



De relatie tussen de groeiambitie van de onderneming en de configuratie van het relatienetwerk

Mirjam Schuurmans

NEW BUSINESS: INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP



**Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde
oktober 2014 door
Mirjam Schuurmans**

374573
RSM Erasmus Universiteit Rotterdam
PTO MScBA/ Drs. Bedrijfskunde
Afstudeercommissie:
dr. J.P.J. de Jong
Prof. dr. S. Rijsdijk

SAMENVATTING

In dit onderzoek is de invloed van groeiambitie van de ondernemer op de netwerkconfiguratie onderzocht. Geconcludeerd kan worden dat er geen verschil is waar te nemen in de manier waarop ondernemingen met veel groeiambitie de netwerkconfiguratie managen en ondernemingen die dat niet (bewust) doen.

Dit onderzoek had in eerste instantie als doel om de bestaande kennis te vergroten van ondernemers die benodigd is voor het formuleren van een effectieve en efficiënte ondernemingsstrategie, waaronder de groeistrategie en netwerkstrategie van de onderneming. Tijdens de interviews merkten een aantal ondernemers op dat zij nog niet eerder naar hun netwerk hadden gekeken op de manier zoals in dit onderzoek is gedaan. Een van de ondernemers gaf bovendien aan de online 'bedrijfsanalyse tool' die hij had ontwikkeld op termijn wellicht uit te breiden met een 'netwerkanalyse tool'. Daarmee lijkt deze doelstelling van het onderzoek te zijn gehaald.

Een ander doel van deze studie was om tot algemene bevindingen te komen met betrekking tot de netwerkconfiguratie van ondernemers. Dit is aan de hand van de resultaten van het onderzoek echter niet mogelijk gebleken, met name omdat de grootte van de onderzoeksgroep hiervoor te beperkt bleek. Het onderzoek had overigens niet als doel om tot een specifieke strategie te komen, maar om ondernemers inzicht te geven in het formuleren van een netwerkstrategie, passend bij de ambities van de onderneming en in het bijzonder de groeiambities. Hoewel geen van de onderzochte ondernemingen een netwerkstrategie op schrift had gesteld, gaven de ondernemers een aantal voorbeelden, waaruit bleek dat zij wel degelijk nadachten over de rol van bepaalde contacten. Er werd bijvoorbeeld jaarlijks geëvalueerd bij welke netwerkclubs het lidmaatschap werd verlengd en of er voldoende tijd beschikbaar was (gemaakt) voor netwerkactiviteiten. Een ander voorbeeld waren contacten die in aanmerking zouden kunnen komen voor een samenwerkingsverband. Alle ondernemers gaven aan dat zij open stonden voor (langdurige) samenwerkingsverbanden, al deed het merendeel niet expliciet moeite om meer van deze contacten aan te gaan of om bestaande contacten een grotere rol te geven.

Tenslotte was het doel van dit onderzoek om een bijdrage te leveren aan de academische literatuur met betrekking tot het relatienetwerk van de ondernemer en de invloed van groeiambitie op de ontwikkeling van het relatienetwerk, kortom de netwerkconfiguratie. Een van de bevindingen van het onderzoek is dat er een verschil was waar te nemen in de groeiambities van de ondernemingen die expliciet hadden aangegeven te willen groeien in aantal medewerkers en de ondernemingen die

deze ambitie niet hadden. De resultaten van dit onderzoek bieden een aantal mogelijkheden om op grotere schaal te toetsen of groeiambitie daadwerkelijk invloed heeft op de netwerkconfiguratie. In paragraaf 4.3 worden hiervoor een paar concrete suggesties gedaan.

VOORWOORD

Twee jaar geleden ben ik gestart met de parttime masteropleiding Bedrijfskunde. Met veel genoegen en voldoening kijk ik terug op deze periode. Niet alleen heb ik inhoudelijk veel wetenschappelijke kennis opgedaan maar ook als persoon ben ik de afgelopen twee jaar enorm gegroeid. Een van de waardevolste dingen die ik uit deze masteropleiding kan meenemen is (wederom) het besef dat als je iets heel graag wilt en je bereid bent er hard voor te werken, er heel veel mogelijk is. Soms wel meer dan dat je van tevoren had kunnen bedenken.

In het kader van de afronding van deze masteropleiding ben ik in januari gestart met een onderzoek naar de invloed van groeiambitie op de netwerkconfiguratie van ondernemingen. De aanleiding hiervoor was ontstaan tijdens het Internationaal Project 2013 in New York, waarvoor ik samen met drie medestudenten onderzoek deed bij een aantal startups. Uit de interviews met deze startups kwam naar voren dat zij veel support hadden gekregen van en via hun relatienetwerk in de beginfase van de onderneming.

Afgelopen maanden was een uitdagende periode waarin ik tevens moeder ben geworden van een hele mooie en lieve zoon, Benjamin. Na een *break* van een paar maanden heb ik het afstuderen weer vlot opgepakt. Mijn omgeving volgde het hele proces met enige verbazing en verwondering, over hoe ik alles weer 'onder stoom aan het zetten was'. Het resultaat van het onderzoek ligt voor u.

Graag maak ik van de gelegenheid gebruik om mijn begeleider Jeroen de Jong te bedanken. Zijn pragmatische en zeer snelle feedback heeft er in grote mate aan bijgedragen dat ik het afstudeerproces heb kunnen bespoedigen. Ook wil ik graag Serge Rijdsdijk bedanken voor zijn behulpzame feedback. Daarnaast wil ik graag Matthieu (de vader van Benjamin!) bedanken alle support die hij mij heeft gegeven de afgelopen twee jaar en in het bijzonder tijdens de afgelopen maanden, waarin de druk nog even werd opgevoerd. Tevens wil ik mijn ouders, zussen en (studie)vrienden bedanken voor hun steun en motivatie. Daarnaast dank ik BNG Bank, mijn werkgever, omdat zij het voor mij mogelijk heeft gemaakt deze studie te kunnen volgen. Tenslotte wil ik de ondernemers bedanken die aan het interview hebben meegewerkt. In het bijzonder wil ik Carien en Bosko bedanken voor hun bijdrage aan de interviews en Martine voor het kritisch meelesen. Voor nu wens ik u veel leesplezier.

Mirjam Schuurmans

Rotterdam, 9 oktober 2014

INHOUDSOPGAVE

| | |
|---|----|
| SAMENVATTING | 3 |
| VOORWOORD | 5 |
| 1. INLEIDING | 8 |
| 1.1 RELATIE NETWERKEN, GROEIFASEN EN GROEIAMBITIE | 8 |
| 1.2 INTRODUCTIE OP DE PROBLEEMSTELLING | 9 |
| 1.3 ONDERZOEKSDOELSTELLINGEN | 10 |
| 1.4 PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN | 10 |
| 2. THEORETISCHE VERKENNING | 12 |
| 2.1 NETWERKCONFIGURATIE | 12 |
| 2.1.1 DEFINITIE VAN EEN NETWERK | 13 |
| 2.1.2 NETWERKTYPEN | 13 |
| 2.1.3 INTENSITEIT VAN DE RELATIES | 16 |
| 2.2 GROEIFASEN VAN DE ONDERNEMING | 17 |
| 2.2.1 GROEIFASEMODELLEN | 17 |
| 2.2.2 NETWERK EN GROEI | 21 |
| 2.2.3 DE RELATIEMIX IN DE STARTFASE | 24 |
| 2.2.4 DE RELATIEMIX IN DE LATERE GROEIFASEN | 26 |
| 2.3 GROEIAMBITIE | 26 |
| 2.3.1 WAT IS GROEIAMBITIE | 27 |
| 2.3.2 BELANG VAN GROEIAMBITIE | 27 |
| 2.3.3 FACTOREN DIE INVLOED HEBBEN OP GROEIAMBITIE | 28 |
| 2.3.4 METEN VAN GROEIAMBITIE | 29 |
| 2.4 PROPOSITIES EN CONCEPTEN | 29 |
| 2.4.1 GAP-ANALYSE | 29 |
| 2.4.2 PROPOSITIES | 31 |
| 3. METHODOLOGIE | 33 |
| 3.1 TYPE ONDERZOEK EN ONDERZOEKSSTRATEGIE | 33 |
| 3.2 POPULATIE EN STEEKPROEF | 33 |
| 3.3 OPERATIONALISERING EN DATACOLLECTIE | 34 |
| 4. CONCLUSIES EN DISCUSSIE | 37 |
| 4.1 CONCLUSIE PROPOSITIES | 37 |
| 4.2 OVERIGE BEVINDINGEN | 41 |

| | |
|---------------|----|
| 4.3 DISCUSSIE | 43 |
| BIJLAGEN | 52 |

1. INLEIDING

Ondernemers leveren een grote economische bijdrage. Aan werkgelegenheidsgroei, arbeidsproductiviteit, dynamiek, economische groei en innovaties. (Praag & Versloot, 2007). Ondernemingen die snel groeien leveren hieraan een belangrijke bijdrage en zijn vaak een rolmodel voor andere bedrijven (Henrekson & Johanson, 2008). Steeds meer mensen besluiten voor zichzelf te beginnen, al dan niet gedwongen door de huidige economische crisis (Volkskrant, 2014). Het is dus belangrijk om instrumenten van groei te identificeren die bovendien bijdragen aan de continuïteit van een onderneming. Uit literatuuronderzoek blijkt dat enkele strategische kenmerken onderscheidend zijn voor snelgroeiende bedrijven, waaronder een expliciete groeiambitie. Verder werken deze bedrijven vaak samen en participeren zij in relatienetwerken (Van Praag et al. (2009); Furlan et al. (2014). In de volgende paragrafen worden deze concepten nader geïntroduceerd.

1.1 Relatie netwerken, groeifasen en groeiambitie

Er zijn verschillende vormen van relatienetwerken te onderscheiden. Dit onderzoek richt zich op het relatienetwerk van de ondernemer, op de verbinding tussen mensen of groepen mensen. Lechner et al. (2006) concluderen aan de hand van hun onderzoek dat de relaties van de ondernemer feitelijk uit vijf typen netwerken bestaat, te weten sociale netwerken, reputatienetwerken, marketinginformatienetwerken, concurrentennetwerken en samenwerkingsnetwerken. Samen vormen zij de relatiemix van een onderneming. Hierbij gaat het niet alleen om de verschillende type relaties, maar ook om de kracht die de verbindingen hebben. Deze wordt onder andere bepaald door de frequentie van contact tussen twee partijen. De Jong (2009) benoemt in zijn artikel dat het ideale netwerk zowel sterke als zwakke schakels heeft met ieder hun eigen doel.

Hoewel de relaties van een onderneming heel belangrijk zijn om snelle groei van de onderneming te waarborgen, zijn er maar weinig kwantitatieve studies met betrekking tot de relatie tussen het gebruik van externe resources en groei van de onderneming (Furlan et al. (2014). Volgens Furlan et al. (2014) geldt dit voor zowel de studies die de relatie tussen netwerken en groei hebben onderzocht (Slotte-Kock & Coviello, 2010), als voor de studies die de determinanten van groei van de onderneming in het algemeen hebben bestudeerd (Dobbs & Hamelton, 2007). Wel zijn er een aantal kwalitatieve studies die bevestigen dat er een verband bestaat tussen het netwerk van de onderneming en (snelle) groei van ondernemingen (Cassia and Minola, (2012); Anderson et al. (2010); Van Praag et al. (2009); Lechner and Dowling, (2003); Zhao and Aram (1995).

In verschillende onderzoeken worden groeifasen gebruikt om het groeiproces van een onderneming uiteen te zetten. De vooronderstelling in deze onderzoeken is dat iedere fase een unieke, strategische context kent die de noodzaak voor en de acquisitie van specifieke externe bronnen beïnvloedt. Dit zou betekenen dat een onderneming in iedere fase deze uitdagingen moet overwinnen om door te kunnen groeien naar een volgende fase (Hite & Hesterly, 2001).

Hoe ondernemers netwerken en met wie verschilt per stap/stage van het ondernemersproces (Lechner et al., 2006). Zo zijn in de startfase van de onderneming de persoonlijke relaties van een ondernemer niet te onderscheiden van de relaties van de onderneming als geheel. Het sociale netwerk is in deze fase in veel gevallen het voornaamste netwerk dat een ondernemer tot zijn of haar beschikking heeft. Uit empirische studies blijkt dat er een verband is tussen de ontwikkeling en transformatie van deze relaties, omvang en groei van het netwerk van een onderneming en de groei van de onderneming als geheel (Lechner et al. 2006).

De ontwikkeling en transformatie van het netwerk wordt in dit onderzoek netwerkconfiguratie genoemd. Bij deze netwerkconfiguratie staat het behalen van een economisch voordeel centraal. Een onderneming heeft nieuwe en aanvullende bronnen nodig om te kunnen blijven groeien (Hite & Hesterly 2001). Kortom, deze relaties zijn voor de onderneming van belang om te kunnen overleven en te kunnen groeien. Voor een startende onderneming is het snel kunnen groeien erg van belang, omdat zodoende eerder een *break even* wordt bereikt (Lechner & Dowling, 2003). Maar is er een verschil waar te nemen in de netwerkconfiguratie van ondernemingen met een hoge groeiambitie en ondernemingen die dat niet hebben? De ene ondernemer wil puur overleven, terwijl een andere ondernemer hoge de intentie heeft om de groei van zijn of haar onderneming te maximaliseren. Dit onderzoek tracht een antwoord op deze vraag te geven.

1.2 Introductie op de probleemstelling

Er is al veel onderzoek gedaan naar het relatienetwerk van de ondernemer en in welke mate het relatienetwerk bijvoorbeeld bijdraagt aan groei van de onderneming (o.a. Zhao en Aram (1995); Coviello en Munro (1995); Delmar et al. (2003); Ostgaard en Birley (1996); Lechner et al. (2003). Tevens is er onderzoek gedaan naar het verband tussen ondernemingsintenties en het netwerken (o.a.; Klyver en Schott, (2011); Ramachandran en Ramnarayan (1993) en naar de relatie tussen groei van de onderneming en groeiambitie (Gundry en Welsch (2001); Cassar (2007); Knockaert et al. (2011); Levie en Autio (2013). Over de invloed van de groeiambitie van de ondernemer op de netwerkconfiguratie, is daarentegen nog niets bekend. Uit eerder onderzoek valt te concluderen dat naarmate de onderneming zit verder ontwikkelt, er meer relaties worden gevestigd met een

economisch voordeel (o.a. Hite en Hesterly (2001); Lechner et al. (2006); Elfring en Hulsink (2007); Newbert et al. (2013) en dat het vestigen van nieuwe relaties zowel padafhankelijk gebeurt als 'intentioneel' (Vanacker et al. (2014).

1.3 Onderzoeksdoelstellingen

Dit onderzoek heeft in eerste instantie als doel om de bestaande kennis te vergroten van ondernemers die benodigd is voor het formuleren van een effectieve en efficiënte ondernemingsstrategie, waaronder de groeistrategie en netwerkstrategie van de onderneming. Deze studie heeft tevens als doel om tot algemene bevindingen te komen met betrekking tot de netwerkconfiguratie van ondernemers. Hoewel deze studie niet als doel heeft om tot een specifieke strategie te komen, zal het inzicht geven in het formuleren van een netwerkstrategie, passend bij de ambities van de onderneming en in het bijzonder de groeiambities. Verder heeft het onderzoek als doel een bijdrage te leveren aan de academische literatuur met betrekking tot het relatienetwerk van de ondernemer en de invloed van groeiambitie op de ontwikkeling van het relatienetwerk. Aan de hand van bestaande literatuur zullen een aantal proposities worden geformuleerd met betrekking tot de invloed van groeiambitie op de netwerkconfiguratie van de onderneming, waarbij rekening wordt gehouden met de groeifase waarin de onderneming zich bevindt (Lechner, Dowling, & Welpel, 2006). Hoewel in diverse publicaties (o.a. Furlan et al., 2014) wordt verondersteld dat het managen van het netwerk belangrijke input is voor het groeiproces en dat het hebben van groeiambitie leidt tot groei van de onderneming, is nog niet eerder empirisch onderzocht of groeiambitie daadwerkelijk invloed heeft op de netwerkconfiguratie. De beantwoording van deze vraag geeft tevens inzicht in de mogelijkheden voor het managen van het netwerk, in lijn met de groeiambitie van de ondernemer. Ook wanneer de ondernemer in eerste instantie geen groeiambitie heeft, levert het onderzoek praktische inzichten op. Groeiambitie kan namelijk ook in een latere fase van de onderneming ontstaan (Furlan et al., 2014).

1.4 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Om de invloed van de groeiambitie van de ondernemer op de netwerkconfiguratie te onderzoeken, is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“In hoeverre beïnvloedt de groeiambitie van de ondernemer de netwerkconfiguratie, rekening houdende met de verschillende groeifasen van de onderneming?”

Om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling moet allereerst een antwoord worden gegeven op de volgende deelvragen:

- Wat is netwerkconfiguratie, en welke typen relatienetwerken zijn er?
- Wat zijn de groeifasen van een onderneming?
- Wat is groeiambitie, wat beïnvloedt groeiambitie, en hoe meet je het?
- Welke invloeden van groeiambitie zijn er te verwachten?
- In hoeverre heeft groeiambitie daadwerkelijk invloed?

In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de eerste drie deelvragen, waarin de concepten netwerkconfiguratie, netwerktypen, groeifasen van een onderneming en groeiambitie nader bestudeerd worden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de formulering van de proposities. In hoofdstuk 3 staat de methodologie centraal. In het laatste hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd, waaruit de conclusies en discussie volgen.

2. THEORETISCHE VERKENNING

In dit hoofdstuk wordt op basis van een literatuurstudie ingegaan op de concepten netwerkconfiguratie, groeifasen van de onderneming en groeiambitie. Allereerst wordt in paragraaf 2.1 stil gestaan bij het concept netwerkconfiguratie. Naast een definitie van het concept zullen de diverse typen relatienetwerken worden besproken waarna kort wordt ingegaan op de motieven voor intentionele netwerkconfiguratie. Vervolgens worden diverse groeifasen van de onderneming besproken in paragraaf 2.2 waarin de relatiemix in de startfase en de relatiemix in de latere groeifasen wordt besproken. In paragraaf 2.3 zal vervolgens het concept groeiambitie worden besproken. Ook hier wordt begonnen met een definitie waarbij ook het belang van groeiambitie wordt besproken. Hierna worden de factoren die invloed hebben op groeiambitie besproken alsmede de manier waarop groeiambitie in dit onderzoek zal worden gemeten. In paragraaf 2.4 zal worden ingegaan op de invloeden van groeiambitie die zijn te verwachten, waarna de proposities die uit de theoretische verkenning voortvloeien worden besproken.

2.1 Netwerkconfiguratie

Er bestaan verschillende zienswijzen op de manier waarop de relatiemix van een netwerk tot stand komt. Vanacker et al. (2014) onderscheiden in hun artikel twee manieren. In het eerste geval hebben ondernemers het vermogen om verbindingen van hun onderneming bewust te creëren, aan te passen en te beïnvloeden (Hite & Hesterly, 2001; Larson & Starr, (1993) in Vanacker et al 2014). Een tweede zienswijze gaat uit van factoren die buiten de invloed van de ondernemer liggen. In hun artikel staat padafhankelijkheid centraal. Padafhankelijkheid houdt in dat huidige ontwikkelingen voortvloeien uit gebeurtenissen of keuzes die je in het verleden hebt gemaakt. Deze zorgen ervoor dat bepaalde opties niet meer mogelijk zijn of een stuk lastiger zijn geworden (Vanacker, 2014). Netwerken tussen ondernemingen worden beschouwd als een belangrijk model voor ondernemingen om te groeien en te overleven. Netwerkonderzoek richt zich op drie elementen in het verklaren van de invloed op prestatie; de content, de structuur en het bestuur (Lechner et al, 2006). In dit onderzoek ligt de focus op de diverse netwerktypen, het volume van het netwerk en de intensiteit van de contacten. Voordat de diverse netwerktypen zullen besproken zal er een definitie van het netwerk worden gegeven, waarbij kort wordt ingegaan op de aspecten netwerkvolume en intensiteit van de contacten.

2.1.1 Definitie van een netwerk

In wetenschappelijke literatuur zijn diverse definities van het concept netwerken te onderscheiden. Deze verschillen komen onder andere voort uit de perspectieven die auteurs gebruiken.

