



ONDERNEMERSSUCCEES

VAN NOODZAAK GEDREVEN ONDERNEMERS

EEN KWESTIE VAN PROBLEEMREDUCTIE



M.C.M. Schuurman (Jennifer)
Erasmus Universiteit Rotterdam
Masterthesis Sociologie
Mei 2015

ONDERNEMERSSUCCEES

VAN NOODZAAK GEDREVEN ONDERNEMERS

EEN KWESTIE VAN PROBLEEMREDUCTIE

COLOFON

Titel

Ondernemerssucces van noodzaak gedreven ondernemers. Een kwestie van probleemreductie.

Auteur

M.C.M. Schuurman (Jennifer)

Masterthesis Sociologie | Specialisatie Arbeid, Organisatie en Management

Erasmus Universiteit Rotterdam | Faculteit der Sociale Wetenschappen

Mei 2015

Begeleiders Erasmus Universiteit

prof. dr. Romke van der Veen

dr. Fabian Dekker



Begeleider Qredits

Louise Bokhoven



Microfinanciering Nederland

Fotografie omslag

Qredits Microfinanciering Nederland

VOORWOORD

Waarde lezers,

Voor u ligt mijn zorgvuldig tot stand gekomen thesis over het succes van noodzaakgedreven ondernemers. Het onderzoek gericht op ondernemerssucces heb ik bewust gekozen om mezelf uit te dagen buiten de kaders van de voor mij vertrouwde kennisgebieden, openbare orde & veiligheid en overheid, te treden. De focus op de groep noodzaakgedreven ondernemers sluit aan bij mijn interesses met betrekking tot motivatie, maakbaarheid en het maken van keuzes gedurende de levensloop. Hoewel ik de uitdaging in de inhoud zocht, zat de werkelijke uitdaging in het proces van totstandkoming. Mijn eigen motivatie, de maakbaarheid van mijzelf als Master of Science en mijn eigen levensloopkeuzes hebben zware dieptepunten en mooie hoogtepunten gekend.

Graag richt ik een woord van dank aan diegenen die deze thesis mede mogelijk hebben gemaakt.

Romke van der Veen en Fabian Dekker, mijn begeleiders van de Erasmus Universiteit, bedankt voor jullie kritische, uitgebreide en oprechte feedback. Bedankt voor jullie geduld.

Qredits, vertegenwoordigd door Louise Bokhoven, bedankt voor het beschikbaar stellen van het onderzoeksmateriaal en de getoonde betrokkenheid.

Robbie, Shirien en Jessica, bedankt voor jullie *partnership*.

De geïnterviewde ondernemers (die in het kader van anonimiteit niet met naam worden genoemd) bedankt voor jullie tijd en openhartigheid.

Lucie Haskova, Michel de Vos, Mark van Zanten, Sharon Nederhoff, Elize Manschot, Roan Schuurman en vooral mijn moeder Margot van den Akker, bedankt voor jullie praktische steun en/of het zorgvuldig meelesen van mijn scriptie. Het benutten van mijn sociaal kapitaal was voor mij net zo noodzakelijk als dat het voor ondernemers is.

Lieve familie, vrienden en medestudenten, ik doe jullie te kort door jullie niet allemaal bij naam te noemen, maar dat zal ik in persoon goed maken. In ieder geval via deze weg mijn oprechte excuses waar ik jullie te weinig aandacht heb gegeven en ontzettend bedankt voor jullie begrip, aanmoediging en reflectie die jullie mij hebben geboden in dit scriptieproces en mijn studietijd daar aan voorafgaand.

Tot slot, is er één iemand die samen met mij extatisch is dat dit traject wordt afgesloten en dat is mijn man Michel. Ik wil jou in het bijzonder bedanken voor je onvoorwaardelijke steun, geduld en vertrouwen in mij.

Met trots en een glimlach bied ik mijn masterthesis aan jullie aan. Ik hoop met deze thesis een positieve bijdrage te leveren aan de wetenschap, het beleid van Qredits en uiteraard het succes van toekomstige noodzaakgedreven ondernemers.

Jennifer Schuurman
Mei 2015

'Where there's a will, there's a way'

SAMENVATTING

Inleiding

Het starten van een eigen onderneming gebeurt niet altijd omdat er kansen worden gezien (*pull*motieven). Veelal is het pure noodzaak. Er moet geld verdiend worden of men is zo ongelukkig met het werk wat hij doet dat een eigen onderneming de enige uitweg lijkt (*push*motieven). Over het algemeen wordt gesteld dat de ondernemers die kansen zien succesvoller zijn dan ondernemers die noodgedwongen een eigen bedrijf beginnen (Block & Sandner, 2009). Toch zijn er ook noodzaakgedreven ondernemers die succesvol zijn. De centrale vraag is:

Op welke wijze kan ondernemerssucces van noodzaakgedreven ondernemers worden begrepen?

