - A great deal Too far perhaps Customer not ready for product	4 - Much Finetuned to the customers wishes	5 - A great deal Restart	5 - A great deal Finetuned to the customers wishes	5 - A great deal Finetuned to the customers wishes
Investor readiness	2 - Little own investments	2 - Little No need	2 - Little own investments	3 - Somewhat	2 - Little Own investments	2 - Little Own investments	4 - Much money/non-monetary
Marketanalysis	3 - Somewhat Getting more important	3 - Somewhat Gut feeling, analysis getting more important	3 - Somewhat On basis of gut feeling	5 - A great deal Decisions on analysis	2 - Little Based on gut feelings	4 - Much investigated customer readiness	3 - Somewhat Becoming more important in later companies
Important stakeholders	Customer Employees	You Feedback from advisors	Customers Employees Suppliers	Family	Employees	advisors competitors customers	customers employees Suppliers

General

What makes an idea an opportunity?

Entrepreneur 1

Passion

Financial

Entrepreneur 2

You

Financial

Show distinctiveness

Entrepreneur 3

Passion

Gut feeling

Entrepreneur 4

Believe in the idea

right persons for the job advisors

network

Entrepreneur 5

Distinctiveness based on price

Entrepreneur 6

Capabilities

Passion

Entrepreneur 7

Anticipating on customer wishes

believe in the product support of the network

7.3.2. The combined interviews

Cognitive framework

EX: Hoeveel jaar bent u werkzaam als ondernemer? *How many years have you worked as an entrepreneur?*

Average: 13,57 years

Years experience	N
8	3
15-18	3
22	1

EX: Hoeveel bedrijven heeft u in die tijd opgezet? *How many companies did you start in that period?*

Average: 4,4 companies

Number of companies	N
2	1
3	1
4	1
5	2
6	2

EX: Is uw ervaring uit het opzetten van deze eerdere bedrijven belangrijk gebleken bij het uitwerken van een nieuw idee tot een bedrijf? Waarom (niet)? *Has your experience of setting up these previous companies proved to be important in the development of a new idea into a business? Why not?*

Importance of experience	N
1 – Not at all influential	-
2 – Slightly influential	-
3 – Moderately influential	1
4 – Very influential	6
5 – Extremely influential	-

Why?	N
Financial	4
Analytical power	3
Enthusiasm	1
Process creation	1
Facility management	1
Risk perception	1
Believe in contact with customers	1

P: Heeft u persoonlijkheid invloed op het beoordelen van mogelijke kansen? Zo ja, op welke manier? *Does your personality have influence on assessing possible opportunities? If so, in what way?*

Influence personality	N
1 – Not at all influential	-
2 – Slightly influential	-
3 – Moderately influential	-
4 – Very influential	5
5 – Extremely influential	2

How?	N
Openness	4
Perserverance	4
Creative	2
Passion	2
commercially oriented	1
Distinctiveness	1
Drive	1
Eager to learn	1
Enthusiasm	1

Financial	1
Focused	1
Identifying opportunities	1
impatient	1
Optimist	1
Proactive	1

RP: Heeft u het idee de risico's goed genoeg ingeschat te hebben voordat u begonnen bent aan de onderneming? *Do you think you have estimated the risks good enough before starting the company?*

Risk perception	N
1 – Too little	4
2 – Little	1
3 – Somewhat	2
4 – Much	-
5 – A great deal	-

How?	N
Getting better with later companies	4
Depends on the company	4
Luck and perseverance	2

RP: Ervan uitgaande dat de markt hetzelfde blijft, wat acht(te) u de kans dat het bedrijf winstgevend is/was binnen een jaar? *If the market doesn't change, what is your chance of being profitable within a year?*

	didn't realize	broke even	profitable
Not counting on it	1	1	
was counting on it	1	1	2

OP: Hoe heeft u de beslissing gemaakt om te starten? (d.m.v een analyse of iets dergelijks, of juist onderbuikgevoel?) *How did you make the decision to start? (Was the decision based on gut feeling or some sort of analysis?)*

Decision making	N
Gut feeling	7
Analysis	-

Trend	N
Supported by analysis	4
Towards analysis at later companies	2

OP: Bent u te typeren als optimist of pessimist? Hoe heeft dit invloed op het beoordelen van mogelijke kansen? *Do you see yourself as being an optimist or a pessimist? How has this been influencing you're the evaluation of opportunities?*

Optimism/pessimism	N
Optimist	6
Pessimist	-

Influence	N
1 – Not at all influential	-
2 – Slightly influential	-
3 – Moderately influential	-
4 – Very influential	-
5 – Extremely influential	6

One respondent answered the question with the answer: realist, he scored the influence of this charactertrait as moderately influential.