Een netwerk kan beschouwd worden als een methode om een bepaald doel te bewerkstelligen. In dit onderzoek concentreer ik mij op groei van een onderneming. Dit staat centraal in de definitie van Furlan et al. (2014) in de kwalitatieve studies die zij hebben aangehaald:

“The method entrepreneurs use to get access to the external resources necessary to the pursuit of their growth opportunities”

Netwerken worden veelal gezien als een hulpmiddel bij het starten en ontwikkelen van nieuwe ondernemingen (Birley, 1985; Aldrich en Zimmer, 1986). De voornaamste reden hiervoor is het feit dat netwerken een gunstige invloed hebben op het aantrekken van middelen en concurrentievoordeel zonder afhankelijk te zijn van financiering (Watson, 2007). Lechner et al. (2006) gebruikt in zijn onderzoek een ander perspectief, waarin de auteurs niet de methode en het doel, maar de samenstelling van het concept zelf centraal stellen:

“Networks can be defined as a specific set of linkages between a defined set of actors with the characteristic that the linkages as a whole may be used to interpret the social behavior of the actors involved (Mitchell, 1969; Alba, 1982; Lincoln, 1982).”

Op basis van bovenstaande definitie zijn verschillende elementen te onderscheiden. Een actor kan zowel een individu als een groep individuen zijn. Denk hierbij aan een bedrijf, een stad, of zelfs een land of werelddeel. In dit onderzoek is een actor een individu of een bedrijf.

2.1.2 Netwerktypen

Lechner et al. (2006) concluderen dat er vijf verschillende netwerktypen zijn, te weten sociale netwerken, reputatienetwerken, marketinginformatienetwerken, concurrentennetwerken en samenwerkingsnetwerken. Samen vormen deze typen de relatiemix van de ondernemer.

Sociale netwerken

Het sociale netwerk is een netwerk van persoonlijke en hechte relaties met stakeholders. Deze kunnen al bestaan voordat een ondernemer met zijn of haar bedrijf is gestart. Stakeholders zijn in dit geval individuen of groepen mensen die een bijdrage leveren aan de groei van een bedrijf. Lechner et al (2006) definiëren sociale netwerken als relaties met andere bedrijven die gebaseerd zijn op sterke

persoonlijke relaties tussen individuen. Denk hierbij aan vrienden, collega's die al voor de oprichting vrienden zijn geworden en familie.

Reputatienetwerken

Reputatienetwerken bestaan uit partnerbedrijven die marktleider zijn of bedrijven en individuen die hoog gewaardeerd zijn op hun vakgebied. Een van de belangrijkste doelstellingen van dit type netwerk is het vergroten van de geloofwaardigheid van de ondernemingen die er onderdeel van uitmaken. Om onderdeel te zijn van een reputatienetwerk, is van belang dat de startende onderneming resources kan bieden die aantrekkelijk zijn voor de reputatie partner (Lechner, Dowling, & Welppe, 2006).

Concurrentennetwerken

Concurrentennetwerken bestaan uit relaties met directe concurrenten. Hierbij zijn verschillende typen relaties mogelijk, zoals relaties met concurrenten die als onderaannemer dienen van de startende onderneming of waarvoor de startende onderneming dient als onderaannemer; relaties met concurrenten die als partner dienen met als doel grotere opdrachten te kunnen binnen halen of relaties die als belangrijke informatiebron dienen.

Marketinginformatienetwerken

Marketinginformatienetwerken hebben als doel de *flow* van marktinformatie te bevorderen door middel van onderscheidende relaties tussen individuen en ondernemingen. Het marketinginformatienetwerk kan uit diverse relaties bestaan, zoals 1) relaties die de startende onderneming van informatie voorziet met betrekking tot producten, markten of consumenten; 2) relaties die de startende onderneming voorstellen aan potentiële afnemers of 3) relaties die de startende onderneming helpen om het product of dienst beter aan te laten sluiten op marktbehoeften (Lechner, Dowling, & Welppe, 2006).

Samenwerkingsnetwerken

Het samenwerkingsnetwerk bestaat uit onder andere uit relaties waar een samenwerkingsverband is aangegaan op het gebied van onderzoek en/of het ontwikkelen van projecten, licentie overeenkomsten en licentie overeenkomsten tussen twee of meerdere partijen. Volgens Lechner et al. (2006) komen deze relaties meestal pas in een latere fase van de onderneming tot stand, aangezien startende ondernemingen in de beginfase vaak nog niet over de benodigde resources en reputatie beschikken. In het onderzoek van Van Praag et al. (2009) kwam naar voren dat de onderzochte ondernemingen die snel groeiden, vaker samenwerkingsverbanden aangingen met

andere bedrijven en een groter netwerk hadden dan bedrijven die niet groeiden (en/of geen groeiambitie hadden). Bijna driekwart (73%) van de ondervraagde ondernemingen van het onderzoek gaf aan dat zij op eniger wijze samenwerkte met minstens één ander bedrijf en meer dan de helft (56%) gaf aan dat deze samenwerking (heel) belangrijk was voor de ontwikkeling van de onderneming. Onder niet groeiende bedrijven was dit percentage iets hoger dan 30%. Ook Lechner and Dowling (2003) vonden dat alle snel groeiende ondernemingen die zij onderzochten, samenwerkingsverbanden onderhielden met universiteiten en kleine en/of grote ondernemingen, met als doel het verkrijgen van technologische kennis, financieel kapitaal en/of marketingvaardigheden.

De Jong (2009) onderscheidt drie groepen netwerkcontacten. Deze zijn te rangschikken in informele contacten, contacten in de directe bedrijfsomgeving en perifere contacten. Informele contacten zijn vrienden en familie en bekenden. Deze is vergelijkbaar met het sociale netwerk, uitgaand van het onderscheid dat Lechner et al. (2006) maakt. Contacten in de directe bedrijfsomgeving zijn mensen of organisaties die onderdeel zijn van de bedrijfsvoering. Denk hierbij aan klanten, leveranciers, een accountant. Ook concurrenten maken onderdeel uit van deze groep. De perifere contacten staan het meest ver van de ondernemer af, maar hebben wel invloed. Denk hierbij aan kennis- en onderwijsinstellingen, brancheorganisaties, de overheid, adviseurs en intermediairs. De netwerktypen van Lechner zijn niet een op een te verdelen over de twee laatstgenoemde groepen. Een brancheorganisatie kan bijvoorbeeld onderdeel zijn van het marketinginformatienetwerk van een ondernemer, maar ook een leverancier of een klant kan onderdeel van dit type netwerk zijn. Wel is het waarschijnlijk om aan te nemen dat bepaalde typen netwerken binnen een van groepen meer voorkomen dan in de ander. Een samenwerkingsnetwerk zal naar verwachting eerder terug te vinden zijn in de groep contacten in de directe bedrijfsomgeving of het informele contacten dan in de perifere contacten. Dit heeft te maken met de intensiteit van de relatie die De Jong (2009) koppelt aan de groepen die hij onderscheidt. In de volgende paragraaf wordt hier op ingegaan.

Voordat dit verder wordt uitgediept, is het van belang om aan te geven dat de groep waar een relatie toe behoort, over tijd kan veranderen. Zo kan een relatie uit het perifere netwerk onderdeel worden van de groep contacten in de directe bedrijfsomgeving of andersom. Ook is het onderscheid tussen de verschillende typen netwerken niet altijd te maken.

Een relatie kan bijvoorbeeld onderdeel zijn van zowel het samenwerkingsnetwerk als het reputatienetwerk. Hierover wordt op een later moment in dit hoofdstuk verder ingegaan.

2.1.3 Intensiteit van de relaties

Het netwerk van een ondernemer kan variëren van min of meer losse contacten met andere partijen tot een nauw samenwerkende groep van bedrijven (De Jong, (2005). De Jong (2009) benoemt in zijn artikel dat een ondernemer niet met iedereen dezelfde band heeft. De aard van deze relatie kan verschillen. Hij kan formeel zijn vastgelegd op basis van een contract. Het kan ook een relatie van meer persoonlijke aard zijn. Denk hierbij aan vriendschap tussen twee mensen of een familieband. In de literatuur wordt volgens hem onderscheid gemaakt tussen sterke en zwakke schakels. Onderzoek naar de inhoud van netwerken focust zich voornamelijk op het verschil tussen sterke en zwakke relaties tussen actoren (Lechner et al, 2006).

Een sterke schakel is een relatie waar een ondernemer zowel in goede als slechte tijden kan terugvallen. Er is sprake van veel contact, waarbij men zich ook op emotioneel vlak met elkaar verbonden voelt. Verplichtingen naar elkaar zijn wederzijds. In het geval van een zwakke schakel is het contact voornamelijk zakelijk van aard. Het is minder frequent en men voelt geen wederzijdse verplichting naar elkaar (De Jong 2009). Ook Elfring & Hulsink (2007) onderscheiden in hun artikel sterke en zwakke verbindingen. Zij gaan hierbij uit van vier criteria die de kracht van een verbinding definieert: de frequentie van contact, de emotionele intensiteit van de relatie, de mate van intimiteit en wederzijdse verbintenissen tussen actoren (Granovetter, 1995). Zwakke verbindingen geven volgens hen toegang tot nieuwe informatie over een sector en nieuwe zakelijke contacten. Sterke verbindingen zijn relaties waarop zowel in goede als slechte tijden kan worden vertrouwd. Het zijn vaak intense relaties tussen gelijkgestemden die voortduren over de lange termijn. Sterke verbindingen dragen bij aan de ontwikkeling van vertrouwen in elkaar, zij bevorderen de overdracht van gedetailleerde informatie en onbewuste kennis en het gezamenlijk oplossen van problemen (Uzzi, (1996); Krackhardt (1992) in Elfring & Hulsink 2007).

Relaties uit het sociale netwerk van Lechner et al. (2006) en informele contacten van De Jong (2009) zijn over het algemeen sterke schakels. Er is een persoonlijke relatie, die maakt dat er in de regel frequent contact is en er sprake is van een emotionele verbinding. Ook in de contacten in de directe bedrijfsvoering zijn in veel gevallen sterke schakels terug te vinden. Denk hierbij aan specifieke klanten of leveranciers waar een ondernemer een sterke relatie mee opbouwt. Ook zwakke schakels zijn in deze groep vertegenwoordigd. Met een nieuwe klant zal het contact in het begin over het algemeen een zakelijk karakter kunnen hebben. In de groep met perifere contacten zijn zwakke schakels in de regel meer vertegenwoordigd. In de onderverdeling van Lechner et al. (2006) is het onderscheid tussen de verschillende relatietypen niet benoemd, afgezien van de sterke relaties met het sociaal netwerk. De auteurs focussen in het artikel op het relatieve volume van de verschillende

relatietypen en de veranderingen hierin in de jaren na de oprichting van een bedrijf. Lechner & Dowling (2003) benoemen dat de verhouding tussen sterke en zwakke verbindingen een positieve of negatieve invloed kunnen hebben op de groei van een onderneming afhankelijk van de fase waarin deze zich bevindt. Daarvoor is het van belang in te gaan op de verschillende groeifasen van een onderneming.

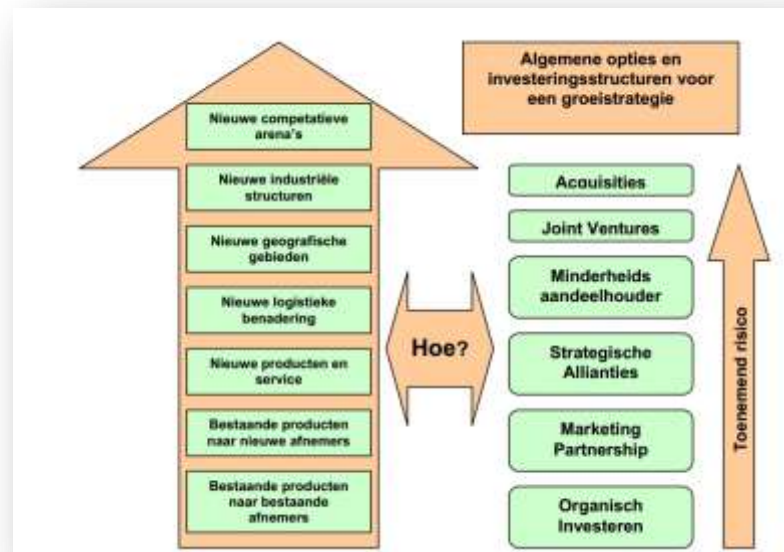
2.2 Groeifasen van de onderneming

Om als onderneming te groeien, is het zoals aangegeven van belang om uitdagingen te overwinnen op het gebied van de middelen die nodig zijn om te blijven groeien. (Hite & Hesterly 2001). Deze uitdagingen zijn in dit onderzoek uiteen gezet aan de hand van groeifasen van een onderneming. Er is vanuit verschillende disciplines onderzoek gedaan naar de groeifasen die een bedrijf doorloopt. In deze paragraaf worden een aantal modellen gepresenteerd die in het groeiproces van een onderneming te onderscheiden zijn.

2.2.1 Groeifasemodellen

Hite & Hesterly. (2001) benoemen in hun artikel verschillende groeifasen waar een bedrijf zich in bevindt. Dit zijn de startfase, de fase van vroege groei, van latere groei, de fase van volwassenheid en tot slot de fase van neergang. Uitgaand van deze curve, is verbetering en vernieuwing voor een bedrijf noodzakelijk om te blijven groeien. Ansoff en McDonnell (1990) zetten in het boek over strategisch management 4 strategieën uiteen om te blijven groeien. Dit zijn marktpenetratie, marktontwikkeling, productontwikkeling en diversificatie. Groei ontstaat door te focussen op nieuwe markten, nieuwe producten, of de opbrengsten van bestaande markten en producten te vergroten. McKinsey & Company (2005) ontwikkelde een model dat voortborduurde op deze matrix. In dit model koppelen zij de groeifase aan samenwerking met andere partijen, het relatienetwerk. Naarmate de focus op nieuwe producten en markten toeneemt, intensificeert de samenwerking met partners om dit te realiseren.

Figuur 2.2.1.a Groeifasemodel McKinsey & Company (2005)

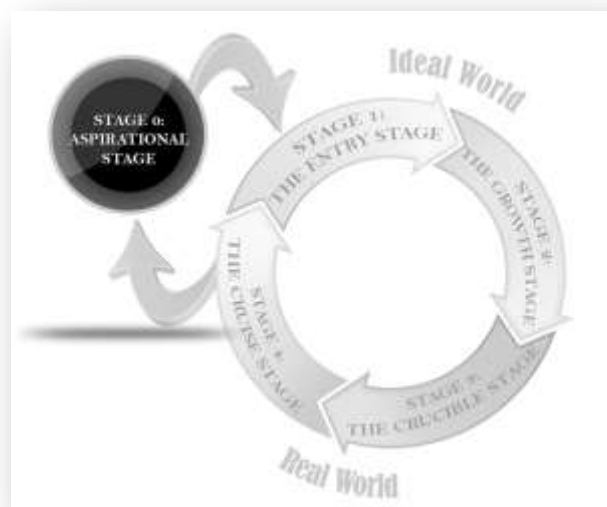


Anderson et al. (2010) onderscheiden 5 fasen in een groeiproces van de onderneming, gezien vanuit de netwerkactiviteiten van ondernemers. De auteurs gebruiken hierbij de *habitus* van Bourdieu als conceptueel raamwerk. De *habitus* is een sociaal geconstrueerde cognitieve ontmoetingsplek op basis van gedeelde waarden, ambities en wederzijds begrip. Ieder contact dat een ondernemer heeft, met zijn medewerkers en mensen om hen heen wordt vanuit dit raamwerk gezien. Open conversaties spelen een sleutelrol in dit proces. De discours heeft niet alleen invloed op de kennis die iemand opdoet, maar is tegelijkertijd ook een manier voor de mensen in deze omgeving identiteit te geven. De *habitus* verbindt daarmee mensen, maar sluit ook zeker partijen uit. De *habitus* is daarmee de verzameling van de verschillende netwerktypen van Lechner et al. of de drie groepen die De Jong (2009) onderscheidt.

De fasen die Anderson et al. (2010) onderscheiden zijn bevrijden (*liberating*), inspireren (*inspiring*), visievorming (*visioning*), verwoorden (*articulating*) and implementatie (*implementing*). Om tot groei te komen, is het volgens de ondernemers die betrokken waren bij hun onderzoek zaak om jezelf vrij te maken van de operationele bedrijfsvoering. Zij deden dat door dit te delegeren aan mensen die zij vertrouwden, zodat de dagelijkse gang van zaken zijn doorgang vond. Een netwerk met een sterke verbinding is hierbij dus van groot belang, gezien het vertrouwen dat nodig is. Dit is de groep die De Jong (2009) in zijn artikel contacten in directe bedrijfsvoering noemt. Heeft de ondernemer zichzelf vrijgemaakt, dan ontstaat er ruimte om zichzelf te laten inspireren door zijn of haar omgeving. Dit doen zij aan de hand van gesprekken met actoren in hun omgeving. Aannemelijk is dat een grote diversiteit aan netwerktypen leidt tot meer diversiteit aan inspiratie die iemand opdoet.

Dat zou betekenen dat het loont om in deze fase een divers netwerk tot je beschikking te hebben, dat bestaat uit de verschillende netwerktypen van Lechner et al. (2006). In de derde fase, visievorming, gebruikt de ondernemer de opgedane inspiratie om tot een visie te komen van de toekomst van de *habitus* waar hij onderdeel van is en de rol die hij daar in speelt. Dit proces bestaat voornamelijk uit het informeel toetsen van ideeën binnen de eigen onderneming. Dit leidt tot het identificeren van de partners die een belangrijke rol spelen om groei van de onderneming tot stand te brengen. In de vierde fase gaat de ondernemer aan de hand van de gevormde ideeën in gesprek met deze partners om deze ideeën te concretiseren. Volgens hen is het hierbij van groot belang in gesprek te zijn met het topmanagement van een bedrijf om in dit proces succesvol te zijn, met andere woorden, de visievormers van de organisatie. Op deze manier ontstaan innovaties die leiden tot groei, aan beide zijden. In de laatste fase, implementeren, worden de ontwikkelde producten of diensten binnen de partnerorganisatie geïmplementeerd en is het proces rond. In deze laatste fase begint de ondernemer zich weer vrij te maken, waarmee de cyclus weer opnieuw begint.

Figuur 2.2.1.b Groeifasemodel Gilkey (2014)



Lechner and Dowling (2003) koppelen verschillende fasen van groei aan verschillende netwerktypen. In hun onderzoek focussen zij zich op snelgroeiende bedrijven in de IT-industrie, waarbij zij IPO (initial public offering) als uitgangspunt gebruikten. Op basis van hun bevindingen, ontwikkelden zij een 4 fasenmodel, waarin zij per fase het belang van netwerktypen benoemen die nodig zijn om als bedrijf te blijven groeien. Deze fasen komen overeen met de fasen zoals door Gilkey (2014) omschreven.

Figuur 2.2.1.c groeifasemodel Lechner & Dowling (2003) en Gilkey (2014)

| Fase | Omschrijving fase | Dominerend relatietype |
|------|-------------------|---|
| 1 | Entry | sociaal netwerk, reputatienetwerk |
| 2 | Growth | marketinginformatienetwerk, concurrentennetwerk |
| 3 | Crucible | concurrentennetwerk, samenwerkingsnetwerk |
| 4 | Cruise | netwerkconfiguratie |

In de eerste fase ligt de nadruk op sociale en het bouwen aan reputatienetwerken om het risico van het nieuw en onbekend zijn te verminderen. De vraag naar producten en diensten zijn beperkt, maar de onderneming bestaat. Om een reputatienetwerk op te bouwen, stelt een onderneming zijn kennis of productinformatie ter beschikking aan anderen om een relatie op te bouwen. In deze fase zijn daarom niet alleen de vaardigheden van betrokkenen van belang, maar ook het netwerk dat zij tot hun beschikking hebben. In de daaropvolgende fase *growth* begint de onderneming te lopen. Er is vraag naar producten en diensten die worden geleverd en het marktaandeel neemt toe. In deze fase ligt de focus op de ontwikkeling van marketinginformatienetwerken en concurrentennetwerken. Dit is nodig om de gebruikelijke periode van onstabiele groei in verkoop te overwinnen. Dit sluit aan bij de inspiratiefase waar Anderson et al. (2010) over spreekt. De ondernemer zoekt contact met partijen in zijn omgeving om kennis te verzamelen om vorm te geven aan de groeivisie. In de derde fase, *crucible*, blijft het concurrentnetwerk van belang, maar groeit het belang van samenwerkingsnetwerken. Dit heeft te maken met het feit dat de ondernemer de grenzen van mogelijkheden bereikt. Als hij meer financiële middelen had, zou hij kunnen groeien, en als hij groeit, zou hij meer financiële middelen hebben. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor het aantal mensen dat hij in dienst heeft of zou willen hebben. Het bedrijf heeft inmiddels een netwerk ontwikkeld en een bepaalde reputatie op zijn naam staan. Dit sluit aan bij de *articulating* fase, waarbij de ondernemer samen met geselecteerde partners (bv. klanten, concurrenten of partnerorganisaties) vormgeeft aan nieuwe producten of diensten. In de vierde en laatste fase is de groei van de onderneming gelimiteerd door het beperkt aantal padafhankelijke connecties dat mogelijk is. Daarmee wordt het voor de ondernemer noodzakelijk om de netwerkmix te evalueren om te bepalen wat nodig is om groei van de onderneming te continueren. Gilkey (2014) noemt de vierde fase de cruise fase, waarin de ondernemer zijn systemen, middelen en mensen heeft en zelf focust op de zaken waarin hij het verschil kan maken, met andere woorden, de *liberating* fase van Anderson et al. (2010).