We weten dat de aanwezigheid van financieel, menselijk en sociaal kapitaal positief bijdraagt aan succesvol ondernemerschap. In dit onderzoek bestuderen we de rol van financieel, menselijk en sociaal kapitaal bij succesvolle, maar ook bij minder succesvolle noodzaakgedreven ondernemers. In samenwerking met Qredits Microfinanciering B.V. (hierna: Qredits) is een kwantitatieve en kwalitatieve analyse uitgevoerd. De rol van de kwalitatieve analyse is prominent.

Resultaten

Uit de kwantitatieve analyse blijkt dat ondernemers die vanuit een uitkering (ziekte of werkloosheid) zijn gestart het iets minder goed lijken te doen dan ondernemers zonder uitkering. De verschillen tussen de groepen zijn echter minimaal. Binnen de groep ondernemers die vanuit een uitkeringssituatie startten kon het succes niet worden verklaard.

Uit de diepte-interviews blijkt dat de voornaamste reden om te starten met ondernemen voortkomt uit werkloosheid. Voor het opstellen van een ondernemersplan werden sommigen bijgestaan door een organisatie, anderen werden gesteund door de partner of een vriend. Bij vrijwel alle ondernemers speelt de partner een essentiële rol in het succes van de onderneming. De partner biedt veelal praktische of emotionele steun. Voorts is het investeren in menselijk kapitaal belangrijk voor succes.

Er is onderscheid gemaakt tussen noodzaakgedreven ondernemers (alleen *push*motieven) en *push and pull types* (zowel *push*- als *pull*motieven). Ondernemers met een sterke *pull* zijn erg gedreven om hun onderneming tot een succes te maken. Zij zijn erg proactief en halen voordeel uit hun sociaal netwerk, zoals samenwerkingsmogelijkheden en praktische of emotionele steun. Investeren in menselijk kapitaal voor kennis, vaardigheden en persoonlijke groei is alleen zinvol met *pull*motieven. We zien dat het succes van noodzaakgedreven ondernemers wordt bepaald door de mate waarin de ondernemer de negatieve situatie weet om te zetten naar een positieve (het ontwikkelen van *pull*motieven). Dit is voor mensen met een grote *push* lastiger dan voor mensen met een kleine *push*, omdat er meer knelpunten overwonnen dienen te worden. Het sociaal en financieel kapitaal speelt een belangrijke rol bij het verminderen van knelpunten. De falende ondernemers hebben weinig steun of voordeel vanuit hun omgeving en doen veel alleen. Investeren in financieel en sociaal kapitaal zorgen ervoor dat problemen gereduceerd worden en dat er ruimte is voor het ontwikkelen van sterke *pull*motieven en menselijk kapitaal.

Reflectie

Dit onderzoek had door de samenwerking met Qredits als voordeel dat we toegang hadden tot een databestand van ondernemers en we respondenten gemakkelijk konden benaderen. Het nadeel was dat we voor de kwantitatieve analyse gebruik maakten van secundaire data die niet goed aansloten op de vraagstelling. De kwantitatieve analyse bleek onvoldoende bruikbaar om de vraagstelling te beantwoorden. Daarnaast zijn er enkele kritische aandachtspunten ten aanzien van de mate van objectiviteit, de scope van het onderzoek, de definities van concepten en flankerende onderzoeksterreinen.

INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|------------|
| Voorwoord | II |
| Samenvatting | III |
| 1 Inleiding | 1 |
| 1.1 Het starten van een onderneming | 1 |
| 1.2 Probleem- en vraagstelling | 1 |
| 1.3 Relevantie | 2 |
| 1.4 Introductie Qredits | 3 |
| 1.5 Leeswijzer | 3 |
| 2 Theoretische verkenning | 4 |
| 2.1 Noodzaakgedreven ondernemerschap | 4 |
| 2.2 Succesvol ondernemerschap | 8 |
| 2.3 De rollen van menselijk, financieel en sociaal kapitaal | 9 |
| 2.4 Conclusies en verwachtingen | 12 |
| 3 Methodologische verantwoording | 13 |
| 3.1 Onderzoeksdesign | 13 |
| 3.2 Dataverzameling | 14 |
| 3.3 Validiteit, betrouwbaarheid, controleerbaarheid | 14 |
| 4 Resultaten kwantitatief onderzoek | 16 |
| 4.1 Operationalisatie | 16 |
| 4.2 Beschrijvende statistiek | 17 |
| 4.3 Kruistabel: relatie uitkerings situatie en succes | 19 |
| 4.4 Regressieanalyse: verklaring ondernemerssucces | 19 |
| 4.5 Conclusies | 21 |
| 5 Resultaten kwalitatief onderzoek | 22 |
| 5.1 Twee groepen ondernemers | 22 |
| 5.2 De ondernemersloopbanen van noodzaakgedreven ondernemers | 23 |
| 5.3 De ondernemersloopbanen van push and pull types | 28 |
| 5.4 Het succes van de twee groepen | 35 |
| 6 Conclusie | 39 |
| 6.1 Beantwoording vraagstelling | 39 |
| 6.2 Theoretische implicaties | 41 |
| 6.3 Reflectie | 42 |
| 6.4 Aanbevelingen | 43 |
| 7 Literatuurlijst | 45 |
| Bijlage 1: Overzicht respondenten | 48 |
| Bijlage 2: Topiclijst | 49 |

1 INLEIDING

1.1 Het starten van een onderneming

“Meer dan 94.000 mensen besloten in het eerste halfjaar van 2014 een bedrijf te starten. Dat zijn er bijna twaalfhonderd meer dan in dezelfde maanden van het jaar ervoor. Zo blijkt uit cijfers van de Kamer van Koophandel.”

Het hebben van een eigen bedrijf klinkt voor veel mensen als een aantrekkelijk idee. Vooral de vrijheid, aan niemand verantwoording afleggen en de eigen creativiteit uiten zijn aspecten die als muziek in de oren klinken. Daarnaast brengt het zelfstandig ondernemerschap veelal respect en waardering met zich mee. De kans dat iemand de stap naar ondernemerschap zet is veelvuldig onderzocht (Brummelkamp, 2011). Zo zullen mensen vanuit een werkloosheidssituatie eerder tot zelfstandig ondernemerschap overgaan, omdat ze niets meer te verliezen hebben. Shane (2003) stelt dat ondernemerschap het zien én benutten van kansen is. De mate van ondernemerschap wordt volgens de auteur bepaald door zowel demografische als persoonskenmerken. De mate van *succesvol* ondernemerschap wordt daarnaast mede bepaald door de motieven en overtuigingen van de ondernemer. Niet alle startende ondernemers zijn gedreven op basis van kansen zien, in sommige gevallen is het ondernemen pure noodzaak (Mevissen et al., 2013).

Over het algemeen wordt gesteld dat de ondernemers die kansen zien succesvoller zijn dan ondernemers die noodgedwongen een eigen bedrijf beginnen (Block & Sandner, 2009). Dit heeft te maken met motivatie ingegeven door *push*- en *pull*factoren. *Push*factoren worden vormgegeven vanuit een negatieve situatie, zoals (dreigende) werkloosheid, druk vanuit de familie of algehele ontevredenheid met de huidige situatie. Mensen die om dergelijke redenen een onderneming starten noemen we de *necessity driven* (hierna: noodzaakgedreven) ondernemers (Reynolds et al., 2001). *Pull*factoren worden vormgegeven vanuit een positieve situatie, zoals het verlangen naar onafhankelijkheid, sociale ontwikkelmogelijkheden of prestatiedrang. Dit zijn de *opportunity driven* (hierna: kansgedreven) ondernemers (Reynolds et al., 2001).

1.2 Probleem- en vraagstelling

Verschillen in succes worden veroorzaakt door het feit dat mensen die gedreven worden door *push* factoren over het algemeen over minder relevant menselijk kapitaal beschikken om een goede onderneming te runnen (Block & Sandner, 2009; Verheul et al., 2010). Kansgedreven ondernemers daarentegen starten vrijwillig en zijn zodoende beter voorbereid en toegerust om te ondernemen en hebben daarom betere overlevingskansen. In het verlengde hiervan concludeerden Bosma et al. (2004) dat mensen die vanuit werkloosheid een onderneming startten minder succesvol waren, omdat ze bijvoorbeeld minder ervaring hadden in de industrie en minder ervaring met aspecten van ondernemerschap zoals leidinggeven en netwerken.