RP/OP: Was er risico gemoeid met het opstarten van een nieuwe onderneming? Zo ja, waarom bent u op dat moment toch het bedrijf gestart? *Was there risks involved in setting up a bussiness? If so, why did you still decide to start the company?*

Motives	N
Optimism	3
Prove yourself	2
Believe	2
Enthusiasm	1
Tackle problems	1
Passion	1
Gut feeling supported by analysis	1
Necessity	1
The risks outperform your belief in the product	1
Supported by network	1

Possible gains

Waarom bent u een eigen bedrijf/spin off begonnen? *Why did you start your own company?*

Motives	N
Desire to prove yourself	3
Drive for freedom	2
Dreaming	1
Believe in the idea	1
Owning a business	1
Necessity	1
Drive	1
Idealism	1
Learning curve	1

Wat zijn beweegredenen om in de toekomst nog een bedrijf op te starten? *Why would you start another company?*

Motives	N
Challenge	4
Boredom	2
Prove yourself	1
Frustration about the market	1
Need for tension/boredom	1
New experience	1
Supporting family	1
Growth	1
Diversification of risks	1
Continuity	1
Freedom	1

Wat zijn u verwachtingen voor het opzetten van een bedrijf? *What are your expectations when starting a company?*

Expectations	N
Proving yourself	2
Realizing enthusiasm	1
Good result for the company	1
Building a succesfull company	1
Personal growth	1
Hiring good personal and satisfying them	1
Working hard	1
Providing for my family	1
Adding value to SOM=	1
Professional organization	1
Continuity	1
Evading problems	1

Resources & Network

Wat acht u noodzakelijk bij de overweging een nieuw bedrijf te starten? (Materieel & Immaterieel)
What do you think is necessary when considering starting a new company? (Both material and immaterial)

Motives	N
Yourself (capabilities, knowledge, the idea & talent)	6
Financial	5
Passion	2
Network	1
Location, facility	1
Customers	1
Suppliers	1
Network	1
Professional look and feel	1
Support	1

Is een netwerk belangrijk geweest bij het opstarten van u bedrijf? *Has your network proved to be important in starting a company?*

Importance network	N
1 – Not at all influential	2
2 – Slightly influential	2
3 – Moderately influential	-
4 – Very influential	-
5 – Extremely influential	3

Hoe heeft u uw netwerk ingezet bij de start-up(s)? *In what way did you use your network during the start-ups?*

Use of network	N
Regular contacts (e.g. Accountant)	4
Marketing	2
Follow up orders	1
The success depends on vitamin R (relations)	1
Clientele	1
Ease of access	1

Of the ones where the network proved to be of no importance at all, there was no use of the network.

Hoe belangrijk acht u dit netwerk binnen het succes van het bedrijf? *How important do you consider this network within the success of the company?*

Importance of network	N
1 – Not at all influential	-
2 – Slightly influential	1
3 – Moderately influential	-

Reasons	N
Expanding clientele through network	2
Bonding clientele	2
Power of suppliers	1

4 – Very influential	2
5 – Extremely influential	4

Opinion of trusted advisors	1
Most important in creation of the company	1

Innovation adoption

Heeft u gesproken met mogelijke klanten voordat u begonnen bent? *Have you been talking to potential customers before starting the company?*

Customer readiness	N
1 – Too little	1
2 – Little	-
3 – Somewhat	2
4 – Much	2
5 – A great deal	2

5 out of 7 indicated that feedback from customers is of utmost importance.

Hoe ver was het product ontwikkeld voordat u het lanceerde op de markt? *To what extent was the product developed before launching it?*

Product readiness	N
1 – Too little	-
2 – Little	-
3 – Somewhat	-
4 – Much	3
5 – A great deal	4

Through pilots and/or customer feedback the product readiness is labelled as good, since it was finetuned to customer wishes.

Zijn investeerders belangrijk geweest bij het opzetten van een nieuw bedrijf? *Have investors proved to be important during the start-ups?*

Investor readiness	N
1 – Too little	-
2 – Little	5
3 – Somewhat	1
4 – Much	1
5 – A great deal	-

In 6 out of 7 cases no investment (from an outside source) was needed.

Heeft u een marktanalyse gedaan voordat u begonnen bent met een nieuw bedrijf? Zo ja, hoe? *Did you perform some type of market analysis before starting a new business?*

Market analysis	N
1 – Too little	-
2 – Little	1
3 – Somewhat	4
4 – Much	1

How?	N
Gut feeling, analysis getting more important	3
Decisions on gut feeling	2
Decisions on analysis	1
Investigated customer readiness	1

5 – A great deal	1
------------------	---

In hoeverre acht u verschillende stakeholders (klanten, medewerkers, , overheid, banken, leveranciers & investeerders e.d.) belangrijk in het opzetten van een nieuw bedrijf? *To what extent do you consider different stakeholders (customers, employees, government, banks, suppliers and investors, etc.) important in setting up a new business?*

Importance of stakeholders	N
Customer	4
Employees	4
Feedback from advisors	2
Suppliers	2
You	1
Family	1
Investors	1
Competitors	1

Algemeen

Terugkijkende op allerlei onderwerpen die u heeft aangehaald die meegenomen dienen te worden bij het beoordelen van kansen kunt u in het kort en samengevat aangeven:

Wat maakt voor u een idee een kans? *What makes an idea an opportunity?*

What makes an opportunity?	N
Passion	3
Network	2
Financial	2
Show distinctiveness	2
You	1
Gut feeling	1
Believe in the idea	1
Right persons for the job	1
Advisors	1
Capabilities	1
Anticipating on customer wishes	1
Believe in the product	1