Het relatieve belang van het sociaal netwerk vermindert dus over de jaren heen. Het belang van de aanwezigheid van concurrentnetwerk neemt juist toe, naarmate de tijd verstrijkt. Netwerken zijn heel belangrijk voor organisaties, om groei en continuïteit van de onderneming te waarborgen. Lechner et al (2006) concluderen dat de mix van relaties in de ontwikkeling van de onderneming aan verandering onderhevig is. Lukt het een onderneming niet om deze verandering tot stand te brengen, kan dit leiden tot een barrière in groei.

Op basis van bovenstaande is te concluderen dat als een ondernemer continue groei tot stand wil brengen, hij per fase bepaalt wat nodig is om naar een volgende groeifase te komen. In iedere fase kent een andere relatiemix waarin verschillende netwerktypen domineren die nodig zijn. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt de relatie tussen de netwerktypen en groei verder uiteen gezet.

2.2.2 Netwerk en groei

Op basis van bovenstaande modellen zijn de verschillende groeifasen te onderscheiden waar een organisatie zich in kan bevinden. In deze subparagraaf wordt nader ingegaan op de relatie tussen netwerk en groei.

Uit het onderzoek van Anderson et al. (2010) blijkt dat de cyclus die ondernemers doorlopen een substantiële bijdrage levert aan de groei van de onderneming. Hieruit blijkt echter nog niet welke aspecten in dit proces ervoor zorgen dat deze groei tot stand komt. Komt dit voort uit het feit dat deze ondernemers veel netwerkactiviteiten ondernemen, het aantal relaties dat zij hebben of de soort relaties? Zhao & Aram (1995) verrichten onderzoek naar het verband tussen netwerk en de groei van een onderneming. Een van de conclusies die zij trekken is dat het netwerkbereik van ondernemingen met een hoge groei groter is dan bij ondernemingen die minder groei doormaken. Ook hierbij kan niet een op een worden vastgesteld of dit de groei veroorzaakt. Deze kan ook voortkomen uit andere aspecten.

Daarnaast blijkt uit hun onderzoek dat ondernemingen met een hoge groei een meer divers netwerk hebben ten opzichte van andere ondernemingen. Opvallend is dat deze relatie in de start-up fase geen significante relatie vertoont, wel in de fase ervoor (haalbaarheid & ontwikkeling) en in de periode erna (fase 2 van het model van Lechner & Dowling, 2003). Uitgaand van bovenstaande theorieën zou dit voort kunnen komen uit het feit dat voor veel ondernemers het sociaal netwerk in de start-up fase relatief zwaar vertegenwoordigd is en er daarbij geen onderscheid te maken is. Het zou vanuit dat licht aannemelijk zijn dat dit dan ook zou gelden voor de ontwikkelfase die Zhao & Aram onderscheiden.

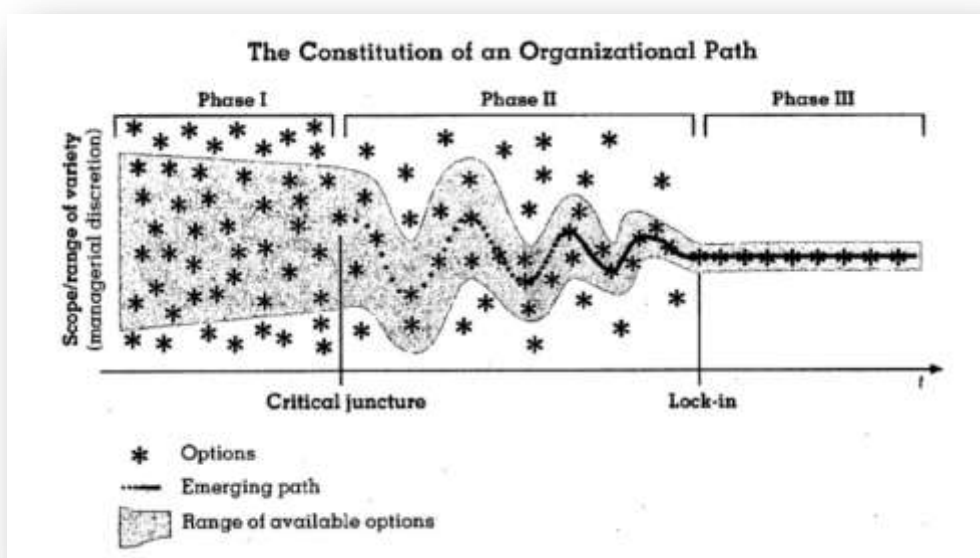
Een andere verklaring is dat diversiteit in de start-up fase minder van belang is, gezien de activiteiten die in deze periode plaatsvinden. Dit sluit aan bij de *liberating* fase van Anderson et al. (2010) waarin de focus ligt op de interne organisatie in het overdragen van operationele taken op een constant team van mensen die dicht bij de ondernemer staan en een sterke verbinding hebben.

Tot slot concluderen Zhao & Aram (1995) dat ondernemingen die een grote groei doormaken meer sterke en gemiddeld sterke relaties hebben, terwijl ondernemingen die minder snel groeien in de regel zwakke relaties of gemiddeld sterke relaties hebben. Uit hun onderzoek blijkt dat er geen significante relatie te leggen is tussen sterke en zwakke verbindingen in verschillende groeifasen. Het blijkt dat de verhouding zoals hierboven beschreven voor zowel snel groeiende als minder hard groeiende ondernemingen constant is, in welke fase zij zich ook bevindt. Dit sluit niet aan bij de conclusies die in het onderzoek van Lechner & Dowling (2003) worden getrokken. Zij geven aan dat het netwerk van een ondernemer over tijd verandert, in kwaliteit en kwantiteit. Door de groei van het netwerk neemt het aantal zwakke verbindingen toe naarmate de organisatie groeit. Een verklaring hiervoor kan de groei van het netwerk zijn. Om een sterke relatie te ontwikkelen en deze te behouden is intensief contact nodig. Als het netwerk groeit, is het voor de ondernemer noodzakelijk zijn of haar tijd over meer mensen te verdelen en een intensieve relatie met iedereen in het netwerk niet haalbaar is. Ook kan het belang van intensiteit per relatie verschillen, uitgaand van de drie groepen van De Jong (2009). Het voordeel om intensieve contacten te hebben met perifere relaties kan minder groot zijn dan het onderhouden van een intensieve relatie met mensen uit de andere twee groepen. In het vervolg van deze paragraaf wordt daarom ingegaan op de relatiemix in de startfase van een onderneming.

Een vraag die naar aanleiding van bovenstaande opkomt, is op welke manier het netwerk van de ondernemer tot stand komt. Aan het begin van dit hoofdstuk werd al kort ingegaan op het onderscheid tussen padafhankelijkheid en het intentioneel vorm geven aan het netwerk om groei te realiseren. Larossi (2012) gaat in haar onderzoek in op verschillende zienswijzen, die allen theoretisch te onderbouwen zijn. Larossi (2012) spreekt in haar artikel over *entrepreneurial effectuation* dat wordt beschreven als: “..a process of network development that “transforms extant realities into new markets” (Sarasvathy in Larossi). De ondernemer begint met het verbinden van stakeholders in zijn omgeving. Hieruit ontstaan weer nieuwe connecties die van tevoren niet altijd te voorzien zijn en weer leiden tot nieuwe alternatieven en markten. In veel artikelen over dit onderwerp wordt ondernemerschap in termen van padafhankelijkheid omschreven, waarin de onderneming zich in verschillende voorspelbare fases ontwikkelt. Deze benadering kent zijn beperkingen. Ten eerste lijkt empirisch onderzoek aan te tonen dat het gebruik van deze

voorschrijvende theorieën een beperking vormt in het volledig begrijpen van ondernemerschap. Daarnaast is de betekenis van deze term niet altijd eenduidig. Hij is op te vatten als: “.. a “metaphorical” (Sydow et al., 2009, p.689) explanation of “how certain aspects of the past relate to current properties of the organization” (Vergne & Durand in Larossi 2012), maar het construct blijkt ambigu en voor verschillende interpretaties vatbaar. Sydow et al.(2009) ontwikkelden een 3-fasen model waarin zij padafhankelijkheid weergeven. Het is gebaseerd op de gedachte dat door keuzes te maken, je de mogelijkheden beperkt die je als ondernemer in de toekomst hebt, waardoor je het pad van opties steeds verder afbakt.

Figuur 2.2.2.a Organizational Path, Sydow et al., in Larossi (2012)



Dit sluit aan bij de bevindingen van Vanacker et al. (2012). Zij concluderen op basis van hun onderzoek dat de keuze van de eerste investeerders padafhankelijk is. Of dit proces zich voortzet, is volgens hen afhankelijk van de ervaring die een investeerder heeft. Maar er zijn ook theorieën die het tegendeel lijken te bewijzen. Zo wordt aan de hand van het werk van Schumpeter (1934, in Larossi 2012) vastgesteld dat ondernemerschap begint met padcreatie, waarbij alles mogelijk is, waarna padafhankelijkheid een steeds grotere rol gaat spelen. Een mogelijke verklaring voor deze discussie is dat het concept op verschillende manieren gedefinieerd is. Een andere mogelijkheid is dat padcreatie en padafhankelijkheid ook naast elkaar kunnen bestaan. Dit heeft te maken met het feit dat de onderneming een eigen identiteit ontwikkelt, naast de identiteit van de ondernemer,

naarmate de organisatie verder groeit. Denk hierbij aan *liberating* fase, zoals door Anderson et al. (2010) benoemd.

De conclusies van onderzoekers over het ideale netwerk dat groei oplevert, zijn niet eenduidig. De resultaten verschillen, uitgaand van de grootte van het netwerk, de sterkte van de verbindingen en de diversiteit. Wel is op basis van eerder onderzoek duidelijk dat er relatie is tussen het netwerk en de groei van een onderneming (Lechner et al 2006). In de onderzoeken waarin onderzoek is gedaan naar "het ideale netwerk", is er geen rekening gehouden met de groeifase van een onderneming. Dit zou een verklaring kunnen zijn. Daarom vormt de groeifase onderdeel van dit onderzoek en wordt in de volgende subparagraaf de focus gelegd op de relatiemix in de startfase.

2.2.3 De relatiemix in de startfase

Op basis van de modellen die besproken zijn in deze paragraaf zijn een aantal conclusies te trekken over de relatiemix in de startfase van een onderneming, waar in dit onderzoek de focus op ligt.

Netwerktypen

Het sociaal netwerk en het reputatienetwerk zijn in de eerste fase van de onderneming van groot belang. Het professioneel netwerk moet zich nog ontwikkelen, waardoor het sociaal netwerk van relatief groot belang is. Ook het bouwen aan een reputatienetwerk is vanuit verschillende modellen te bevestigen. Hiermee geeft de ondernemer mede vorm aan de *habitus* van Bourdieu waar hij zich in bevindt of in wil bevinden, waarmee hij de basis legt voor latere groei. Dit sluit ook aan bij het artikel van Vanacker et al. (2013), waarin padafhankelijke evolutie van een bedrijf naast het bewust configureren wordt gelegd. Hun conclusie is dat in de praktijk ondernemers in de eerste fase hun investering in bestaand netwerk zoeken. Dit nuanceert de theorie van Eckhardt et al. (2006) dat investeerders met elk mogelijke onderneming kunnen samenwerken, als zij bereid zijn dit financieel te onderbouwen. Ook wordt het belang aangestipt wie in deze periode het dagelijks management van de onderneming voert. In hun onderzoek ligt de focus op technologische ondernemingen. De mensen die de organisatie opstarten zijn over het algemeen technologisch onderlegd en hebben minder ervaring op het gebied van bedrijfsvoering. Door de bedrijfsvoering neer te leggen bij iemand die juist zeer ervaren is op dit punt, hebben de technologisch specialisten alle ruimte en groeit het sociaal kapitaal dat vervolgens door middel van de sociale competenties van de manager de onderneming verder brengt.

Netwerkvolume

Het doel van de studie van Lechner et al (2006) is het empirisch onderzoeken van het belang van de relatiemix op de ontwikkeling van een organisatie. De mix is volgens de auteurs een meer bepalende factor dan de grootte van een netwerk dat een onderneming tot zijn beschikking heeft.

Zo constateerden zij een positieve en significante relatie tussen bedrijven die investeerden in relaties van het reputatienetwerk in de startfase en het moment van *break even*. Tegelijkertijd vonden zij een negatieve relatie met een bedrijf die zich in een vroege groeifase bevond en veel investeerde in relaties van het samenwerkingsnetwerk. Met andere woorden, zij vertraagden de groei. Bedrijven die bij de start investeren in samenwerkingsnetwerken hebben mogelijk beperkte mogelijkheden om op kansen in de markt in te spelen, waardoor zij de samenwerkingsnetwerken nodig hebben om te groeien.

Opvallend is hun onderzoek is de constatering dat er geen significant verband is tussen (het aantal) relaties in het sociale netwerk en de groei van een bedrijf. Uit interviews met startende ondernemers in New York kwam naar voren dat zij veel support kregen van en via hun relatienetwerk in de beginfase van de onderneming (Internationaal Project 2013 (NYBT)). Mogelijk zijn sociale netwerken voor alle startende bedrijven van een even groot belang, waardoor het onderscheidend vermogen van dit netwerk beperkt is. Een andere verklaring kan zijn dat dit type netwerk in de fase voordat de onderneming wordt opgericht voornamelijk van belang is en dat relaties die oorspronkelijk behoorden bij het sociale netwerk al snel overgaan op een ander type netwerk. Zo kan een sociaal netwerk worden ingezet om in een vroeg stadium een reputatienetwerk te ontwikkelen (Lechner et al., 2006).

Ook (het aantal) relaties in het marketinginformatienetwerk speelt een belangrijke rol in de ontwikkeling van een bedrijf. Voor bedrijven die zich in de eerste groeifase bevinden zijn zij van grote waarde, omdat het een middel is om marktkansen te ontdekken en er op in te spelen.

Tot slot blijken concurrentennetwerken van toegevoegde waarde, ook al is dat zeker in de startfase soms een lastige afweging (Lechner et al., 2006).

Netwerkintensiteit

Een laatste aspect betreft de intensiteit van verbindingen van het netwerk dat een ondernemer tot zijn beschikking heeft. Gezien het feit dat in de startfase het sociaal netwerk van een ondernemer een relatief groot belang speelt, zijn de verbindingen in deze fase in de regel sterk. Meer zwakke verbindingen zijn in deze fase te vinden in de opbouw van het reputatienetwerk, waarbij de relatie

met mensen nog moet groeien. Ondernemers investeren in deze periode om de schakels met partijen uit dit netwerk te versterken, door bijvoorbeeld het delen van hun kennis en ervaring zoals dit in verschillende groeimodellen terug te vinden is.

2.2.4 De relatiemix in de latere groeifasen

Hite & Hesterly (2001) concluderen in hun onderzoek dat de configuratie van het netwerk verandert in reactie op de veranderende behoefte en uitdagingen waar een bedrijf voor komt te staan. In de startfase zijn netwerken over het algemeen persoonlijk en padafhankelijk. Naarmate een bedrijf de verschillende fasen van groei doorloopt, evolueert dit naar een meer gecalculerde configuratie. Het netwerk van een bedrijf in de startfase kent sterke relaties. Dit komt overeen met de bevindingen van Lechner et al. (2006) die aangeven dat sociale netwerken bij de start de overhand hebben. Naarmate een bedrijf doorgroeit, wordt het belang van nieuwe en aanvullende bronnen noodzakelijk. Dat leidt ertoe dat het netwerk van de ondernemer meer divers is en de relaties minder sterk. Het is niet alleen de ervaring en de vaardigheden die een ondernemer opdoet, die ervoor zorgt dat de configuratie van het netwerk meer gecalculerd verloopt. Het netwerk zelf is ook beter te managen.

De auteurs gaan in hun conclusie in op de relatie tussen middelen, groeifasen en netwerken. Is er sprake van co-evolutie of niet? Het is aannemelijk dat uitdagingen in middelen invloed hebben op het netwerk om op die manier de uitdaging te compenseren. De veranderingen in de configuratie van het netwerk hebben vervolgens mogelijk invloed op de manier waarmee een bedrijf de groeifasen doorloopt, uitgaand van de positieve invloed de bepaalde netwerktypen hebben op de snelheid van het bereiken van *break even* (Lechner and Dowling, 2003).

2.3 Groeiambitie

Eerder is uitgebreid ingegaan op de verdeling van het netwerk over de vijf typen netwerken die Lechner et al. (2006) beschrijven, te weten sociale netwerken, reputatienetwerken, marketinginformatienetwerken, concurrentennetwerken en samenwerkingsnetwerken. Om vast te stellen in hoeverre groeiambitie invloed heeft op de netwerkconfiguratie van de onderneming, dient eerst inzichtelijk te worden gemaakt wat er onder groeiambitie wordt verstaan. In deze paragraaf wordt allereerst het concept groeiambitie gedefinieerd, waarna het belang van groeiambitie wordt besproken. Vervolgens zullen de factoren die van invloed zijn op groeiambitie worden behandeld en zullen aansluitend een aantal methoden voor het meten van groeiambitie worden besproken.

2.3.1 Wat is groeiambitie

De ambities van de ondernemer spelen een grote rol in het voorspellen het van gedrag van de ondernemers (Knockaert et al., 2011; Souitaris et al., 2007; Lee & Tsang, 2001). In de literatuur worden diverse termen gebruikt om het begrip groeiambitie te duiden, zoals groei-intenties, groeibereidheid, groeimotivatie en groeivoorkeuren. Studies met betrekking tot groeiambitie baseren zich veelal op de theorie van *intentional and planned behaviour* (Ajzen, 1991; Davidsson, 1991; Delmar en Wiklund, 2003; Wiklund en Shepherd, 2003). Volgens Stenholm (2011) volgt uit deze theorie de volgende definitie:

“De oorspronkelijke intenties van de ondernemer die er voor zorgen dat hij activiteiten zal ondernemen, gericht op het groeien van de onderneming”

Sommige ondernemers zijn tevreden wanneer de onderneming in staat is te overleven terwijl anderen streven naar een snel groeiende onderneming en om bovengemiddeld te presteren (Furlan, Grandinetti, & Paggiaro, 2014);(Levie & Autio, 2013); (Gundry & Welsch, 2001).

De groeiambitie van ondernemers die al een onderneming hebben opgericht en ondernemers die de intentie hebben om een onderneming op te richten kunnen behoorlijk verschillen (Cassar, 2007). In dit onderzoek zullen we ons richten op de groeiambitie van ondernemers die al een onderneming hebben opgericht, waarbij de definitie die Stenholm (2011) geeft als uitgangspunt wordt genomen en met als toevoeging dat de onderneming zich als doel heeft gesteld om bovengemiddeld te presteren.

2.3.2 Belang van groeiambitie

In het onderzoek van Van Praag et al. (2009) naar de strategische kenmerken van snel groeiende ondernemingen kwam naar voren dat deze ondernemingen veel groeiambitie hadden. Volgens 93% van de onderzochte snelle groeiers had hun groeiambitie bijgedragen aan de ontwikkeling van de onderneming. Volgens Davidsson (1991), Stam en Wennberg (2009) en Wiklund en Shepherd (2003) is de groeiambitie van een onderneming een noodzakelijke voorwaarde voor nieuwe en kleine bedrijven om te groeien.

Met name door de kapitaalmarkt wordt verwacht dat bedrijven continue groei laten zien.

Ondernemingen die de intentie hebben om te groeien hebben over het algemeen minder moeite voor het verkrijgen van het benodigde kapitaal dan ondernemingen die geen groeiambitie hebben.

Ook voor het aantrekken van personeel hebben ondernemingen met een groeiambitie een voordeel ten opzichte van ondernemingen die dat niet hebben, gezien de carrière perspectieven voor de werknemers. Een onderneming die geen uitgesproken groeiambitie heeft, loopt het risico dat competente werknemers vertrekken als de groei stagneert, waardoor de continuïteit van de onderneming in gevaar komt (Hamel, 1999; Pfeffer, 1998).