Verheul et al. (2010) beschrijven verder de financiële motivatie in relatie tot noodzaakgedreven en kansgedreven ondernemers. Zo lijken kansgedreven ondernemers minder gedreven door financiële genoegdoening, het zijn eerder de intrinsieke behoeften die vervuld dienen te worden met het ondernemerschap. Dit leidt er toe dat kansgedreven ondernemers eerder geneigd zullen zijn de onderneming te stoppen als het onvoldoende voldoening geeft, ongeacht het inkomen dat wordt gegeneerd. Dit zou betekenen dat noodzaakgedreven ondernemers dus een grotere overlevingskans hebben en op basis van dat succescriterium als succesvoller kunnen worden gezien. Cressy (2006) beschrijft juist dat mensen vanuit een betaalde baan succesvoller zijn dan mensen die vanuit werkloosheid starten. Mensen met een betaalde baan hebben namelijk meer te verliezen en zouden daardoor harder gaan werken voor succes.

Verheul et al. (2010) benoemen twee belangrijke aspecten voor ondernemerschap en daarmee ook ondernemerssucces, namelijk (1) het toegerust zijn qua ervaring, middelen en kennis en (2) de motivatie van de ondernemer. Het eerste wordt gezien als een gevolg van de toegankelijkheid tot menselijk kapitaal en het tweede wordt gezien als gevolg van financieel kapitaal. Het is echter niet ondenkbaar dat deze twee aspecten ook vanuit de sociaal kapitaal theorie begrepen kunnen worden. Portes (1988) stelt dat sociaal kapitaal staat voor de mogelijkheden van individuen om voordelen te behalen uit het participeren in een sociaal netwerk of anderszins sociale structuren. Sociaal kapitaal kan toegang bieden tot hulpbronnen die relevant zijn voor het ondernemerschap. De impact van sociaal kapitaal op ondernemerssucces wordt onderkend in diverse onderzoeken (Blumberg & Pfann, 1999; Brüderl and Preisendörfer, 1998; Pennings, Lee & Van Witteloostuijn, 1998 en Glaeser, Laibson & Sacerdote, 2000 in Bosma et al., 2004).

Dat kansgedreven ondernemers door de rol van financieel, menselijk en sociaal kapitaal succesvoller zijn dan noodzaakgedreven ondernemers is bekend. Of deze relevante kapitalen ook verklarend werken voor de verschillen in succes binnen de groep noodzaakgedreven ondernemers is niet bekend. Uit het klantenbestand van Qredits Microfinanciering B.V. (hierna: Qredits) blijkt dat er veel noodzaakgedreven ondernemers succesvol zijn. Ze bestaan langer dan drie jaar, komen hun aflossingsverplichting na en kunnen de zakelijke en privélasten dekken uit het inkomen uit de eigen onderneming (Gerritsen & Prins, 2013). Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Op welke wijze kan ondernemerssucces van noodzaakgedreven ondernemers vanuit de rol van sociaal, financieel en menselijk kapitaal worden begrepen?

Om tot beantwoording van de onderzoeksvraag te komen zijn de volgende deelvragen relevant:

- Wat is noodzaakgedreven ondernemerschap?
- Wat is ondernemerssucces en hoe kan dat worden bereikt?
- Welke rol speelt het sociaal, menselijk en financieel kapitaal gedurende de ondernemersloopbaan van noodzaakgedreven ondernemers?

1.3 Relevantie

Onderzoek naar ondernemerschap wordt voornamelijk bepaald door vragen in de wetenschap en in mindere mate door beleidsvragen. De wetenschappelijke en maatschappelijke agenda's lopen daarmee niet altijd synchroon. In de loop der tijd is het beleid wel verfijnd op basis van onderzoeksresultaten (Brummelkamp, 2011). Wetenschappelijk gezien is het interessant om de invloed van financieel, menselijk en sociaal kapitaal op ondernemerschap te onderzoeken. Vooral persoonskenmerken en de institutionele omgeving van startende ondernemers zijn onderwerp van studie geweest. Dat kansgedreven ondernemers succesvoller zijn dan noodzaakgedreven door verschillen in financieel, menselijk en sociaal kapitaal is bekend (Block & Wagner, 2006; Poschke, 2013). Hoe het komt dat sommige noodzaakgedreven ondernemers toch succesvol zijn is een relevante vraag.