Hoewel een aanzienlijk deel van de economische literatuur suggereert dat ondernemers streven naar winstmaximalisatie en dus indirect groei, kwam uit onderzoek van Davidsson (1989) naar voren dat veel ondernemers deze ambitie niet hebben. Veel nieuwe ondernemingen bereiken geen groei simpelweg omdat de ondernemer geen groeiambitie had bij het starten van de onderneming (Knockaert et al., 2011; Cliff, (1998); Davidsson, 1989; Kolvereid, 1992). Zij vinden zelfontplooiing belangrijker dan het veranderen van de wereld. Het gebrek aan het hebben van groeiambitie is een groot probleem volgens Stam et al. (2012) omdat groei bijdraagt aan werkgelegenheid en welvaarts groei.

2.3.3 Factoren die invloed hebben op groeiambitie

De groeiambitie van de onderneming is volgens Stenholm afhankelijk van (1) het gewenste resultaat, (2) de vaardigheden van de ondernemer en (3) de kansen die kunnen worden benut.

Op individueel niveau betreft dit onder andere de nationaliteit (Edelman et al. (2010)), leeftijd (Cassar, 2006), geslacht (Cliff, 1998), inkomen en opleiding (Cassar, 2006). In het onderzoek van Van Praag et al. (2009) werd dit tevens bevestigd: van de groep snelle groeiers had 85% een HBO of WO opleiding. In de controlegroep met 'doorsnee' bedrijven was dit percentage 50%.

Ook de mate waarin het behalen van financieel succes belangrijk is voor de ondernemer (Cassar, 2007) en de strategische doelstellingen van de ondernemer (Gundry & Welsch, 2001) zijn van invloed op de groeiambitie van de ondernemer. Ondernemingen met een hoge groeiambitie leggen vaker hun groeidoelstellingen vast op schrift in bedrijfsplannen of bedrijfsstrategieën (Van Praag et al. (2009); Gundry en Welsch (2001). Verder is de betrokkenheid van de ondernemer zeer groot. Dit werd door Gundry en Welsch (2001) vastgesteld aan de hand van uitspraken als *"My business is the most important activity in my life"*. Ook zijn ondernemers met hoge groeiambitie meer bereid om grote investeringen te doen om de kans op succes te vergroten (*"I would rather own my own business than earn a higher salary while employed by someone else"*). Verder hebben ondernemers met een hoge groeiambitie een meer gestructureerde benadering voor het opstarten van een onderneming.

2.3.4 Meten van groeiambitie

Er zijn veel factoren van invloed op groeiambitie. Om groeiambitie te meten, nemen we in dit onderzoek de gewenste ondernemingsgroei als uitgangspunt. Ondernemingsgroei kan worden gemeten op basis van omzet, aantal werknemers, marktaandeel, winst per aandeel, het rendement op investeringen, dividenden, activa en klanten. De meest gehanteerde vorm voor het meten van ondernemingsgroei is op basis van omzet, gevolgd door groei op basis van personeel en groei op basis van activa.

Verheul en Van Mil beschrijven diverse methoden om groeiambitie te meten (2008). Groeiambitie kan onder andere worden gemeten door het verschil te bepalen tussen de huidige grootte van de onderneming en de gewenste grootte van de onderneming over de komende vijf jaar (Davidsson, (1989).

Bij groei op basis van personeel kan worden gekeken naar de gewenste stijging van het aantal werknemers over de komende vijf jaar (Wiklund et al. (2003) of door na te gaan of de ondernemer naar een zo'n groot mogelijke onderneming streeft of naar een onderneming die hij met een paar mensen kan managen (Cassar (2007). Een andere mogelijkheid is om na te gaan welk groeipad de ondernemer wilt volgen voor het bereiken van groei van de onderneming, ervan uitgaande, dat de groeiambitie van de onderneming verandert naarmate de onderneming zich in een andere groeifase bevindt (Dutta en Thornhill (2008). In de huidige studie zal de focus worden gelegd op de gewenste stijging van het aantal werknemers en omzet.

2.4 Proposities en concepten

In de theoretische verkenning wordt gesteld dat de netwerkconfiguratie van de onderneming per groeifase verschilt en dat elk type netwerkcontact van de onderneming een bijdrage levert aan de ontwikkeling en groei van de onderneming. Er wordt verder gesteld dat groeiambitie van een onderneming een noodzakelijke voorwaarde is voor nieuwe en kleine bedrijven om te groeien. In deze paragraaf zal worden ingegaan op de 4^e deelvraag van dit onderzoek, namelijk de verwachte invloed van groeiambitie op de netwerkconfiguratie. Allereerst zal in de gap-analyse worden nagegaan in hoeverre deze invloed al is onderzocht, waarna een aantal proposities zullen worden geformuleerd.

2.4.1 Gap-analyse

In de theoretische verkenning zijn de volgende concepten verder uitgewerkt; groeifase, groeiambitie en netwerkconfiguratie. De concepten zijn al veelvuldig onderzocht, echter niet in een vergelijkbare

context als in dit onderzoek. De relatie tussen de groeifase van de onderneming en de netwerkconfiguratie is al eerder onderzocht. In de theoretische verkenning kwam naar voren dat de manier waarop ondernemers netwerken en met wie verschilt per stap/stage van het ondernemersproces (Lechner et al. (2006). In dit onderzoek zal bij het onderzoeken van de invloed van groeiambitie op de netwerkconfiguratie daarom rekening worden gehouden met de groeifase waarin de onderneming zich bevindt. Hiervoor zal een ander groeifasemodel als uitgangspunt worden genomen dan in het onderzoek van Lechner et al. (2006), wat beter past bij de geselecteerde onderzoeksgroep van deze studie.

De relatie tussen de groeiambitie van de ondernemer en de netwerkconfiguratie is nog niet eerder onderzocht. Uit de theoretische verkenning kwam naar voren dat van de ondernemingen met veel groeiambitie (zoals de FD Gazellen 2007) 78% aan netwerkactiviteiten deden (bijvoorbeeld door lid te zijn van een ondernemersvereniging). Bij bijna de helft van deze bedrijven speelde het netwerken een belangrijke rol bij het verkrijgen van nieuwe klanten. Verder kwam naar voren dat de onderzochte ondernemingen vaker samenwerkingsverbanden aangingen met andere bedrijven en een groter netwerk hadden dan bedrijven die niet groeiden (en/of geen groeiambitie hadden). Bijna driekwart (73%) van de ondervraagde ondernemingen van het onderzoek gaf aan dat zij op eniger wijze samenwerkte met minstens één ander bedrijf en meer dan de helft (56%) gaf aan dat deze samenwerking (heel) belangrijk was voor de ontwikkeling van de onderneming. Onder niet groeiende bedrijven was dit percentage iets hoger dan 30%. Ook Lechner and Dowling (2003) vonden dat alle snel groeiende ondernemingen die zij onderzochten, samenwerkingsverbanden onderhielden met universiteiten en kleine en/of grote ondernemingen, met als doel het verkrijgen van technologische kennis, financieel kapitaal en/of marketingvaardigheden. Uit de resultaten van bovengenoemde onderzoeken zou kunnen worden afgeleid dat het hebben van (veel) groeiambitie invloed kan hebben op de ontwikkeling en groei van de onderneming en dus ook op de ontwikkeling van het relatienetwerk van de onderneming, kortom, de netwerkconfiguratie.

De volgende concepten zullen daarom als basis dienen voor de proposities die verderop in dit hoofdstuk worden geformuleerd:

- Groeifasen van de onderneming
- Invloed van groeiambitie op netwerkconfiguratie

Indien een ondernemer geen inzicht heeft in bovengenoemde concepten, is hij niet in staat om een adequate netwerkstrategie op te zetten, terwijl dit juist een activiteit is waar geen hoge kosten aan vast hoeven te zitten. Het hanteren van een netwerkstrategie is daarom voor iedere onderneming in iedere groeifase realiseerbaar.

2.4.2 Propositions

Op basis van de 'gap'-analyse van voorgaande paragraaf alsmede de bevindingen in de literatuur, zijn de volgende propositions geformuleerd:

- P1.** Bij een ondernemer die zich in de Entry Stage bevindt, domineert het sociale netwerk en het reputatienetwerk
- P2.** Indien een ondernemer veel groeiambitie heeft en zich in de Entry Stage bevindt, zal hij zich voornamelijk focussen op het marketinginformatienetwerk en concurrentennetwerk
- P3.** Indien een ondernemer veel groeiambitie heeft, zal het netwerk waar hij zich het meest op focust overeenkomen met de dominerende netwerktypen in de volgende groeifase
- P4.** Indien een ondernemer veel groeiambitie heeft zal hij zich, ongeacht de groeifase waarin hij zich bevindt, in de toekomst meer willen focussen op samenwerkingsnetwerken

P1. Bij een ondernemer die zich in de Entry Stage (ES) bevindt, domineert het sociale netwerk (SN) en het reputatienetwerk (RN): In de eerste groeifasen van de onderneming moet de ondernemer het hoofdzakelijk van zijn sociale netwerk hebben. Dit netwerk bestaat uit hechte relaties die de ondernemer al heeft voordat hij een bedrijf opricht. De typen contacten die hieronder vallen zijn vrienden, collega's die al voor de oprichting vrienden zijn geworden en familie. In het onderzoek van Lechner et al. (2006) is een relatie vastgesteld tussen de groeifase van de onderneming en netwerkconfiguratie, echter hanteert dit onderzoek een ander groeifasemodel. Propositie 1 heeft als doel deze relatie op basis van een ander type groeimodel te bevestigen.

P2. Indien een ondernemer veel groeiambitie (GA) heeft en zich in de entry Stage (ES) bevindt, zal hij zich het voornamelijk focussen het marketinginformatienetwerk (MN) en concurrentennetwerk(CN): zoals eerder in het theoretisch kader is beschreven koppelen Lechner en Dowling (2003) verschillende fasen van groei aan verschillende netwerktypen. Bij ondernemingen die zich in de Entry Stage bevinden domineren de netwerktypen sociaal netwerk en reputatienetwerk. Na de Entry Stage volgt de Growth Stage. In deze fase domineren de netwerktypen Marketinginformatienetwerk en concurrentennetwerk.

P3. Indien een ondernemer veel groeiambitie(GA) heeft, zal het netwerk waar hij zich het meest op focust overeenkomen met de dominerende netwerktypen in de volgende groeifase (VG): Zoals eerder in het theoretisch kader is beschreven koppelen Lechner en Dowling (2003) verschillende fasen van groei aan verschillende netwerktypen. In aanvulling op propositie 2 heeft dit onderzoek als doel deze relatie voor alle groeifasen van de onderneming te toetsen. In dit onderzoek wordt tevens nagegaan welke invloed groeiambitie heeft op de netwerkconfiguratie.

P4. Indien een ondernemer veel groeiambitie (GA) heeft zal hij zich, ongeacht de groeifase waarin hij zich bevindt, in de toekomst meer willen focussen op samenwerkingsnetwerken (SN): Zoals eerder in het theoretisch kader is beschreven koppelen Lechner en Dowling (2003) verschillende fasen van groei aan verschillende netwerktypen. Volgens Lechner en Dowling komen relaties in dit netwerktype pas in een latere fase van de onderneming tot stand, echter is het aannemelijk dat ondernemers met een hoge groeiambitie, actief op zoek zullen gaan naar partijen die de benodigde resources kunnen bieden om de groei van de onderneming te bevorderen dan wel te versnellen. In het onderzoek van Van Praag et al. (2009) kwam bijvoorbeeld naar voren dat de onderzochte ondernemingen die snel groeiden, vaker samenwerkingsverbanden aangingen met andere bedrijven en een groter netwerk hadden dan bedrijven die niet groeiden (en/of geen groeiambitie hadden). Bijna driekwart (73%) van de ondervraagde ondernemingen van het onderzoek gaf aan dat zij op eniger wijze samenwerkte met minstens één ander bedrijf en meer dan de helft (56%) gaf aan dat deze samenwerking (heel) belangrijk was voor de ontwikkeling van de onderneming. Onder niet groeiende bedrijven was dit percentage iets hoger dan 30%. Ook Lechner and Dowling (2003) vonden dat alle snel groeiende ondernemingen die zij onderzochten, samenwerkingsverbanden onderhielden met universiteiten en kleine en/of grote ondernemingen, met als doel het verkrijgen van technologische kennis, financieel kapitaal en/of marketingvaardigheden.

Het testen van de proposities op de waarschijnlijke (probabilistische) relaties zal de benodigde data opleveren om een vergelijking te kunnen maken van de netwerkconfiguratie bij de respondenten van dit onderzoek, waarbij rekening wordt gehouden met de groeifase waarin de onderneming zich bevindt.

De onderzoeksstrategie en de toegepaste onderzoeksmethoden staan beschreven in het volgende hoofdstuk Methodologie.

3. METHODOLOGIE

3.1 Type onderzoek en onderzoeksstrategie

Het onderzoek vond plaats in drie fasen, gedurende de periode januari 2014 tot en met september 2014. Uit de literatuurstudie kwamen 4 proposities tot stand. De proposities werden voornamelijk deductief geformuleerd en getoetst. Hoewel de invloed van groeiambitie op de netwerkconfiguratie nog niet eerder is onderzocht, is er al veelvuldig onderzoek gedaan naar de afzonderlijke concepten; groeifasen van de onderneming, groeiambitie en relatienetwerken. De resultaten van de semi-gestructureerde interviews werden vervolgens bestudeerd en geanalyseerd.

3.2 Populatie en steekproef

Dit onderzoek focust zich op een specifieke onderzoekspopulatie, namelijk ondernemingen in de ICT- en Communicatiesector. Deze studie was specifiek gericht op jonge bedrijven van 0-5 jaar oud in Nederland. Deze populatie is een redelijk homogene populatie, wat betreft de individuele context van de onderzochte ondernemingen, zoals de sector, grootte van de onderneming en leeftijd van de onderneming. Voor deze studie is dit van belang, omdat het doel is om tot algemene bevindingen te komen met betrekking tot de onderzoekspopulatie (*multiple case study design*, in Bryman & Bell (2011)).

Er zijn 8 interviews gehouden met ondernemers die binnen de doelgroep pasten. Tevens is bewust 1 interview gehouden met een 'volwassen' onderneming in de ICT- (en Communicatiesector), waarbij kon worden vastgesteld dat de groeiambitie van de onderneming invloed heeft gehad (en nog steeds heeft) op de daadwerkelijke groei van de onderneming. Het doel van dit onderzoek is om groeiambitie vast te stellen, gericht op duurzame groei van de onderneming. In het interview dat is gehouden met de 'volwassen' onderneming is tevens gevraagd naar de groeiambitie en netwerkconfiguratie in de beginjaren van de onderneming.

De duur van het interview was vastgesteld op 50 minuten en de interviewvragen waren zo zorgvuldig mogelijk opgesteld om de proposities te kunnen beantwoorden. Het eerste interview werd hiervoor als 'test-interview' gebruikt. Aan de hand van dit interview is de volgorde van de vragen aangepast. Er zijn geen vragen aan het interview toegevoegd.

Wel is aan ondernemingen ouder dan 3 jaar gevraagd hoe de netwerkconfiguratie er de eerste jaren (1-3 jaar) uit zag. Er is niet voor iedere onderneming individueel bepaald of de proposities werden

bevestigd dan wel werden verworpen. Hoewel deze aanpak kan bijdragen aan een sterkere onderbouwing voor het bevestigen danwel verwerpen van proposities, heeft het in dit onderzoek geen toegevoegde waarde, omdat de kijk van de respondenten op de verdeling van het totaal aantal netwerkcontacten over de vijf netwerktypen. niet als 'harde data' kan worden beschouwd.

3.3 Operationalisering en datacollectie

Kwalitatief onderzoek

Hiervoor werden in eerste instantie 40 bedrijven benaderd, waarvan 3 bedrijven uit het sociale netwerk van de onderzoeker en de overige bedrijven werden benaderd via het netwerk van de deelnemers, rechtstreeks danwel via een persoonlijke introductie van de betreffende deelnemer.

Het doel was om de data van de jonge ondernemingen te vergelijken met een 'volwassen' onderneming. De semi-gestructureerde interviews werden gehouden in de periode van 8 tot en met 25 september 2014. De interviewvragen waren vooraf vastgesteld om de consistentie te waarborgen. Voor het beschrijven van het concept groeifase, werd bij ieder interview de beschrijving van het groeifasenmodel volgens Gilkey (2014) gegeven. Voor het beschrijven van het concept groeiambitie werden de (keuze)opties voor groei in omzet en/of in werknemers aan de respondenten voorgelegd. Voor het beschrijven van het concept netwerkconfiguratie werd bij ieder interview de omschrijving van de netwerktypen volgens Lechner et al. (2006) gegeven. De omschrijving van de concepten werd opgelezen door de onderzoeker, om de consistentie te waarborgen. Bij de vragen over de netwerktypen werd per type netwerk een kaartje met daarop de beschrijving nogmaals aan de deelnemer getoond. Aan de hand van het eerste interview (het testinterview) werd zowel de groeiambitie in omzet (sales) als de gewenste groei in werknemers gevraagd aan de deelnemers.

Per propositie werden een aantal vragen in het interview opgenomen. De proposities werden opgesteld om de mogelijke relatie tussen de groeiambitie van de ondernemer en de netwerkconfiguratie vast te stellen, als daarbij rekening werd gehouden met de groeifase waarin de onderneming zich bevond. Als uitgangspunt werd daarbij de relatie tussen groeifase en netwerkconfiguratie genoemd, zoals door Lechner et al. (2006) is vastgesteld.

Elke interviewvraag was zodanig opgesteld om de data te verzamelen die aan de variabelen van het conceptuele model konden worden gekoppeld.

Aan groeifase werden 4 interviewvragen gekoppeld, aan groeiambitie werden tevens 4 interviewvragen gekoppeld en bij de variabele netwerkconfiguratie werden 4 vragen aan ieder netwerktype gekoppeld om zodoende de antwoorden van de respondenten te kunnen valideren. Eerst werd de variabele groeifase vastgesteld. Aan de hand van de bestudeerde literatuur werd als uitgangspunt figuur 2.2.1.b genomen, namelijk het 5 groeifasenmodel van Gilkey (2014). Aangezien alle respondenten zich in fase 1 (Entry stage) of verder bevonden, werd Stage 0 (Aspirational stage) niet gekoppeld aan een score. De overige fasen werden gekoppeld aan de score 1 tot en met 4. Fase 1 (Entry stage) werd gekoppeld aan score 1, fase 2 (Growth stage) werd gekoppeld aan score 2, fase 3 (Crucible stage) werd gekoppeld aan score 3 en fase 4 (Cruise stage) werd gekoppeld aan score 4. De scores zijn opgenomen in figuur 3.2.a.

Figuur 3.2.a: schaal voor Groeifase

| Score | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| Schaal | Fase 1 | Fase 2 | Fase 3 | Fase 4 |

Vervolgens werd de variabele groeiambitie vastgesteld. Aan de hand van de bestudeerde literatuur werd als uitgangspunt de gewenste groei in omzet en in werknemers genomen voor de komende vijf jaar. Aan de hand van de antwoorden van de respondenten op de 4 vragen die aan groeiambitie waren gekoppeld, werd per antwoord de waarde 'hoog'(H) of 'laag'(L) bepaald. Vervolgens werden de scores gecategoriseerd op een schaal van 1 tot en met 4 om een koppeling te kunnen maken naar de hoofdvariabele netwerkconfiguratie. Vier keer de score 'laag' resulteerde in score 1, oplopend naar vier keer hoog wat resulteerde in score 5. De scores zijn opgenomen in figuur 3.2.b

Figuur 3.2.b: schaal voor Groeiambitie

| Score | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------|-----|---------|---------|---------|-----|
| Schaal | 4xL | 3xL/1xH | 2xL/2xH | 1xL/3xH | 4xH |

Als laatste werd de hoofdvariabele netwerkconfiguratie vastgesteld. Voor iedere respondent werd bepaald in welke mate de netwerktypen aanwezig waren binnen het totaal aan netwerkcontacten van de respondent en in welke mate de respondent de ambitie had om contacten van ieder netwerktype (verder) te ontwikkelen. Aan de hand van de antwoorden van de respondenten op de interviewvragen (zie bijlage I) werd bepaald of de mate waarin elk netwerktype aanwezig was als "heel hoog" (+/+) kon worden beschouwd of als "heel laag" (-/-) of daar tussenin.