Hoewel dit onderzoek op microniveau plaatsvindt, past het goed in de huidige ontwikkelingen rondom de participatiemaatschappij. De participatiemaatschappij beoogt meer zelfredzaamheid van de burgers en een terugtrekkende overheid. Dit betekent automatisch dat burgers ook meer op hun eigen omgeving zijn aangewezen. De aanwezigheid van sociaal kapitaal kan hierdoor voor veel burgers een belangrijke rol gaan spelen. Daarnaast bevinden we ons in een kenniseconomie. Dat betekent dat er nieuwe vormen van ondernemerschap ontstaan. Een veranderende rol van het menselijk kapitaal met betrekking tot ondernemerschap is dan ook vanzelfsprekend. Dit onderzoek is wetenschappelijk en maatschappelijk relevant.

1.4 Introductie Qredits

Qredits is een microfinancier voor startende en bestaande ondernemers die geen krediet bij de bank kunnen krijgen. Qredits is een stichting zonder winstoogmerk dat is ontstaan uit een samenwerking van diverse financieringspartners, overheden en coaching partners. Het doel is om ondernemerschap in Nederland toegankelijker te maken. Microfinanciering organisaties, zoals Qredits, zijn daarom een belangrijke stimulans voor de economie (Khavul, 2010). Naast bedrijfskredieten biedt Qredits ook ondernemerstools en persoonlijke coaching. De coaches denken bijvoorbeeld mee bij het starten van de onderneming of juist bij doorgroeimogelijkheden. Qredits gelooft dat coaching bijdraagt aan succesvol ondernemerschap. Er zijn zeven soorten coachingtrajecten: van een algemeen traject voor uiteenlopende vragen tot meer specifieke trajecten voor bijvoorbeeld begeleiding bij het schrijven van een ondernemingsplan, inzicht in financiën of de ontwikkeling van persoonlijke effectiviteit. Startende en bestaande ondernemers krijgen de kans om economisch, financieel en sociaal onafhankelijk te worden.

Vanuit Qredits is er behoefte aan meer inzicht in de succes- en faalfactoren van startende ondernemers bij verschillende doelgroepen. Qredits richt zich vooral op relatief kwetsbare groepen, zoals laagopgeleiden, mensen met een migrantenachtergrond en uitkeringsgerechtigden. Het is interessant om na te gaan of het voortzetten of stoppen van de onderneming verklaard kan worden vanuit de werking van de verschillende vormen van kapitaal. Qredits krijgt met de uitkomsten van dit onderzoek meer inzicht in de succes- en faalfactoren van ondernemers en kan zodoende haar productenaanbod beter op de behoefte van de klanten afstemmen. Naast de wetenschappelijke en maatschappelijke bijdrage heeft dit onderzoek tot doel om aanbevelingen te doen aan Qredits over hoe zij haar klanten in staat kan stellen succesvol te zijn.

1.5 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat in op de vraag wat noodzaakgedreven ondernemerschap is, wat we onder ondernemerssucces verstaan en wat de determinanten voor ondernemerssucces zijn. Het hoofdstuk richt zich verder op de wijze waarop kan worden geïnvesteerd in sociaal, menselijk en financieel kapitaal gedurende de ondernemersloopbaan. Hoofdstuk 3 bevat de methodologische verantwoording van dit onderzoek. In hoofdstuk 4 volgen de resultaten van de uitgevoerde kwantitatieve analyse en in hoofdstuk 5 kwalitatieve analyse, waarna in hoofdstuk 6 de conclusies en aanbevelingen worden gegeven.

2 THEORETISCHE VERKENNING

Om te begrijpen hoe het komt dat sommige noodzaakgedreven ondernemers succesvol zijn moeten we eerst weten wat we precies onder noodzaakgedreven ondernemerschap verstaan (paragraaf 2.1) en wanneer een ondernemer succesvol is (paragraaf 2.2). Verder gaan we in op de rol van financieel, menselijk en sociaal kapitaal (paragraaf 2.3). Vanaf paragraaf 2.3 wordt met uitgelichte tekstkaders bij de tekst direct aangegeven wat vanuit de literatuur de verwachting is in relatie tot het succes.

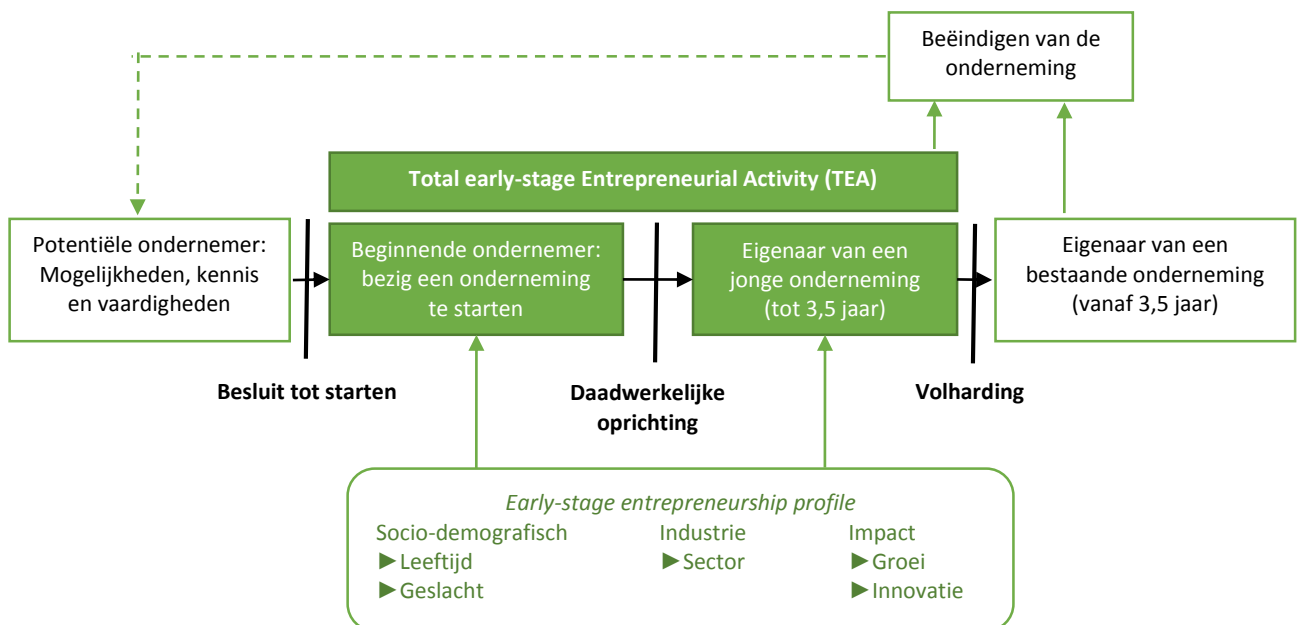
2.1 Noodzaakgedreven ondernemerschap

In deze paragraaf gaan we in op de vraag wat ondernemerschap is en meer specifiek wat noodzaakgedreven ondernemerschap is.

2.1.1 Definitie van ondernemerschap

De definitie van ondernemerschap verschilt sterk in publicaties. Het varieert van mensen die voor eigen rekening en risico een bedrijf leiden (CBS¹) tot de instelling van mensen die feitelijk geen eigen bedrijf hebben (Brummelkamp, 2011). Voor dit onderzoek hanteren we de definitie van het CBS waarbij de ondernemer zijn voornaamste inkomen haalt uit zijn onderneming en niet vanuit een dienstbetrekking. In de Global Entrepreneurship Monitor 2013 (Amorós en Bosma, 2014) wordt ondernemerschap beschreven als een proces met verschillende fases die worden doorlopen van de intentie om een onderneming te starten, het daadwerkelijk starten van de onderneming, het onderhouden van bestaande ondernemingen tot het starten van nieuwe ondernemingen of stoppen van de onderneming. In figuur 1 zijn de fases schematisch weergegeven.

Figuur 1 Fases in het proces van ondernemerschap



(Bron: Global Entrepreneurship Monitor 2013: Global Report, bewerkt door MS)

Op het moment dat iemand de mogelijkheden, kennis en vaardigheden heeft om de stap naar het ondernemerschap te zetten, wordt gesproken van een 'potentiële ondernemer' (*potential entrepreneur*). En op het moment dat iemand aangeeft daadwerkelijk bezig te zijn met het opzetten van een eigen bedrijf, is er sprake van een 'beginnende ondernemer' (*nascent entrepreneur*)

¹ Centraal Bureau voor de Statistiek

(Reynolds,1994, in Aldrich & Martinez). Op het moment dat iemand daadwerkelijk van start is gegaan, wordt er gesproken van 'eigenaar van een jonge onderneming'. De omvang van de twee laatste groepen tezamen wordt ook wel aangeduid als *Total early stage Entrepreneurial Activity* (TEA) (Amorós en Bosma, 2014). In de literatuur wordt veel belang gehecht aan de ondernemers in de TEA (Brummelkamp, 2011). Dit onderzoek zal zich vooral op die groep richten.