Op dezelfde manier werd bepaald of de mate waarin de respondent de ambitie had om contacten van ieder netwerktype (verder) te ontwikkelen als “heel hoog” (+/+) kon worden beschouwd of als “heel laag” (-/-) of daar tussenin. De scores zijn opgenomen in figuur 3.2.c en figuur 3.2.d

Figuur 3.2.c: schaal voor huidige netwerkconfiguratie

| Score | -/- | - | 0 | + | +/+ |
|--------|-----------|------|----------|------|-----------|
| Schaal | heel laag | laag | neutraal | hoog | heel hoog |

Figuur 3.2.d: schaal voor ambitie netwerkconfiguratie

| Score | -/- | - | 0 | + | +/+ |
|--------|-----------|------|----------|------|-----------|
| Schaal | heel laag | laag | neutraal | hoog | heel hoog |

In dit onderzoek is groeiambitie de onafhankelijke variabele en is netwerkconfiguratie de afhankelijke variabele. Daarnaast zal worden gecontroleerd op de relatie van groeifase (als onafhankelijke variabele) en netwerkconfiguratie (als afhankelijke variabele), zoals in het onderzoek van Lechner et al. (2006) naar voren kwam. In de proposities is de invloed van groeiambitie als waarschijnlijke (probabilistische) relatie vastgesteld.

De verschillende waarden tussen de onafhankelijke variabele en afhankelijke variabele verklaren de mate van invloed van groeiambitie op de netwerkconfiguratie van de ondernemers in de steekproef.

De interviewvragen zijn opgenomen in Bijlage I. De respondenten waren allen betrokken, danwel betrokken geweest bij de implementatie van ICT-projecten, in de rol van projectleider danwel deel uitmakend van het projectteam.

Van alle 9 interviews werden geluidsopnamen gemaakt. Deze geluidsopnamen werden gebruikt om het interview te evalueren en zorgde voor de benodigde input voor het beantwoorden van de proposities, zoals gesteld in hoofdstuk 3 van dit verslag. De geluidsopnamen van de interviews kunnen op verzoek beschikbaar worden gesteld.

4. CONCLUSIES EN DISCUSSIE

In dit hoofdstuk worden de proposities getoetst die gesteld zijn aan de hand van de theoretische verkenning van dit onderzoek. Allereerst zal in paragraaf 4.1 worden nagegaan in hoeverre de proposities kunnen worden bevestigd, waarna in 4.2 overige bevindingen van het onderzoek zullen worden besproken. Tenslotte volgt in paragraaf 4.3 de discussie.

4.1 Conclusie proposities

In dit onderzoek zijn 9 ondernemingen geïnterviewd, waarvan 8 jonge ondernemingen en 1 volwassen onderneming. Alle interviews zijn gehouden met de oprichters dan wel met een van de oprichters van de betreffende onderneming. Voor de analyse van de antwoorden van de respondenten, die zoals beschreven in het voorgaande hoofdstuk zijn gecategoriseerd in scores, is een tabel gemaakt (figuur 4.1.a). In de Bijlagen II tot en met X staan de gespreksverslagen van de interviews met de respondenten.

Figuur 4.1.a Antwoorden van de interviews

| | Bedrijf A | Bedrijf B | Bedrijf C | Bedrijf D | Bedrijf E | Bedrijf F | Bedrijf G | Bedrijf H | Bedrijf I |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Groeifase | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| Groeiambitie | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| Sociaal netwerk (huidig) | + | +/+ | +/+ | +/+ | + | -/* | +/+ | + | +/+ |
| Sociaal netwerk (ambitie) | 0 | 0 | -/- | + | 0 | + | +/+ | + | +/+ |
| Reputatienetwerk (huidig) | +/+ | +/+ | +/+ | +/+ | + | +* | + | +/+ | - |
| Reputatienetwerk (ambitie) | +/+ | 0 | +/+ | +/+ | +/+ | +/+ | + | +/+ | + |
| Marketinginformatie-netwerk (huidig) | + | +/+ | +/+ | +/+ | +/+ | -* | +/+ | +/+ | +/+ |
| Marketinginformatie-netwerk (ambitie) | +/+ | 0 | +/+ | +/+ | +/+ | +/+ | 0 | +/+ | - |
| Concurrentennetwerk (huidig) | - | + | + | +/+ | + | -/* | -/- | -/- | -/- |
| Concurrentennetwerk (ambitie) | + | + | +/+ | +/+ | +/+ | +/+ | 0 | 0 | -/- |
| Samenwerkingsnetwerk (huidig) | -/- | 0 | - | - | - | -/* | - | +/+ | +/+ |
| Samenwerkingsnetwerk (ambitie) | + | 0 | 0 | + | 0 | +/+ | 0 | +/+ | + |

*gebaseerd op de netwerkconfiguratie in de beginjaren

In deze paragraaf zal worden nagegaan in hoeverre de proposities van dit onderzoek bevestigd kunnen worden:

- P1.** Bij een ondernemer die zich in de Entry Stage bevindt, domineert het sociale netwerk en het reputatienetwerk
- P2.** Indien een ondernemer veel groeiambitie heeft en zich in de Entry Stage bevindt, zal hij zich voornamelijk focussen op het marketinginformatienetwerk en concurrentennetwerk
- P3.** Indien een ondernemer veel groeiambitie heeft, zal het netwerk waar hij zich het meest op focust overeenkomen met de dominerende netwerktypen in de volgende groeifase
- P4.** Indien een ondernemer veel groeiambitie heeft zal hij zich, ongeacht de groeifase waarin hij zich bevindt, in de toekomst meer willen focussen op samenwerkingsnetwerken

De eerste propositie die wordt getoetst is:

- P1.** *In de Entry Stage domineert het sociale netwerk en het reputatienetwerk*

Voor het toetsen van de groeifase van de deelnemende ondernemingen is tabel (figuur) 3.2.a toegepast. Voor het toetsen van de huidige netwerkconfiguratie is tabel (figuur) 3.2.c toegepast, waarbij is onder andere is gevraagd naar het aantal netwerkcontacten behorend bij dit netwerktype en in hoeverre het netwerk belangrijk is voor de (ontwikkeling van de) onderneming. Dezelfde vragen zijn gesteld voor de ambitie van de netwerkconfiguratie van de onderzochte ondernemingen, waarbij tabel (figuur) 3.2.d. is toegepast. Op basis van de antwoorden van de respondenten wordt P₁ (deels) verworpen.

Bedrijf A en H bevinden zich als enigen momenteel in de Entry stage. Beide ondernemingen hebben een groot aantal netwerkcontacten in het sociale netwerk, echter behoort dit netwerk volgens de ondernemers zelf niet tot de (meest) dominerende netwerken van de ondernemingen wat betreft de bijdrage die het levert (en heeft geleverd) aan de ontwikkeling van de onderneming. Verder hebben beide ondernemers aangegeven niet (perse) het aantal contacten in dit netwerk uit te willen breiden. Ondernemer H heeft daarentegen wel aangegeven een aantal familieleden te benaderen die hoge posities hebben binnen de ondernemingen waar zij werkzaam zijn, voor het introduceren van het product (een online bedrijfsanalysetool). Het reputatienetwerk is voor beide ondernemers een belangrijk netwerk. Beide ondernemers hebben ook aangegeven de ambitie te hebben om dit netwerktype verder te ontwikkelen.

Bij een aantal ondernemingen die inmiddels in de Growth stage zitten, is tijdens het interview gebleken dat het sociale netwerk wel een grote bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling van de onderneming in de beginjaren. In het sociale netwerk van bedrijven B,C,D en I bevonden zich bijvoorbeeld veel oud-collega's van de betreffende ondernemers en die hebben de ondernemers onder andere geholpen aan opdrachten. Onderneming G heeft zelfs, naar eigen zeggen, alleen maar

contacten in het sociale netwerk. Een aantal ondernemingen die zich inmiddels in de Growth stage bevinden gaf aan dat het reputatienetwerk tevens een grote bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling van de onderneming en dat dit nog steeds het geval is, omdat nog veel opdrachten via contacten uit dit netwerk worden verkregen.

Het sociale netwerk is bij alle onderzochte ondernemers ruim vertegenwoordigd. Indien wordt uitgegaan van het aantal contacten in dit netwerktype, dan wordt deze propositie echter verworpen. Bij bedrijf H domineren het reputatienetwerk en marketinginformatienetwerk. Uit de interviews blijkt tegelijkertijd dat het belang dat de ondervraagden hechten aan het netwerk, dit andere resultaten oplevert. Beide ondernemers geven aan dat zij verwachten dat zij verwachten dat het sociaal netwerk een beperkte rol speelt in de groei van hun organisatie.

De tweede propositie die wordt getoetst is:

P2. *Indien een ondernemer veel groeiambitie heeft en zich in de Entry Stage bevindt, zal hij zich voornamelijk focussen op het marketinginformatienetwerk en concurrentennetwerk*

Voor het toetsen van de groeiambitie van de ondernemer is tabel (figuur) 3.2.b. toegepast. Voor het vaststellen van de groeifase van de deelnemende ondernemingen is tabel (figuur) 3.2.a. toegepast en voor het toetsen van de netwerkconfiguraties zijn de tabellen 3.2.c en 3.2.d. toegepast.

Op basis van de antwoorden van de respondenten wordt P₂ (deels) verworpen.

Bedrijf A en H bevinden zich als enigen momenteel in de Entry stage. Beide ondernemers hebben aangegeven dat zij veel investeren in het Marketinginformatienetwerk en dat zij dat de komende jaren ook zullen blijven doen. Wat betreft het concurrentennetwerk is bedrijf H echter van mening dat hij daar momenteel geen contacten heeft, omdat de onderneming simpelweg nog geen (directe) concurrenten heeft. Wat betreft de ontwikkeling van het product (de bedrijfsanalysetool) ziet de ondernemer hier geen rol weggelegd voor concurrenten, eerder voor het IT bedrijfje waarmee de onderneming een samenwerking is aangegaan om de huidige tool te ontwikkelen. Bedrijf A heeft daarentegen wel aangegeven het belang van het concurrentennetwerk te zien. De ondernemer heeft bovendien al een aantal keer samengewerkt aan een project met een concurrent. De ondernemer ziet ook voordeel in dergelijke tijdelijke samenwerkingsverbanden, omdat de ondernemer op die manier aan grotere opdrachten kan komen.

Bij een aantal ondernemingen die inmiddels in de Growth stage zitten, is tijdens het interview gebleken dat zij zich al wel actiever opstelden ten aanzien van het concurrentennetwerk in de startfase van de onderneming. Bedrijf B en F maakten bijvoorbeeld een periode van snelle groei door waarin zij meer opdrachten kregen dan zijzelf konden uitvoeren. Deze ondernemers zagen veel kansen in het uitzetten van opdrachten aan anderen, tegen een vergoeding (marge). Opvallend is dat dit tevens de ondernemingen waren die expliciet hadden aangegeven te willen groeien in aantal

werknemers. Bij de andere ondervraagde ondernemingen was deze (groei) ambitie er niet of nauwelijks.

De propositie zouden wij kunnen accepteren wat het reputatienetwerk betreft, uitgaande van het aantal contacten en de impact die ondernemers dit type netwerk toekennen in relatie tot de groei van hun onderneming.

De derde propositie die wordt getoetst is:

P3. *Indien een ondernemer veel groeiambitie heeft, zal het netwerk waar hij zich het meest op focust overeenkomen met de dominerende netwerktypen in de volgende groeifase.*

Voor het toetsen van de groeiambitie van de ondernemer is tabel (figuur) 3.2.b. toegepast. Voor het vaststellen van de groeifase van de deelnemende ondernemingen is tabel (figuur) 3.2.a. toegepast en voor het toetsen van de netwerkconfiguraties zijn de tabellen 3.2.c en 3.2.d. toegepast.

Op basis van de antwoorden van de respondenten wordt P₃ (deels) verworpen .

Bij bedrijf A en H kunnen we deels bevestigen dat beide ondernemers zich richten op de netwerktypen die volgens Lechner et al. (2006) in de Growth stage domineren. Beide ondernemers hebben een grote groeiambitie, zitten in de Entry Stage en geven aan te willen focussen op het marketinginformatienetwerk. Wat betreft het concurrentennetwerk ligt dit anders. Zoals uit de vorige paragraaf al blijkt, geeft ondernemer H aan zich niet op dit type te richten. Propositie 3 kunnen wij bevestigen voor onderneming C, D, E en F ten aanzien van het concurrentennetwerk. Onderneming B en I zijn buiten beschouwing gelaten, omdat zij geen groeiambitie te hebben. Wat betreft het samenwerkingsnetwerk kunnen wij deze propositie niet bevestigen. Niet veel ondernemers geven aan gericht naar samenwerkingspartners op zoek te gaan. Opvallend is dat bedrijf I, die een beperkte groeiambitie heeft, wel op dit netwerk is gefocust en de bedrijven A en H die in de Entry stage zitten aangeven zich ook op dit netwerk te willen focussen. Alleen bedrijf F past binnen deze propositie. Dit is echter de volwassen onderneming van de onderzoeksgroep. In tegenstelling tot wat Lechner et al. (2006) suggereren, focussen de ondernemingen in dit onderzoek die zich in de Growth stage bevinden, zich niet specifiek op het Samenwerkingsnetwerk om (verdere) groei te behalen.

De vierde propositie die wordt getoetst is:

P4. *Indien een ondernemer veel groeiambitie heeft zal hij zich, ongeacht de groeifase waarin hij zich bevindt, in de toekomst meer willen focussen op samenwerkingsnetwerken*

Voor het toetsen van de groeiambitie van de ondernemer is tabel (figuur) 3.2.b. toegepast. Voor het vaststellen van de groeifase van de deelnemende ondernemingen is tabel (figuur) 3.2.a. toegepast en voor het toetsen van de netwerkconfiguraties zijn de tabellen 3.2.c en 3.2.d. toegepast.

Op basis van de antwoorden van de respondenten wordt P₄ (deels) verworpen.

Alle onderzochte ondernemingen gaven aan dat zij open stonden voor (langdurige) samenwerkingsverbanden, maar het merendeel deed niet expliciet moeite om meer van deze contacten aan te gaan of om bestaande contacten een grotere rol te geven. Hierbij werd door de onderzoeker geen significant verschil waargenomen tussen de uitspraken van de ondernemers met veel groeiambitie en ondernemers die dat niet hadden. Op basis van het onderzoek van Van Praag et al. (2009) blijkt dat snel groeiende ondernemingen met veel groeiambitie een duidelijke focus op de ontwikkeling van dit netwerktype hebben. Het feit dat de huidige onderzoeksgroep dit niet heeft kan verschillende oorzaken hebben. Hier wordt in het hoofdstuk Discussie verder op ingegaan.

4.2 Overige bevindingen

Een van de bevindingen was dat het reputatienetwerk en het marketinginformatienetwerk in alle groeifasen domineren, kijkend naar de focus die ondernemers aangaven. Uit de reacties van ondernemers blijkt dat het reputatienetwerk heel belangrijk is voor de opdrachten van een ondernemer. Het draait om de geloofwaardigheid van de ondernemer, die in elke fase van groei belangrijk is. Daarnaast bepaalt het volgens ondernemers ook de koers. Een ondernemer geeft bijvoorbeeld aan:

“het lijkt mij heel interessant om opdrachten in de zorgsector te doen. Alleen ik word hier niet voor gevraagd, omdat ik mijn ervaring heb opgedaan in de financiële sector en bedrijfsleven.”

De betreffende ondernemer wordt, lijkt uit het citaat, geleid door het netwerk dat zij in de afgelopen jaren heeft opgebouwd. Dit duidt op de padafhankelijkheid waar Sydow et al (2009) over spreekt.

Andere voorbeelden van uitspraken:

“Ik doe er niet specifiek moeite voor om in contact te komen met een bepaald bedrijf. Ik word vaak gebeld door detacheringbureaus die vergelijkbare opdrachten hebben die ik al gedaan heb.”

Een andere bevinding was dat de ondernemingen met de hoogste groeiambitie, heel gericht waren op de ontwikkeling van het reputatienetwerk en het marketinginformatienetwerk en dat het daarbij niet (per se) uitmaakte of een netwerkcontact een hoge positie had in het bedrijf waar hij of zij werkzaam was:

“Wij zijn trots op de grote namen waar wij opdrachten voor hebben gedaan en vermelden dat ook op onze website”

“Wij zijn geen grote speler in de markt, het heeft dus geen zin om bij de hoogste baas van bijvoorbeeld ING na te gaan of wij een opdracht bij ING kunnen doen. Het werkt dan beter om een of twee lagen daaronder contacten te leggen: Olifanten vrijen met olifanten”

Een andere bevinding was dat er een relatie viel waar te nemen tussen het doen van acquisitie en de mate van groeiambitie van de ondernemer.

“Ik zie in iedereen een potentieel verkoopkanaal”

Een andere bevinding was dat het concurrentennetwerk maar door twee van de ondervraagde ondernemingen werd genoemd als een belangrijk netwerk voor de ontwikkeling van de onderneming en dit waren tevens de twee ondernemingen die expliciet hadden aangegeven groeiambitie in aantal werknemers te hebben:

“Je wilt elkaar toch helpen en bovendien voorkomen dat mensen onnodig op de bank zitten”

“De klant wil altijd net diegene die je niet hebt!”

De reden dat deze personen zich op concurrentennetwerken richten, kwam voort uit het feit dat zij een grote groeiambitie hadden. In de zin dat zij als doelstelling hadden om zoveel mogelijk opdrachten binnen te halen, of zij dat nu zelf konden doen of het werk uitbesteden, met een margeconstructie.

Wat betreft groeiambitie kan worden vastgesteld dat de groeiambitie van de onderneming voort komt uit resultaten die de onderneming in het verleden heeft behaald. Zo was er een ondernemer die in het verleden bijna 200.000 euro verdiende en op dit moment 60.000 euro verdient. Deze ondernemer gaf aan in het onderzoek:

“Het zou natuurlijk mooi zijn als ik de omzet van het eerste jaar weer kan behalen, maar als je het allemaal middelt ben ik best tevreden hoor.”

“Ik moet nu veel meer aan acquisitie doen dan in het eerste jaar; toen kwam het allemaal zó binnen!”

Een andere ondernemer heeft 8 maanden zonder werk gezeten. Haar groeiambitie is gericht op continuïteit in de opdrachten voor zichzelf. Deze ondernemer gaf aan:

“Mijn ambitie is om lekker te kunnen leven met het geld dat ik verdien. Continuïteit in de opdrachten vind ik erg belangrijk.”

Dat zou betekenen dat de groeiambities van beide ondernemers er over een jaar heel anders uit zouden kunnen zien.

4.3 Discussie

In dit onderzoek is de invloed van groeiambitie van de ondernemer op de netwerkconfiguratie onderzocht. Geconcludeerd kan worden dat er geen significant verschil is waar te nemen in de manier waarop ondernemingen met veel groeiambitie de netwerkconfiguratie managen en ondernemingen die dat niet (bewust) doen.

Hoewel de eerste propositie niet bevestigd kon worden, is uit de interviews gebleken dat het reputatienetwerk een belangrijk netwerktype is voor ondernemingen, ongeacht de groeifase waarin de onderneming zich bevindt. Tevens was er een verschil waar te nemen in de ambitie om dit netwerktype uit te breiden danwel om contacten in dit netwerk een grotere rol te geven bij de ondernemingen die expliciet hadden aangegeven in aantal werknemers te willen groeien en ondernemers die deze ambitie niet hadden. Een mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat het voor ondernemingen die in aantal werknemers willen groeien, belangrijk is om deze groeiambitie kenbaar te maken. Dit sluit aan bij hetgeen wat in de theoretische verkenning is besproken met betrekking tot het belang van het hebben van groeiambitie voor ondernemingen, om zodoende werknemers aan te trekken. Volgens Hamel (1999) en Pfeffer (1998) loopt een onderneming die geen uitgesproken groeiambitie heeft, het risico dat competente werknemers vertrekken als de groei stagneert, waardoor de continuïteit van de onderneming in gevaar komt.

Op basis van deze bevinding zou de eerste propositie als volgt kunnen worden aangepast.

P1. Ondernemingen die willen groeien in aantal werknemers zijn meer gefocust op het reputatienetwerk dan ondernemers die deze ambitie niet hebben.

De tweede propositie kon niet bevestigd worden ten aanzien van het concurrentennetwerk. Uit de interviews kwam naar voren dat de bedrijven die expliciet aangaven dit netwerk verder te willen ontwikkelen, tevens expliciet hadden aangegeven in aantal werknemers te willen groeien. Hieruit zou de volgende propositie kunnen voortvloeien:

P2. Ondernemingen die willen groeien in aantal werknemers, zijn meer gefocust op het concurrentennetwerk dan ondernemers die deze ambitie niet hebben.

Een andere bevinding was dat bij een aantal ondernemers de padafhankelijkheid groot was ten aanzien van het type opdrachten dat zij kregen. Hierbij was een verschil waarneembaar tussen de ondernemers die 'eenpitter' waren en de ondernemers die dat niet waren en/of de ambitie hadden om in aantal werknemers te groeien. Hieruit zou de volgende propositie kunnen voortvloeien:

P3. Ondernemingen die (willen) groeien in aantal werknemers ervaren een minder grote padafhankelijkheid dan ondernemingen die deze ambitie niet hebben.

Voor het toetsen van de aangepaste proposities is het allereerst van belang om de onderzoekspopulatie te vergroten. Daarnaast zou een vervolgonderzoek kwantitatief kunnen worden uitgevoerd, om de kans op significante resultaten te vergroten. De overwegingen hiervoor zullen uiteen worden gezet in de theoretische, praktische- en methodologische implicaties, zoals hieronder beschreven.

Theoretische implicaties

Een van de kanttekeningen bij dit onderzoek betreft de proposities die zijn opgesteld, waarbij de theorie van Lechner et al. (2006; 2003) als uitgangspunt is genomen. De proposities zijn gebaseerd op de fasen van groei van de onderneming en het belang van de netwerktypen bij iedere groeifase. Bij het analyseren van de data bleek dat het belang dat de ondernemers in een bepaalde groeifase hechtten aan bepaalde netwerktypen, bij een aantal ondernemingen, niet in overeenstemming was met het 4 fasen-model van Lechner en Dowling (2003).

Een vergelijkbare kanttekening kan worden gemaakt ten aanzien van de operationalisering van de concepten. Bij het concept Groeifase, is in dit onderzoek bijvoorbeeld uitgegaan van het groeifasenmodel van Gilkey (2014). De focus van dit model is groei van het aantal opdrachten van kleine (startende) ondernemingen en de manier waarop ondernemingen hier hun processen en bedrijfsstrategie op aansluiten. Aan de hand van het model werd de respondenten gevraagd in welke fase zij zich bevonden. Dit betrof een subjectieve toetsing. Een aantal respondenten gaf bijvoorbeeld aan zich momenteel in een lagere groeifase te bevinden dan een (aantal) jaar eerder. De reden hiervoor was het feit dat zij door de crisis minder opdrachten kregen. Dit kan invloed hebben gehad

op het vaststellen en interpreteren van de netwerkconfiguratie behorende bij een bepaalde groeifase. Anderzijds levert deze bevinding een interessante bijdrage op voor vervolgonderzoek; zowel de groeifase van de onderneming als de netwerkconfiguratie lijkt continue aan veranderingen onderhevig. Voor de operationalisering van het concept groeiambitie, is in dit onderzoek uitgegaan van de gewenste groei in zowel omzet als medewerkers. In het onderzoek kwam naar voren dat de groeiambitie van ondernemingen over de jaren kan veranderen, door persoonlijke omstandigheden of bijvoorbeeld door de invloed van de economische recessie. Tevens werd er een verschil waargenomen in de groeiambitie van de ondernemingen die expliciet hadden aangegeven te willen groeien in aantal werknemers en de ondernemingen die deze ambitie niet hadden. Hoewel meestal wordt geadviseerd om groeiambitie op meerdere manieren te meten, wordt aan de hand van deze bevinding geadviseerd om bij vervolgonderzoek de groeiambitie in aantal medewerkers als uitgangspunt te nemen. Voor de operationalisering van het concept netwerkconfiguratie werd de omschrijving van de netwerktypen volgens Lechner et al. (2006) aangehouden. Ondanks het feit dat de omschrijvingen helder aan de ondervraagden uiteen zijn gezet, is het mogelijk dat een ondernemer een andere definitie voerde. Bij tenminste een van de ondernemers is dit met zekerheid te zeggen.

Praktische implicaties

Allereerst brengt de gehanteerde steekproef een aantal beperkingen met zich mee. Het betreffen bedrijven gerelateerd aan de ICT- en Communicatie sector, dus generalisaties naar andere ondernemingen zijn niet zonder meer te maken. Verder is bij de onderzoekspopulatie niet gekeken naar de daadwerkelijke groei van de onderneming, er is alleen gevraagd naar de groeiambitie van de onderneming. Bij het analyseren van de resultaten werd er een verschil waargenomen in groeiambitie van ondernemers die 'eenpitters' waren en aangaven dat ook te willen blijven en ondernemers die dat niet waren en/of hadden aangegeven in aantal werknemers te willen groeien. Zoals eerder beschreven bij de theoretische implicaties, wordt bij een vervolgonderzoek geadviseerd om groeiambitie in aantal werknemers als uitgangspunt te nemen.

Methodologische implicaties

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek met een zeer beperkte steekproef. De bevindingen die zijn gedaan zijn zodanig divers, dat er geen significante patronen konden worden waargenomen in de data. Dit heeft mogelijk invloed op de betrouwbaarheid en de validiteit van de resultaten. De onderzoeker heeft aan de hand van de antwoorden van de respondenten een inschatting gemaakt van de huidige en toekomstige focus op de verschillende netwerktypen. Dit is naar eigen inzicht van de onderzoeker bepaald. Hetzelfde geldt voor het vaststellen van de mate van groeiambitie.

Een andere kanttekening is te maken met betrekking tot het analyseren van de resultaten. Mogelijk komt het gedrag van een respondent niet overeen met wat hij heeft gezegd. Indien een respondent bijvoorbeeld heeft aangegeven veel groeiambitie te hebben en zich op een bepaald netwerktype te willen gaan focussen, maar dit (vervolgens) niet doet, dan heeft dit gevolgen voor eventuele conclusies die zijn getrokken.

Een andere kanttekening is te maken ten aanzien van de gekozen onderzoeksmethode. In dit onderzoek is gekozen voor een *cross-sectional case study* ontwerp, waarbij de netwerkconfiguratie bij meerdere ondernemingen werd onderzocht. Hoewel de onderzoeksgroep vrij homogeen was, bleek de unieke context van de ondernemingen een grotere invloed te hebben dan vooraf was verondersteld, met name wat betreft de groeiambitie van de ondernemingen. Deze bevinding levert een interessante bijdrage voor vervolgonderzoek, waarbij men zich specifiek op ondernemingen zou kunnen richten met een groeiambitie in aantal medewerkers. Verder wordt een kwantitatieve onderzoeksmethode geadviseerd bij een grotere steekproef.

REFERENTIES

- Ajzen, I. (1991). The theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50(2) , 179-211.
- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. *The Art and Science of Entrepreneurship* , 3-23.
- Anderson, A., Drakopoulou-Dodd, S., & Jack, S. (2010). Network practices and entrepreneurial growth. *Scandinavian Journal of Management* Vol. 26No.2 , 121-133.
- Anderson, A., Jack, S., & Dodd, S. (2005). The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm. *Family Business Review* 18 , 135-154.
- Ansoff, H., & McDonnell, E. J. (1990). *Implementing Strategic Management*. Prentice Hall.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. USA: Oxford University Press.
- Cardullo, M. (1999). *Technological Entrepreneurism: Enterprise Formation, Financing and Growth*. Baldock: Research Studies Press Ltd.
- Cassar, G. (2007). Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19 , 89-107.
- Cassia, L., & Minola, T. (2012). Hyper-growth of SMEs: towards a reconciliation of entrepreneurial orientation and strategic resources. *International Journal of Entrepreneurial Behaviorand Research* , 179-197.
- Cliff, J. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender and business size. *Journal of Business Venturing* 13 , 523-542.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing* , 49-61.
- Covin, J., & Slevin, D. (1997). High Growth Transitions: Theoretical Perspectives and suggested directions. *Entrepreneurship 2000. Ed. D* , 99-126.
- Davidsson, P. (1991). Continued Entrepreneurship: Ability, Need and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth. *Journal of Business Venturing* 6 , 405-429.
- Davidsson, P. (1989). Entrepreneurship and after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing* 4 , 211-226.
- De Jong, J. (2005). *De bron van vernieuwing: rol van netwerken bij innovaties in het MKB*. Zoetermeer: EIM.
- De Jong, J. (2009). *Kansen realiseren. Geactualiseerde versie van hoofdstuk 5 uit De Jong J.P.J., W.E.J. Bodewes & S. Harkema (2007), Winst door Innovatie: Hoe ondernemers kansen zien én pakken*. Den Haag: SDU.

- De Jong, J. (2006). *Meer Open Innovatie. Praktijk, ontwikkelingen, motieven en knelpunten in het MKB*. EIM Onderzoek voor bedrijf en beleid.
- Delmar, F., Davisson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing* 18 , 189-216.
- Dobbs, M., & Hamelton, R. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research Vol. 13 No. 5* , 296-322.
- Dutta, D., & Thornhill, S. (2008). The Evolution of Growth Intentions. Toward a cognition-based model. *Journal of Business Venturing* 23 , 307-332.
- Eckhardt, J., Shane, S., & Delmar, F. (2006). Multistage selection and the financing of new ventures. *Management Science* 52 , 220-232.
- Edelman, L., Brush, C., Manolova, T., & Greene, P. (2010). Start-up motivations and growth intentions of minority nascent entrepreneurs. *Journal of Small Business Management* 48(2) , 174-196.
- Elfring, T., & Hulsink, W. (2007). Networking by Entrepreneurs: Patterns of Tie Formation in Emerging Organizations. *Organization Studies* , 28: 1849.
- Furlan, A., Grandinetti, R., & Paggiaro, A. (2014). Unveiling the Growth Process: Entrepreneurial Growth and the Use of External Resources. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* , 20-41.
- Granovetter, M. (1995). *Getting a job. A study of contacts and careers*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gundry, L. K., & Welsch, H. P. (2001). The Ambitious Entrepreneur: High Growthstrategies of Woman-owned Enterprises. *Journal of Business Venturing* , 453-470.
- Hamel, G. (1999). Bringing Silicon Valley inside. . *Harvard Business Review*, 77 (5), 70 .
- Henrekson, M., & Johanson, D. (2008). *Gazelles as job creators - A survey and interpretation of the evidence, Working Papers Series 733*. Research Institute of Industrial Economics.
- Hite, J. M., & Hesterly, W. S. (2001). The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm. *Strategic Management Journal* , 275-286.
- Jack, S., Drakopoulou Dodd, S., & Anderson, A. R. (2008). Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective. *Entrepreneurship & Regional Development* , 125-159.
- Jarillo, J. C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal* , 31-41.
- Klyver, K., & Schott, T. (2011). How Social Network Structure Shapes Entrepreneurial Intentions? *Journal of Global Entrepreneurship Research* (1), 3-19.
- Kolvereid, L. (1992). Growth Aspirations Among Norwegian Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* , 209-222.

- Kolvereid, L., & Bullvag, E. (1996). Growth Intentions and Actual Growth: The Impact of Entrepreneurial Choice. *Journal of Enterprising Culture* 4(!) , 1-17.
- Krackhardt, D. (1992). *The strength of strong ties: The importance of philos in organizations' in Networks and organizations: Structure, form and action. N. Nohria and R.G. Eccles (eds).* Boston: Harvard Business School Press.
- Larson, A., & Starr, J. (1993). A network model of organization formation . *Entrepreneurship Theory & Practice* 17 , 5-15.
- Lechner, C., & Dowling, M. (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development* , 1-26.
- Lechner, C., Dowling, M., & Welpel, I. (2006). Firm networks and firm development: The role of the relational mix. *Journal of Business Venturing* , 514-540.
- Lee, D. Y., & Tsang, E. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38 , 583-602.
- Levie, J., & Autio, E. (2013). *Growth and Growth Intentions*. UK: Enterprise Research Centre.
- Martinez, M. A., & Aldrich, H. E. (2011). Networking strategies for entrepreneurs: balancing cohesion and diversity . *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* , 7-38.
- Mu, J. (2013). Networking capability, new venture performance and entrepreneurial rent . *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* , 101-123.
- Newbert, S. L., Tornikoski, E. T., & Quigley, N. R. (2013). Exploring the evolution of supporter networks in the creation of new organizations. *Journal of Business Venturing* 28 , 281-298.
- Ostgaard, T. A., & Birley, S. (1996). New Venture Growth and Personal Networks. *Journal of Business Research* 36 , 37-50.
- Pfeffer, J. (1998). The human equation: Building profits by putting people first. *Harvard Business Press* .
- Praag, C., & Versloot, P. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small Business Economics* 29 (4) , 351-382.
- Ramachandran, K., & Ramnarayan, S. (1993). Entrepreneurial orientation and networking: some Indian evidence. *Journal of Business Venturing* , 513-524.
- Slotte-Kock, S., & Coviello, N. (2010). Entrepreneurship Research on Network Processes: A Review and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice* .
- Souitaris, V., Zerbinati, S., & Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*, 22 , 566-592.
- Stam, E., & Wennberg, K. (2009). The roles of R&D in New Firm Growth. *Small Business Economics* 33 , 77-89.

Stam, E., Bosma, N., van Witteloostuijn, A., de Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N., et al. (2012). *Ambitious Entrepreneurship: A review of the academic literature and new directions for public policy*. AWT: Advisory Council for Science and Technology Policy, 41.

Stenholm, P. (2011). Innovative Behavior as a Moderator of Growth Intentions. *Journal of Small Business Management* , 233-251.

Sullivan, D. M., & Ford, C. M. (2013). How Entrepreneurs Use Networks to Address Changing Resource Requirements During Early Venture Development. *Entrepreneurship Theory and Practice* .

Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review* 61/4 , 674-698.

Van Praag, M., Van Dijk, G., De Wit, G., & Pasaribu, M. (2009). *Waarom groeien sommige bedrijven sneller dan andere? De Entrepreneurship Update september 2009*. Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE).

Vanacker, T., Manigart, S., & Meuleman, M. (2014). Path-Dependent Evolution Versus Intentional Management of Investment Ties in Science-Based Entrepreneurial Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 671-690.

Verheul, I., & van Mil, L. (2008). *What Determines the Growth Ambition of Dutch Early-Stage Entrepreneurs?* Zoetermeer: Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs.

Watson, J. (2007). Modeling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing* 22 , 852-874.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and achieving growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies* 40(8) , 1919-1941.

Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics* , 353-374.

Zhao, L., & Aram, J. D. (1995). Networking and Growth of Young Technology-Intensive Ventures in China. *Journal of Business Venturing* 10 , 349-370.

OVERIGE BRONNEN

(2014, januari 6). Opgeroepen op 08 15, 2014, van www.volkskrant.nl:

<http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2680/Economie/article/detail/3572738/2014/01/06/Stijging-aantal-startende-ondernemers.dhtml>

Gilkey, C. (2014, januari 15). Opgeroepen op september 10, 2014, van The Small Business Life Cycle: The No-Fluff Guide to Navigating the Five Stages of Small Business Growth:

<http://www.productiveflourishing.com/the-business-lifecycle-an-overview/>

Knockaert, M., Foo, M. D., & Erikson, T. (2011). *Determinants of Entrepreneurs' growth intentions. A cognitive style perspective*. Universiteit Gent .

Larossi, J. (2012). Path Building in Emerging Entrepreneurial Firms: An Investigation of networks in the making. *Business Administration Dissertations, Paper 8* . ScholarWorks @ Georgia State University.

McKinsey&Company. (2005). Groeistrategieen McKinsey. In F. Rorink, & H. Kleijn, *Verandermanagement, een plan van aanpak voor integrale organisatieveranderingen en innovatie*.

Schuurmans, M., Hooymeijer, M., Martis, C., & Hoogendoorn, C. (2013, juni). Internationaal Project 2013 (NYBT). Rotterdam.

BIJLAGEN

BIJLAGE I

**Interview vragen
&
Methodiek**

Construct 1: groeifase

Object: de groeifase waarin de onderneming zich bevindt (aspirational stage – entry stage – growth stage – crucible stage – cruise stage)

Attributen die worden gemeten zijn:

- Bedrijf bevindt zich in fase 1: de entry stage stage
- Bedrijf bevindt zich in fase 2: de growth stage
- Bedrijf bevindt zich in fase 3: de crucible stage stage
- Bedrijf bevindt zich in fase 4: de cruise stage

Figuur 3.2.a: schaal voor Groeifase

| Score | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| Schaal | Fase 1 | Fase 2 | Fase 3 | Fase 4 |

Interviewvraag attribuut:

1. In welke groeifase bevindt je bedrijf zich (momenteel)?

Contextuele vragen:

2. Hoe oud is je bedrijf?
3. Hoe lang ben je al ondernemer?
4. Hoe groot is je bedrijf (medewerker, omzet)?

Construct 2: groeiambitie

Object: de groeiambitie van de onderneming

Attributen die worden gemeten zijn:

- Groei in omzet: Een ondernemer geeft aan te willen groeien in omzet. De hoogte van de omzet waarmee hij wil groeien is daarbij geen bepalende factor.
- Ambitie ondernemer: Een ondernemer geeft aan te willen groeien
- Aantal medewerkers: Een ondernemer geeft aan in de toekomst medewerkers in dienst te willen nemen of het aantal medewerkers in dienst te willen vergroten
- Groei in netwerk: Een ondernemer geeft aan te willen groeien in de grootte van het netwerk of bestaande relaties een grotere rol te willen geven

De mate van groeiambitie wordt gemeten in Hoog (H) of Laag (L)

Alle factoren wegen even zwaar in het vaststellen of een ondernemer groeiambitie heeft. Als iemand 3 of hoger scoort, heeft de ondernemer een hoge groeiambitie. Scoort een ondernemer 1 of 2, dan wordt een lage groeiambitie vastgesteld.

Figuur 3.2.b: schaal voor Groeiambitie

| Score | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------|-----|---------|---------|---------|-----|
| Schaal | 4xL | 3xL/1xH | 2xL/2xH | 1xL/3xH | 4xH |

Interviewvraag attribuut:

5. Heb je ambities om je bedrijf te laten groeien?

Contextuele vragen:

6. Zo ja, welke omvang? (medewerkers, beoogde omzet)
7. Heb je al medewerkers in dienst? Wil je (meer) medewerkers aannemen?
8. (Zie vraag per netwerktype: Doe je expliciet moeite om meer van dit soort contacten aan te gaan?)

Construct 3: Netwerkconfiguratie

Object 1: het aantal contacten in het sociale netwerk

Attributen die worden gemeten zijn:

- Aanwezigheid van contacten
- Bijdrage contacten aan ontwikkeling onderneming
- Investeren in contacten
- Aantal contacten (groeiambitie)

Figuur 3.2.c: schaal voor huidige netwerkconfiguratie

| Score | -/- | - | 0 | + | +/+ |
|--------|-----------|------|----------|------|-----------|
| Schaal | heel laag | laag | neutraal | hoog | heel hoog |

Figuur 3.2.d: schaal voor ambitie netwerkconfiguratie

| Score | -/- | - | 0 | + | +/+ |
|--------|-----------|------|----------|------|-----------|
| Schaal | heel laag | laag | neutraal | hoog | heel hoog |

Interviewvraag attribuut:

9. In hoeverre heb je deze contacten?

Contextuele vragen:

10. Dragen de relaties bij aan de ontwikkeling van de onderneming? Zo ja, hoe? Voorbeeld?

11. Doe je expliciet moeite om meer van dit soort contacten aan te gaan, danwel een grotere rol te geven? Waarom?

12. Hoeveel contacten heb je in dit netwerk?

Object 2: het aantal contacten in het reputatienetwerk

Attributen die worden gemeten zijn:

- Aanwezigheid van contacten
- Bijdrage contacten aan ontwikkeling onderneming
- Investeren in contacten
- Aantal contacten

Figuur 3.2.c: schaal voor huidige netwerkconfiguratie

| Score | -/- | - | 0 | + | +/+ |
|--------|-----------|------|----------|------|-----------|
| Schaal | heel laag | laag | neutraal | hoog | heel hoog |

Figuur 3.2.d: schaal voor ambitie netwerkconfiguratie

| Score | -/- | - | 0 | + | +/+ |
|--------|-----------|------|----------|------|-----------|
| Schaal | heel laag | laag | neutraal | hoog | heel hoog |

Interviewvraag attribuut:

13. In hoeverre heb je deze contacten?

Contextuele vragen:

14. Dragen de relaties bij aan de ontwikkeling van de onderneming? Zo ja, hoe? Voorbeeld?

15. Doe je expliciet moeite om meer van dit soort contacten aan te gaan, danwel een grotere rol te geven? Waarom?

16. Hoeveel contacten heb je in dit netwerk?

Object 3: het aantal contacten in het marketinginformatienetwerk

Attributen die worden gemeten zijn:

- Aanwezigheid van contacten
- Bijdrage contacten aan ontwikkeling onderneming
- Investeren in contacten (groeiambitie)
- Aantal contacten (groeiambitie)

Figuur 3.2.c: schaal voor huidige netwerkconfiguratie

| Score | -/- | - | 0 | + | +/+ |
|--------|-----------|------|----------|------|-----------|
| Schaal | heel laag | laag | neutraal | hoog | heel hoog |

Figuur 3.2.d: schaal voor ambitie netwerkconfiguratie

| Score | -/- | - | 0 | + | +/+ |
|--------|-----------|------|----------|------|-----------|
| Schaal | heel laag | laag | neutraal | hoog | heel hoog |

Interviewvraag attribuut:

17. In hoeverre heb je deze contacten?

Contextuele vragen:

18. Dragen de relaties bij aan de ontwikkeling van de onderneming? Zo ja, hoe? Voorbeeld?

19. Doe je expliciet moeite om meer van dit soort contacten aan te gaan, danwel een grotere rol te geven? Waarom?

20. Hoeveel contacten heb je in dit netwerk?

Object 4: het aantal contacten in het concurrentennetwerk

Attributen die worden gemeten zijn:

- Aanwezigheid van contacten
- Bijdrage contacten aan ontwikkeling onderneming
- Investeren in contacten (groeiambitie)
- Aantal contacten (groeiambitie)

Figuur 3.2.c: schaal voor huidige netwerkconfiguratie

| Score | -/- | - | 0 | + | +/+ |
|--------|-----------|------|----------|------|-----------|
| Schaal | heel laag | laag | neutraal | hoog | heel hoog |

Figuur 3.2.d: schaal voor ambitie netwerkconfiguratie

| Score | -/- | - | 0 | + | +/+ |
|--------|-----------|------|----------|------|-----------|
| Schaal | heel laag | laag | neutraal | hoog | heel hoog |

Interviewvraag attribuut:

21. In hoeverre heb je deze contacten?

Contextuele vragen:

22. Dragen de relaties bij aan de ontwikkeling van de onderneming? Zo ja, hoe? Voorbeeld?

23. Doe je expliciet moeite om meer van dit soort contacten aan te gaan, danwel een grotere rol te geven? Waarom?

24. Hoeveel contacten heb je in dit netwerk?

Object 5: het aantal contacten in het samenwerkingsnetwerk**Attributen die worden gemeten zijn:**

- Aanwezigheid van contacten
- Bijdrage contacten aan ontwikkeling onderneming
- Investeren in contacten (groeiambitie)
- Aantal contacten (groeiambitie)

Figuur 3.2.c: schaal voor huidige netwerkconfiguratie

| Score | -/- | - | 0 | + | +/+ |
|--------|-----------|------|----------|------|-----------|
| Schaal | heel laag | laag | neutraal | hoog | heel hoog |

Figuur 3.2.d: schaal voor ambitie netwerkconfiguratie

| Score | -/- | - | 0 | + | +/+ |
|--------|-----------|------|----------|------|-----------|
| Schaal | heel laag | laag | neutraal | hoog | heel hoog |

Interviewvraag attribuut:

25. In hoeverre heb je deze contacten?

Contextuele vragen:

26. Dragen de relaties bij aan de ontwikkeling van de onderneming? Zo ja, hoe? Voorbeeld?

27. Doe je expliciet moeite om meer van dit soort contacten aan te gaan, danwel een grotere rol te geven? Waarom?
28. Hoeveel contacten heb je in dit netwerk?