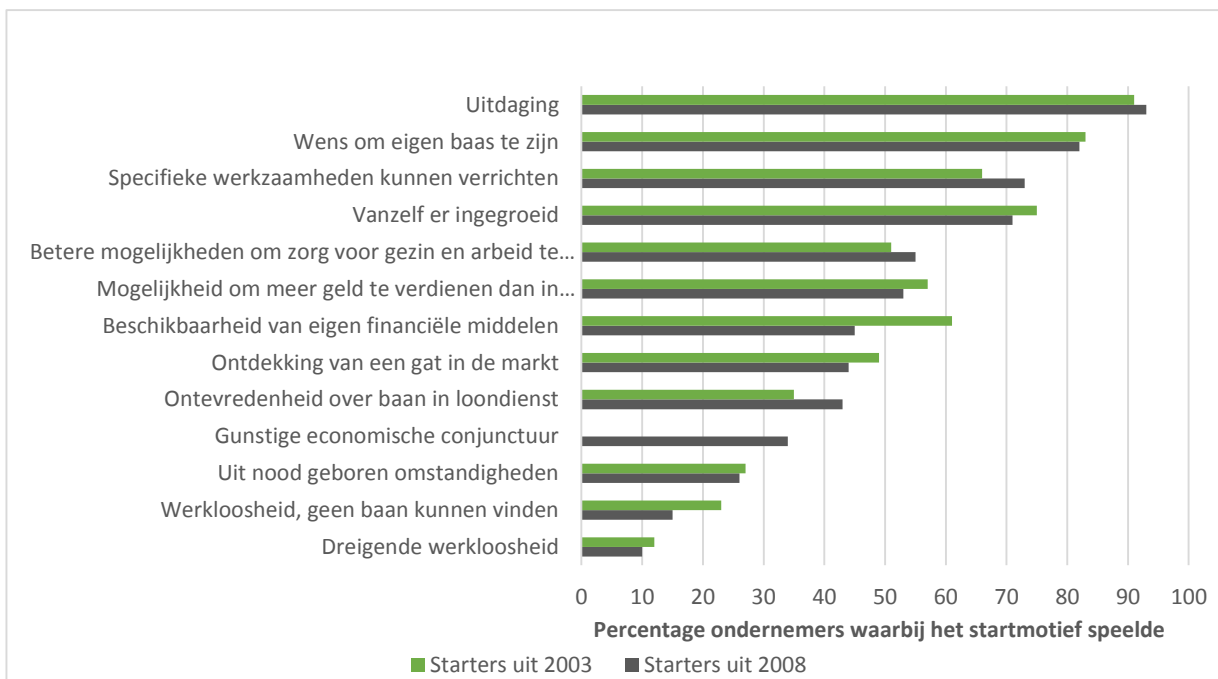
2.1.2 Motivatie voor ondernemerschap

“2007: de eerste tekenen van de crisis worden zichtbaar, en ik besluit een vaarschool te starten.... Bijna niemand in mijn omgeving ziet in mij een ondernemer en ik start met een forse achterstand. Baan kwijt, weinig geld maar wel een dak boven mijn hoofd en een liefhebbende vrouw. (...) Veel adviezen over ondernemingsplannen, marketingplannen, mediaplannen besloot ik al snel naast me neer te leggen. Geld van de bank wilde ik niet en zou ik ook niet krijgen. (...)” (LinkedIn discussiegroep Ondernemers en Succesverhalen).

Bovenstaand een quote van een ondernemer. Hij startte zijn onderneming niet vanuit de meest gunstige situatie als we kijken naar zijn financiële middelen, kennis van en ervaring in het ondernemerschap. Wat maakt dat iemand toch gaat ondernemen?

Bruins (2009) heeft de motieven van Nederlandse ondernemers in 2003 en 2008 onderzocht (figuur 2). De belangrijkste motieven voor ondernemers zijn de uitdaging en de vrijheid die het ondernemerschap met zich meebrengt, betere mogelijkheden in werk en privé balans en een gat in de markt te hebben gevonden. Dergelijke motieven noemen we kansgedreven (Verheul et al., 2010). Motieven die we als noodzaakgedreven kunnen aanhouden zijn: dreigende werkloosheid, werkloosheid en geen baan kunnen vinden, uit nood geboren door omstandigheden, ontevreden over baan in loondienst. Dit zijn de meer negatief geladen motieven.