BIJLAGE II

Bedrijf A - Interview resultaten

Compact verslag bedrijf A: Martine Teirlinck (bedrijfsnaam: Al kennis gemaakt?)

| | |
|------------------------------|--|
| Branche | Projectmanagement in Communicatie & ICT domein, tevens eigenaar Zelstandig ondernemer sinds: 4 maanden. Ondernemer is oprichter van Al kennis gemaakt? en heeft als doel het zichtbaar maken van informatie, kennis en ervaring van mensen. Overige ervaring: ondernemer heeft afgelopen jaren o.a. bij een consultancy bedrijf gewerkt en projecten gedaan voor Clini Clowns en Staatsbosbeheer. |
| Gespreksdatum | Vrijdag 12 september |
| 1.groEIFase | Entry stage: Ondernemer heeft de afgelopen maanden enkele kleine opdrachten gehad |
| 2.groEIambitie | Ondernemer zit nog niet op het gewenste inkomensniveau (vergelijkbaar met vorige banen in loondienst). Streven is komend jaar omzetgroei van tenminste 500% en een eigen kantoor. Intenties om werknemers in dienst te nemen zijn er niet perse, wel om mensen voor langere tijd aan zich te verbinden. |
| 3.Netwerkconfiguratie | <p><u>Sociale netwerk: ca 150 contacten</u> De bijdrage van dit netwerk is groot geweest de afgelopen maanden. Contact o.a. met diverse oud collega's die de ondernemer hebben geïntroduceerd bij bedrijven, netwerkclubs en personen die iets konden betekenen voor de ondernemer. Ondernemer heeft nog contact met verschillende oud collega's die hebben geholpen door de ondernemer te introduceren bij diverse bedrijven.</p> <p><u>Reputatienetwerk: ca 200 contacten</u> met ca 100 contacten regelmatig contact Tot dit netwerk behoren o.a. leden van de netwerkclub(s) van de ondernemer. Doel is meer focus op dit netwerk de komende jaren alsmede focus op het onderhouden van de contacten waarmee ondernemer heeft samengewerkt.</p> <p><u>Marketinginformatienetwerk:ca 100 contacten</u> Op dit moment vooral veel contacten in de financiële sector. Het doel is om zich de komende jaren ook meer op dit type netwerk te focussen en meer contacten opdoen in de sociaal-culturele sector. Aantal contacten is momenteel niet inzichtelijk. Bovendien ontbreekt eenduidige focus momenteel nog.</p> <p><u>Concurrentennetwerk: minder dan 5 contacten</u> eigenlijk maar 1 contact momenteel en de intentie is er niet om zich specifiek op dit netwerk te focussen de komende jaren. Ondernemer is geïntroduceerd door een oud collega bij een concurrent. Ondernemer is met deze persoon inmiddels bevriend geraakt. "...Toegevoegde waarde is o.a. dat deze contacten je de mogelijkheid geven om 'ruimte' voor jezelf te creëren en om te blijven doen wat je het leukst vindt". De intentie is er tevens om opdrachten met elkaar uit te wisselen.</p> <p><u>Samenwerkingsnetwerk: ca 25 contacten voor potentiële samenwerking,</u> Er is nog geen samenwerkingsverband uit voortgekomen, maar ondernemer staat daar wel voor open. Het vinden en selecteren van een geschikte samenwerkingspartner is een lastige klus. Verder speelt vertrouwen een grote rol. "Het is bijna vergelijkbaar met een huwelijk".</p> |

BIJLAGE III

Bedrijf B - Interview resultaten

Compact verslag bedrijf B: Annemarie de Graaff

| | |
|---|---|
| Branche | Interim- en organisatiemanagement in Communicatie & ICT domein Zelfstandig ondernemer sinds: mei 2010. Ondernemer helpt organisaties in hun communicatie tijdens reorganisaties, overnames, integratie of de invoering van een nieuw (ICT/HR/...) systeem. |
| Gespreksdatum | Vrijdag 12 september |
| 1.groEIFase Growth stage en momenteel zelfs wel Crucible stage, want ondernemer heeft al een paar keer 'nee' moeten zeggen tegen een project. Omzet is heel wisselend geweest de afgelopen jaren, afhankelijk van type opdrachten. Ondernemer heeft ook een aantal maanden zonder opdrachten gezeten, wat volgens ondernemer te wijten is geweest aan de crisis. | |
| 2.groeiambitie Ondernemer is momenteel best tevreden over het inkomensniveau, dit is te danken aan een grotere klus van afgelopen maanden. Hoofddoel is lekker leven, verder wilt ondernemer zich verder willen ontwikkelen w.b. opleiding en slimmer werken (efficiënter met tijd en aantal projecten omgaan, kijken waar overlap mogelijk is of om meerdere projecten tegelijkertijd te hebben lopen, evt deels uit kunnen besteden). “...Groei komt als het komt”. Geen werknemers in dienst, is ook niet per se het streven, er zijn ook andere mogelijkheden, door middel van gezamenlijke projecten bijvoorbeeld. | |
| 3.Netwerkconfiguratie <u>Sociale netwerk: ca 700 contacten</u> De bijdrage van dit netwerk is groot geweest de afgelopen maanden. Contact o.a. met diverse oud collega's die de ondernemer hebben geïntroduceerd bij bedrijven. Een van de oud-collega's is inmiddels een frequente samenwerkingspartner, al gaat het hoofdzakelijk om kleine opdrachten. Doel is om te blijven investeren in de contacten in dit netwerk, al is er momenteel weinig tijd voor. <u>Reputatienetwerk: heel groot, maar ca 5 actieve contacten</u> Tot dit netwerk behoren veel van de opdrachtgevers van afgelopen jaren. Via de interim-bureaus en Detacheringbureaus waar de ondernemer staat ingeschreven komt ondernemer bij grote bedrijven /marktleider binnen. Is meer toeval dan bewust gepland, maar ondernemer sluit niet uit dat opdrachtgevers daar naar kijken. Doel is om contact te blijven met de bureaus die regelmatig een opdracht aanleveren, ondernemer is bijna altijd een goede 'match' bij introducties. Ondernemer heeft veel te danken gehad aan bepaalde bureaus, komt lang niet altijd zelf ergens 'binnen'. <u>Marketinginformatienetwerk: veel contacten, maar ca 50 echt actieve contacten</u> Ondernemer heeft heel veel geïnvesteerd in dit netwerk afgelopen jaren, onder andere door lidmaatschap bij diverse netwerkclubs. Ook grote investeringen in geld gedaan. Heeft geen directe projecten opgeleverd maar wel veel kennis, advies en nuttig voor uitwisselen van ervaringen. Huidig doel is niet investeren in nieuw contacten voor dit netwerk, wel onderhouden van bestaande contacten. Is verder afhankelijk aan hoeveel tijd de ondernemer heeft. Weinig werk, dan weer meer investeren. Maar dat is momenteel geen issue. <u>Concurrentennetwerk: ca 200 contacten</u> Contacten betreffen hoofdzakelijk contacten via de interim- en detacheringbureaus, opgedaan tijdens netwerkborrels van deze bureaus of bij grotere projecten. Doel is niet om expliciet meer van dit soort contacten aan te gaan, wel om bestaande contacten te onderhouden. Contacten zijn al een aantal keer nuttig (gedeeltelijke) opdrachten. Ondernemer stelt ook wel eens een concurrent voor aan een opdrachtgever als ondernemer zelf al een of meerdere projecten heeft lopen. <u>Samenwerkingsnetwerk: veel contacten, maar momenteel maar 1 voor mogelijke samenwerking</u> Ondernemer vindt dit een heel waardevol netwerk, maar is erg kritisch t.a.v. mogelijke samenwerkings-Partners. Een oud-collega is een mogelijke kandidaat alleen is de relatie momenteel (nog) niet gelijkwaardig. Ondernemer zelf is maar een 'kleine speler', de oud collega runt al een erg succesvol IT- bedrijf. Een samenwerking zou daarentegen veel geld kunnen opleveren, want veel grotere opdrachten. | |
| Suggestie(s)/opmerkingen ondernemer: geen | |

BIJLAGE IV

Bedrijf C - Interview resultaten

Compact verslag bedrijf C: Bosko Katic

| | |
|------------------------------|--|
| Branche | Business Consultant in ICT domein, eigenaar Zelfstandig ondernemer sinds: 4 jaar ICT infrastructuur (server/software) configuraties, IT oplossingen voor bedrijven als projectmanager, Advies en implementatie van softwareoplossingen, IT Technologieën. |
| Gespreksdatum | Zondag 14 september |
| 1.groEIFase | Ondernemer heeft momenteel 2 bedrijfjes, waarvan er eentje goed loopt (gericht op o.a. detachering van 2 medewerkers). Het andere bedrijfje gaat hij afsluiten, komt bijna geen business uit voort (ontwikkeling en vermarkten van eigen software tool). Verder wilt de ondernemer nog een 3 ^e bedrijfje starten, gericht op ICT advisering. Bedrijf 1 (4 jaar): tussen Entry stage en Growth stage, wisselt heel erg Bedrijf 2: Entry stage, gaat ook niet verder komen |
| 2.groeiambitie | Ondernemer heeft veel groeiambitie. Bedrijf 1 heeft erg goed gedraaid de eerste jaren. Door andere prioriteiten in de ondernemer wat minder actief geweest met acquisitie maar wordt komende maanden weer opgebouwd. Bedrijf 1 draait om medewerkers die op projectbasis kunnen worden ingezet. Indien mogelijk groei dus zeker (ook) in medewerkers! |
| 3.Netwerkconfiguratie | <p><u>Sociale netwerk: ca 300 contacten</u> Contacten uit dit netwerk zijn veelal oud-collega's. Ondernemer betreft liever geen vrienden en familie bij werk/business. Contacten zijn erg waardevol voor uitwisselen van ervaringen. Meerdere oud-collega's zijn voor zichzelf begonnen afgelopen jaren. Doel is zeker om deze contacten te onderhouden. Verder staat ondernemer altijd open voor nieuwe contacten, ook in dit netwerk.</p> <p><u>Reputatienetwerk:heel groot, maar ca 200 contacten</u> Tot dit netwerk behoren tevens veel oud-collega's maar ook contacten bij bedrijven waar ondernemer werkzaam is geweest bij projecten. Ondernemer probeert hier altijd een paar goede contacten aan over te houden en investeert daar ook in: "... je weet nooit wat het in de toekomst nog oplevert". Ondernemer bezoekt tevens regelmatig congressen e.d. Aan de hand van de verzamelde visitekaartjes maakt hij een selectie wie toegevoegde waarde kan bieden. Hierbij speelt reputatie een belangrijke rol. Doel is altijd meer contacten aan te gaan. Ondernemer staat hier altijd voor open.</p> <p><u>Marketinginformatienetwerk:ca 50 contacten</u> Ondernemer investeert veel tijd (en ook geld) in dit netwerk. Als ondernemer iemand benaderd voor advies, nu uit voor een etentje bijvoorbeeld. Ook voor het inwinnen van informatie, bijvoorbeeld lopende projecten Is dit netwerk heel waardevol gebleken afgelopen jaren. Via contacten in dit netwerk heeft ondernemer al Diverse opdrachten gekregen; "...Dit moet je worden gegund".</p> <p><u>Concurrentennetwerk: ca 5 contacten</u> Contacten betreffen hoofdzakelijk oud-collega's. Ondernemer is erg voorzichtig met deze contacten. Voor het uitwisselen/detacheren van de medewerkers is dit netwerk al heel waardevol gebleken. Het kan namelijk Een hele goede marge opleveren om medewerkers tijdelijk weg te zetten bij concurrent-collega's. Dit is echter wel afhankelijk van het type project, bepaalde specialistische kennis wilt ondernemer niet delen met concurrenten, alleen de meer 'standaard' projecten.</p> <p><u>Samenwerkingsnetwerk:ca 5-6 contacten</u> Ondernemer vindt dit een heel waardevol netwerk, maar is erg kritisch t.a.v. mogelijke samenwerkings-Partners. In de beginjaren dacht ondernemer daar wat makkelijker over; "...je probeert alle middelen uit om tekunnen groeien". Bedrijf 1 is ondernemer begonnen met een partner, maar dat is heel anders dan in een latere fase van de Onderneming een geschikte samenwerkingspartner vinden.</p> <p>Suggestie(s)/opmerkingen ondernemer: geen</p> |

BIJLAGE V

Bedrijf D - Interview resultaten

Bedrijf D: Carien van de Hoek (bedrijfsnaam: Beautiful Results)

| | |
|------------------------------|---|
| Branche | Interim- en projectmanagement in Communicatie & ICT domein Zelfstandig ondernemer sinds: 2008/2009. Ondernemer is onder andere betrokken (geweest) bij projecten gericht op communicatie en implementatie in diverse branches, waaronder bij de overheid, sociale zekerheid en woningcorporaties. In deze rol is ondernemer tevens betrokken geweest bij de implementatie van ICT-systemen. |
| Gespreksdatum | Maandag 15 september |
| 1.groEIFase | Ondernemer bevindt zich tussen Growth stage en Crucible stage in. Verder is ondernemer bezig met het introduceren van een nieuw concept in de markt. De opdrachten die hier uit voortkomen zijn nog meer passend bij de Entry stage. |
| 2.groEIambitie | Ondernemer heeft geen groeiambitie t.a.v. medewerkers. Wel om als projectmanager zelf teams samen te kunnen stellen. Hiervoor zijn vaste medewerkers niet nodig. Verder heeft ondernemer veel ervaring met acquisitie van projecten uit vorige baan en bovendien heeft ondernemer een groot en divers netwerk, waaronder veel oud-collega's dus (tijdelijke) medewerkers zijn er altijd wel te vinden. Ondernemer heeft wel ambitie om omzet te verhogen, met name t.a.v. het nieuwe concept. |
| 3.Netwerkconfiguratie | <p><u>Sociale netwerk: ca 500 (300 oud-collega's)</u> Ondernemer besteedt momenteel veel tijd aan dit netwerk, vooral online. Zeker een paar uur per week. Netwerk draagt zeker bij aan ontwikkeling van de onderneming o.a. oud-collega's waar ondernemer ervaringen mee uitwisselt, kennis deelt, adviezen uitwisselt. Ondernemer doet altijd moeite om netwerk uit te breiden danwel te onderhouden. De focus is echter wel veranderlijk. Beginjaren was ondernemer meer gericht op Kunst- en Cultuur sector. Huidige focus is gericht op contacten in de branche waar ondernemer bezig is een nieuw concept te introduceren.</p> <p><u>Reputatienetwerk: aantal 1300 (voornamelijk LinkedIn)</u> Ondernemer is mede-oprichter van een netwerkclub en besteedt met name tijd aan dit netwerk, is ook belangrijk voor introduceren van nieuw concept. Verder is ondernemer ook online heel actief met dit netwerktype, momenteel wel 1-2 dagen per week. Ondernemer is bij meerdere netwerkclubs lid en expliciet moeite om het aantal netwerkcontacten uit te breiden doet ondernemer altijd, gaat automatisch. Ook online komt ondernemer veel contacten regelmatig tegen. Ondernemer neemt ook bepaalde opdrachten specifiek aan om de contacten in een bepaald netwerk te vergroten.</p> <p><u>Marketinginformatienetwerk: 1300</u> Contacten in dit netwerk zijn vergelijkbaar met de contacten die ondernemer in reputatienetwerk heeft geplaatst (vooral veel oud-collega's, maar ook contacten via de projecten die ondernemer heeft gedaan). Vaak leveren de contacten van een project weer een vervolgoopdracht aan voordat het huidige project is afgerond. Ondernemer 'rolt' op die manier vaak van het ene naar het andere project. Expliciet moeite voor contacten doet ondernemer eigenlijk altijd, door zichzelf goed te presenteren bij aanvang van een project en zichzelf open te stellen voor nieuwe contacten.</p> <p><u>Concurrentennetwerk: 150-200 contacten</u> Dit is tevens een belangrijk netwerk voor ondernemer. Door contacten uit dit netwerk wordt ondernemer regelmatig voorgesteld aan projectmanagers en hier komt regelmatig een opdracht uit voort. Ondernemer stelt ook zelf collega's voor uit haar netwerk. Expliciet moeite doet ondernemer altijd, is namelijk altijd alert op mogelijke kansen, voor zichzelf maar ook voor anderen.</p> <p><u>Samenwerkingsnetwerk: ca 200 contacten</u> ER zijn mogelijkheden genoeg voor samenwerking. Ondernemer wordt hier regelmatig voor benaderd en is momenteel zelf ook druk met het benaderen van contacten, met betrekking tot het nieuwe concept.</p> <p>Suggestie(s)/opmerkingen ondernemer: geen</p> |

BIJLAGE VI

Bedrijf E - Interview resultaten

Bedrijf E: Luc Kruip

| | |
|------------------------------|--|
| Branche | Interim- en projectmanagement in ICT domein Zelfstandig ondernemer sinds: in dit domein 3 jaar. Overige ervaring: ondernemer is tevens werkzaam geweest als zelfstandig consultant op het gebied van verkoop en marketing |
| Gespreksdatum | Dinsdag 16 september |
| 1.groEIFase | Tussen Growth stage en Crucible stage |
| 2.groEIambitie | Ondernemer heeft voornamelijk groeiambitie t.a.v. omzet. In het eerste jaar heeft ondernemer ca EUR 175.000 verdient, het jaar daarop EUR 90.000 en afgelopen jaar ca EUR 60.000. Streven is om weer EUR 100.000+ te verdienen. T.a.v. medewerkers heeft ondernemer geen groeiambitie. Ondernemer heeft vertrouwen dat hij zelf voldoende projecten kan binnenhalen en kan uitvoeren. Algemene doel/ambitie is in ieder geval voldoende groei voor continuïteit van werk/opdrachten. |
| 3.Netwerkconfiguratie | <p><u>Sociale netwerk: ca 30 contacten</u> Dit netwerk bestaat voornamelijk uit oud-collega's waarvan een aantal inmiddels goede vrienden zijn geworden. Het netwerk draagt indirect zeker bij aan de ontwikkeling van de onderneming,. Ondernemer vraagt vrienden en goede kennissen regelmatig om advies. Verder houdt ondernemer vrienden en familie liever 'gescheiden' van business. Ondernemer doet wel moeite voor meer contacten in dit netwerk of om best geven. Zijn buurman is tevens werkzaam in de zorgsector. Die introduceert ondernemer geregeld aan (nieuwe) contacten.</p> <p><u>Reputatienetwerk: ca 300 contacten (ca 50 actief)</u> Dit netwerk is heel belangrijk voor ondernemer. Hoewel ondernemer in iedere sector werkzaam zou kunnen zijn, heeft hij veel contacten in de zorgsector bij dit netwerktype. Ondernemer heeft o.a. vrienden die bestuurlijke functies hebben in deze sector, echter wil hij niet afhankelijk zijn van deze vrienden om aan opdrachten te komen. Ondernemer doet daarom niet expliciet moeite om deze vrienden een grotere rol te geven, al helpt het wel bij introducties.</p> <p><u>Marketinginformatienetwerk: 700+</u> Eigenlijk vallen alle contacten van de ondernemer (iig van LinkedIn) onder dit netwerk. Ook bij dit netwerktype heeft ondernemer veel vrienden, oud-collega's en goede kennissen. Veel van deze contacten zijn belangrijke kennisbronnen voor ondernemer onder andere m.b.t. de veranderingen waar zorginstellingen mee te maken hebben. Ondernemer doet niet expliciet moeite om bestaande contacten een grotere rol te geven, wel om meer contacten in dit netwerk aan te gaan. Vooralsnog is ondernemer gericht op de zorgsector , maar in principe staat hij voor elke sector open. Ondernemer heeft zich bij diverse interim- en detacheringbureaus ingeschreven, met een aantal houdt hij regelmatig contact. Verder is ondernemer mede-oprichter van een managersplatform Dit platform heeft onder andere als doel om 'binnen te komen' bij 100 ziekenhuizen, via de IT-managers van de ziekenhuizen. Dit zijn allemaal potentiële verkoopkanalen voor ondernemer. Verder gaat ondernemer regelmatig naar congressen , is ondernemer lid van een zorgcommunity en is hij tevens aangesloten bij het GGZ netwerk.</p> <p><u>Concurrentennetwerk: ca 200 contacten</u> Dit netwerk draagt ook voor een belangrijk deel bij aan ontwikkeling van de onderneming en ondernemer doet ook expliciet moeite om meer contacten aan te gaan danwel een grotere rol te geven, met name voor tijdelijke samenwerkingsverbanden. Ondernemer steekt momenteel veel tijd in het bezoeken van diverse netwerkbijeenkomsten en spreekt daarnaast ook regelmatig af met concurrenten, voornamelijk voor het uitwisselen van kennis.</p> <p><u>Samenwerkingsnetwerk: ca 300 contacten (waarvan 20-30 actief)</u> Het managersplatform waaraan ondernemer deelneemt is hier een goed voorbeeld van. Dit netwerk draagt tevens bij aan het profileren van de ondernemer. Voor het introduceren van een nieuw concept doet hij dan ook specifiek moeite om (o.a. middels het managersplatform) binnen te komen bij 100 ziekenhuizen.</p> |

Suggestie(s)/opmerkingen ondernemer: ondernemer vraagt zich af wat de toegevoegde waarde is om netwerkcontacten te verdelen over verschillende netwerktypen en hoort graag of het onderzoek wat heeft opge

BIJLAGE VII

Bedrijf F - Interview resultaten

Bedrijf F: Vincent Van Engelen (OSC)

| | |
|---|--|
| Branche | IT detachering, Infrastructuur & Organisatie Ervaring ondernemer: 27 jaar |
| Gespreksdatum | Woensdag 17 september |
| 1.groEIFase Afwisselend tussen Cruise stage en Crucible stage | |
| 2.groeiambitie Ondernemer is mede-oprichter van het bedrijf en momenteel zijn werken er 40+ werknemers in vast dienstverband. In 2009 waren dit er bijna 100. Bedrijf heeft een reorganisatie achter de rug, mede om beter bestand te zijn tegen de crisis. Groeiambitie is er absoluut, doel is weer om te groeien naar 100+ werknemers. Beginjaren: doel was toen ca 10 werknemers met vast dienstverband, niet per se meer. | |
| 3.Netwerkconfiguratie <u>Sociaal netwerk: ca 200 contacten</u> Ondernemer vindt elk type netwerk belangrijk die wordt beschreven in het onderzoek. Ondernemer doet ook voor alle typen netwerkcontacten moeite om ze uit te breiden danwel een grotere rol te geven. Ondernemer ziet in ieder contact namelijk een potentieel verkoopkanaal. In de beginjaren van de onderneming was dat nog niet het geval. Mensen waren toen nog helemaal niet zo bezig met ICT, het zei de meeste mensen ook niet zo veel. Netwerkcontacten in dit netwerk waren de mede-oprichters van het bedrijf. <u>Reputatienetwerk: ca 200 contacten</u> Ondernemer is trots op de grote klanten die de onderneming in de klantenportefeuille zitten danwel hebben Gezeten. Dit netwerk draagt veel bij aan de sales van de onderneming. Als potentiële klanten het bedrijf niet k verwijst ondernemer dan ook graag naar de grote bedrijven (marktleiders) die al zaken met het bedrijf hebben gedaan en dat werkt heel goed! In de beginjaren hadden ze dat niet. Verder dan af en toe een advertentie zetten in een krant kwamen ze ook niet. Wel besteedde het bedrijf altijd veel aandacht aan het logo van het bedrijf, briefpapier en enveloppen (mooi drukwerk en goede presentatie). Verder moest het bed mond reclame. Met het 25 jaar bestaan van de onderneming hebben de 300 contacten uitgenodigd, waarvan de meeste contacten tot het Reputatienetwerk behoorden. <u>Marketinginformatienetwerk: ca 700 LinkedIn contacten en ca 1500+ contacten via netwerkclubs</u> Ook dit netwerk levert een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van de onderneming. Momenteel heeft het bedrijf bijvoorbeeld een rechtszaak lopen. Via een van de netwerkclubs waarvan het bedrijf lid is heeft de ondernemer al veel gratis advies kunnen inwinnen. Deze netwerkclub is een gesloten netwerkclub en in de regel mag je een willekeurig iemand van de club aanspreken met een vraag en zal diegene nagaan hoe hij jou kan helpen. Indien je bijvoorbeeld een juridische vraag hebt ga je naar de juristen tafel, etc. Verder gaat het bedrijf regelmatig naar netwerkborrels, waaronder naar netwerkborrels van advocaten. Zelf organiseert het bedrijf ook regelmatig borrels e.d. waarbij de genodigden een vriend/kennis mogen uitnodigen en introduceren. Dat zijn allemaal potentiële verkoopkanalen. Eens per jaar evalueert het bedrijf lidmaatschappen van netwerkclubs en welke presentaties en activiteiten zij willen bijwonen. In de beginjaren had het bedrijf nauwelijks dit type contacten. Af en toe zetten zij een advertentie voor een (tijdelijke) functie in de krant. Zodoende kwam het bedrijf ook in contact met mensen die(indirect) iets voor het bedrijf konden betekenen. Verder heeft ondernemer het initiatief bedacht, geheten 'Het bankje aan de rivier'. Hiervoor bracht hij een club van zzp'ers en ondernemers bij elkaar. Het idee was dat de opdrachtgever een bepaalde vraag stelde of een probleem naar voren bracht en vervolgens 'op een bankje aan de rivier kon gaan zitten'. Tegen de tijd dat hij terugkwam, was er een antwoord op zijn vraag, danwel een oplossing voor het probleem gevonden. Dit idee was ontstaan doordat veel andere ondernemers de ondernemer benaderden in hun zoektocht naar geschikte medewerkers en veel zzp'ers de ondernemer benaderden voor opdrachten. Door deze twee groepen aan elkaar te introduceren door middel van het initiatief had ondernemer zelf er bovendien weer een hele groep aan verkoopkanalen bij! <u>Concurrentennetwerk: ca 2-30 contacten (2-3 per bedrijf)</u> Ondernemer ziet contacten in dit netwerk niet direct als concurrent. <i>"...In de detacheringsbranche wil je elkaar helpen met bankzitters. Bovendien vraagt de klant altijd iemand die je (net) niet hebt!"</i> Als ondernemer geen eigen medewerkers of van een concurrent op een project kan zetten, gaat hij kijken naar zijn netwerk van zzp'ers en pas daarna gaat hij mensen benaderen via zijn LinkedIn. Contacten uit dit netwerk dragen | |

zeker bij aan de ontwikkeling van de onderneming. Moeite om meer contacten aan te gaan doet ondernemer altijd, ook bij dit type netwerk. Hiervoor gaat hij onder andere naar netwerkbijeenkomsten, die specifiek zijn gerelateerd aan de branche.

Samenwerkingsnetwerk: 3 contacten

Ondernemer is aangesloten bij de federatie van ICT-diensten, waar regelmatig initiatieven voor samenwerking worden besproken.

Suggestie(s)/opmerkingen ondernemer: ondernemer ziet wel toegevoegde waarde in het verdelen van contacten over verschillende netwerktypen, maar benadrukt dat de netwerktypen niet als 'losstaand' kunnen worden beschouwd.

BIJLAGE VIII

Bedrijf G - Interview resultaten

Bedrijf G: Joost Burger (Bedrijfsnaam: Joost Burger)

| | |
|---|--|
| Branche | Strategisch management in Communicatie & IT domein Ervaring ondernemer: ondernemer werkt in cycli van 7 jaar, waarna hij zich weer op een nieuwe specialisatie/domein richt. Ondernemer bevindt zich momenteel in jaar 2 van een nieuwe cyclus. |
| Gespreksdatum | Dinsdag 16 september |
| 1.groEIFase Ondernemer zit sinds kort in de Growth stage | |
| 2.groeiambitie Ondernemer heeft zeker groeiambitie, hij bevindt zich nog in het begin van de cyclus en wilt nog verder groeien, met name richting kwaliteit; organisaties daadwerkelijk toegevoegde waarde bieden, ongeacht op welk niveau binnen de organisatie. Groeiambities in aantal medewerkers heeft ondernemer absoluut niet. Er is er maar 1 zoals ondernemer zelf en dat wilt hij graag zo houden. | |
| 3.Netwerkconfiguratie <u>Sociale netwerk: ca 700 contacten LinkedIn, ca 2000 emailcontacten, 500 contacten op mailinglist</u> Deze contacten dragen allemaal (indirect) bij aan de ontwikkeling van de onderneming. Ondernemer organiseert regelmatig activiteiten, meestal in de vorm van een buitenactiviteit (wandeling) en wat eten met elkaar. Deze activiteiten zijn meestal spontaan (niet ver van te voren gepland) maar meestal zijn er wel 10-20 deelnemers. Verder is ondernemer actief op social media waaronder Twitter. Ondernemer vindt niet dat hij expliciet moeite doet voor meer contacten of om bestaande contacten een grotere rol te geven "...Zo ben ik gewoon". Wel krijgt ondernemer regelmatig nieuwe opdrachten via zijn netwerk, zoals via de ouders van klasgenootjes van zijn kinderen. <u>Reputatienetwerk: zie contacten sociaal netwerk</u> Ondernemer gelooft niet in verschillende netwerktypen (met verschillende doelen). Met het vestigen van Reputatie is ondernemer helemaal niet bezig, juist niet. Zo heeft ondernemer al zijn voorgaande werkervaring en opdrachten van zijn LinkedIn verwijderd, evenals diploma's e.d. Verder is zijn visitekaartje helemaal blanco met alleen zijn naam en emailadres vermeld. Ondernemer is wel goed bevriend met een strategisch adviseur van KPN en wellicht levert dat op korte termijn een opdracht op, maar ondernemer doet hier niet expliciet moeite voor; "...Ik geloof dat als ik er klaar voor ben, het dan naar mij toe komt". <u>Marketinginformatienetwerk: zie contacten sociaal netwerk</u> Hoewel ondernemer geen onderscheid wil maken in het type contacten dat hij bij elk netwerk heeft, heeft hij wel voorbeelden van contacten die in dit netwerk zouden passen. Ondernemer houdt zich bijvoorbeeld bezig met het ontwikkelen van een open-source tool en met de mede-ontwikkelaars heeft hij regelmatig contact. Het ontwikkelen van de open-source tool is echter niet gekoppeld aan zijn huidige werk en ook de mede-ontwikkelaars hebben totaal uiteenlopende functies. Specifiek moeite voor meer contacten of om bestaande contacten een grotere rol te geven doet ondernemer niet, tenminste niet op een andere manier dan beschreven bij het sociale netwerktype. <u>Concurrentennetwerk: zie contacten sociaal netwerk</u> Hoewel ondernemer absoluut niet gelooft in dit type netwerk, geeft hij diverse voorbeelden van projecten die in (tijdelijke) samenwerking met anderen tot stand zijn gekomen. <u>Samenwerkingsnetwerk: zie contacten van het sociale netwerk</u> Volgens ondernemer passen al zijn contacten onder dit netwerk en is dit het belangrijkste netwerktype! Dit is de attitude die ondernemer heeft en aanbiedt bij contacten, ongeacht of zij er iets mee kunnen. Dit is tevens zijn productomschrijving op zijn website; "...Wij werken samen, waarbij je mij inhuurt op basis van een uurtarief ". Het leggen van contacten gaat niet doelbewust, maar vanzelf. Suggestie(s)/opmerkingen ondernemer: ondernemer is het niet eens met verdeling contacten over verschillende netwerktypen.* | |

BIJLAGE IX

Bedrijf H - Interview resultaten

Bedrijf H: Arthur Wendel

| | |
|---|---|
| Branche | Strategisch management en projectmanagement in o.a. Communicatie & IT domein, tevens mede-oprichter Goozle (betrokken bij ontwikkeling software voor bedrijfsanalyses/-scans) Zelfstandig ondernemer sinds: ondernemer is sinds een paar maanden bezig met het nieuwe bedrijf en heeft daarnaast nog projecten gericht op strategisch management en projectmanagement (is ca 20 jaar werkzaam als zelfstandig ondernemer). |
| Gespreksdatum | Dinsdag 16 september |
| 1.groEIFase Entry stage, het betreft een hele nieuwe markt voor ondernemer (Online bedrijfsanalyse tool) | |
| 2.groEIambitie Bedrijf bestaat uit 3 partners. Groeiambitie in medewerkers is er absoluut, maar minimaal: een aantal IT-medewerkers en een aantal medewerkers voor operationele zaken. Groeiambitie in omzet is er absoluut. Ondernemers zijn pas een paar maanden bezig en van een gezamenlijke omzet van ca EUR 20.000 willen ze naar EUR 100.000.000 (in 5 jaar?) | |
| 3.Netwerkconfiguratie <u>Sociale netwerk: ca 600 contacten</u> Aantal contacten is inclusief contacten van partners. Deze contacten dragen absoluut bij aan de ontwikkeling van de onderneming, waaronder contacten van MKB Servicedesk en contacten die een tv opname hebben geregeld voor het bedrijf. Ondernemer doet zeker expliciet moeite voor meer contacten en om bestaande cc heeft ondernemer familie (een paar nichtjes) die hoge posities hebben bij ondernemingen. Hij gaat ze dan ook zeker benaderen voor introductie van de bedrijfsanalyse tool. <u>Reputatienetwerk: ca 1500 contacten</u> Hier vallen contacten van diverse banken onder. Ondernemer gaat ervan uit dat deze contacten gaan bijdragen aan de ontwikkeling van de onderneming, door middel van advies en voor verstrekken van benodigd kapitaal. Maar natuurlijk ook als verkoopkanaal! Daarnaast is ondernemer druk met 'koude acquisitie'. Hoe meer grote bedrijven/namen de analyse tool gaan gebruiken, hoe beter voor de reputatie van het bedrijf. <u>Marketinginformatienetwerk: 1500+ contacten</u> overige contacten van universiteiten die de ondernemers hebben benaderd, verder contacten bij detachingsbureaus, scholen, het ondernemershuis (voor startups). <u>Concurrentennetwerk: zeer beperkt</u> Het betreft een geheel nieuwe tool en iets vergelijkbaars is er momenteel nog niet op de markt, aldus Ondernemer. Dit geldt in ieder geval voor de prijs die zij vragen voor het maken van een bedrijfsscan (met behulp van de tool). Als een onderneming een dergelijke bedrijfsscan door een externe adviseur laat maken is zij veel duurder uit. Plan is wel om aan de hand van de bedrijfsscan adviseurs voor te stellen aan de klant (wanneer daar behoefte voor is), maar zo ver is het bedrijf nog niet. <u>Samenwerkingsnetwerk: ca 5 contacten</u> Momenteel is er een samenwerkingsverband met een kleine IT-onderneming en met een professor die een bijdrage heeft geleverd aan de analyse tool. Ondernemer staat wel open voor meer contacten, maar doel is wel zelf baas te blijven. Suggestie(s)/opmerkingen ondernemer: er is een groot verschil tussen zzp'ers en ondernemers. | |

BIJLAGE X

Bedrijf I - Interview resultaten

Bedrijf I: Els

| | |
|------------------------------|--|
| Branche | Advies/Consultancy in o.a. Communicatie & IT domein |
| Gespreksdatum | Woensdag 17 september |
| 1.groEIFase | Ondernemer bevindt zich in Growth stage en af en toe ook in Crucible stage |
| 2.groeiambitie | opdrachten zijn heel wisselend, dus omzet ook (laag EUR 15.000 – hoog EUR 100.000) Momenteel geen groeiambitie, thuissituatie laat het ook niet toe momenteel. Dit geldt ook voor de andere medeoprichters (overigens is iedere ondernemer verantwoordelijk voor eigen portefeuille en acquisitie). In beginjaren was er meer groeiambitie: ondernemers hadden bedacht zelf meer acquisitie te gaan doen en het werk uit te besteden aan jongere medewerkers. Echter viel alleen acquisitie een beetje tegen en vond ondernemer de projecten zodanig leuk dat ondernemer die liever zelf deed. |
| 3.Netwerkconfiguratie | <p><u>Sociale netwerk: ca 50 contacten (actief)</u> Dit netwerk heeft al veel betekend voor de ontwikkeling van het bedrijf. De 1^e dag na inschrijving KvK kreeg ondernemer al een opdracht via een contact uit dit netwerk (oud-collega). Verder ook o.a. veel studievrienden die goede posities hebben binnen bedrijven en moeite doen om ondernemer te helpen aan opdrachten.</p> <p><u>Reputatienetwerk: ca 50-100 contacten</u> Ondernemer heeft diverse opdrachten bij grote bedrijven(marktleiders) uitgevoerd. Volgens ondernemer zal dit ongetwijfeld een rol spelen bij de bureaus die ondernemer voorstellen aan potentiële opdrachtgevers. Ondernemer investeert veel in de contacten met de bureaus maar is wel kritisch naar welke bureaus, het niveau verschilt enorm.</p> <p><u>Marketinginformatienetwerk: ca 700 contacten</u> Momentel investeert ondernemer nauwelijks in dit netwerk. Advies wel aan goede vrienden (zie sociale netwerk) en anders is er online ook wel het een of ander te vinden aan informatie. Ondernemer is wel mede-organisator voor een netwerkclub en tijdens (informatie)avonden van deze netwerkclub legt de ondernemer veel nieuwe contacten. Ondernemer is echter niet bewust bezig met de vraag in hoeverre deze contacten iets toe zouden kunnen voegen aan het bedrijf. Het gaat vooral om de gezelligheid.</p> <p><u>Concurrentennetwerk: ca 35 contacten</u> Ondernemer ervaart geen (directe) concurrentie, heeft dus geen beeld bij dit netwerktype en doet ook niet expliciet moeite om het aantal contacten in dit netwerk uit te breiden danwel een grotere rol te geven.</p> <p><u>Samenwerkingsnetwerk: heel veel (potentiële) contacten (700+)</u> Dit is naast het Reputatienetwerk het belangrijkste netwerk voor de ondernemer. Ondernemer heeft veel meegewerkt aan gezamenlijke initiatieven zoals 'Het nieuwe werken' en is ook lid van een netwerk waarbij alle disciplines rond dit topic zijn vertegenwoordigd, waaronder IT-management, Facilitair management en de Arbodiensten. De samenstelling van de huidige onderneming is hier tevens een goed voorbeeld van: 4 ondernemers met ieder verschillende disciplines. In principe zijn de ondernemers allemaal verantwoordelijk voor eigen acquisitie, maar er wordt ook veel 'verdeeld' onderling en samengewerkt aan projecten. Doel is niet (per se) meer contacten, wel meer investeren in bestaande contacten en samenwerkingsverbanden.</p> <p>Suggestie(s)/opmerkingen ondernemer: geen</p> |