Figuur 2 Motieven van startende ondernemers



Bron: EIM starterscohorten 2003 en 2008 (Bruins, 2009, bewerkt door MS)

Het onderscheid tussen noodzaak- en kansgedreven ondernemers werd voor het eerst gemaakt in The Global Entrepreneurship Monitor 2001 (Reynolds et al., 2001; Block & Sandner, 2009). Dit onderscheid wordt ook wel geclassificeerd als *push motives* en *pull motives*. De *push* motieven hebben

te maken met individuen die noodzaakgedreven ondernemer zijn, bijvoorbeeld als gevolg van werkloosheid. De *pull*motieven refereren naar motieven als het streven naar autonomie en onafhankelijkheid, financiële doelstellingen, uitdaging, erkenning en status (Hessels et al., 2008; Shapero, 1975; Stam et al., 2013). Dit zijn de positief gedreven motieven. Davidsson (1991, in Stam et al., 2012) maakte een vergelijkbaar onderscheid om de groeimotivatie van ondernemers te duiden. Hij hanteert de driedeling 1) ervaren mogelijkheden (*opportunity*), 2) capaciteiten (*ability*) en 3) noodzaak (*need*). *Opportunity* verwijst naar de aanwezigheid van praktische zaken als bedrijfslocatie en toegang tot de markt, *ability* verwijst naar de eigenschappen van de ondernemer zelf en *need* betreft het financieel criterium.

2.1.3 Nederland

In 2013 zag twee derde van de ondernemers in de TEA fase in Nederland het startend ondernemerschap als *opportunity*, een kans binnen de beschikbare mogelijkheden (Amorós en Bosma, 2014). Deze groep mensen geloven dat er markt is om een onderneming te starten. Voor 8% van de mensen in de TEA werd het startend ondernemerschap als *need*, een noodzaak, ervaren. De auteurs maken onderscheid tussen *factor-driven*, *efficiency-driven* en *innovation-driven economies*. Nederland wordt onder de laatste categorie geschaard. Ondernemerschap wordt in die categorie door iets meer dan de helft van de ondervraagden als carrièrestap gezien. Dat is een lager aandeel ten opzichte van de *factor-driven* en *efficiency-driven* economieën. Er lijkt hierin een verband te bestaan met de ervaren mogelijkheden en capaciteiten om tot ondernemerschap over te gaan. Die scoren daarin namelijk ook lager. In de *innovation-driven* economieën geeft bijna 35% van de ondervraagden aan dat ze mogelijkheden voor ondernemerschap ervaren. In de *efficiency-driven* en *factor-driven* economieën is dat hoger, respectievelijk ruim 40% en ruim 60%. Eenzelfde verhouding is te zien voor de ervaren capaciteiten. Onder capaciteiten wordt verstaan dat mensen geloven de vaardigheden, kennis en ervaring te hebben om een onderneming te starten. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat bij de *innovation-driven* economieën, waar Nederland onder valt, meer angst bestaat om te falen dan in de andere onderscheiden economieën. Nederlanders zullen daardoor niet snel een baan met zekerheid voor een onzeker bestaan als zelfstandig ondernemer verruilen.

De economische afweging van een potentiële ondernemer om een onderneming te starten wordt *opportunity costs* genoemd (Bhola et al., 2006; Block & Wagner, 2006; Brummelkamp, 2011). Werknemers die reeds een goed inkomen hebben en een goed toekomstperspectief zullen minder snel geneigd zijn om tot zelfstandig ondernemerschap over te gaan. Brummelkamp (2011) verwijst ook naar andere onderzoeken die deze economische afweging duiden, door bijvoorbeeld het verband tussen de hoogte van het aanvangssalaris van pas afgestudeerden of de hoogte van uitkeringen en de kans op startend ondernemerschap te tonen. Wanneer iemand geen of beperkte beschikking heeft over financiële middelen kan dat juist een motivatie zijn om een onderneming te starten. Iemand start dan meer vanuit noodzaak.

2.1.4 Noodzaakgedreven

Of een ondernemer noodzaakgedreven of kansgedreven is, is vrij subjectief. Bij de één kan werkloosheid bijvoorbeeld betekenen dat er geen brood op de plank komt en dat ondernemerschap als enige oplossing wordt gezien, bij de ander hoeft werkloosheid geen probleem te vormen (Giacomin et al., 2011). Dit betekent dat niet alleen de situatie van de ondernemer in ogenschouw moet worden genomen, maar ook in hoeverre die situatie aanzet tot ondernemersactiviteiten.

Het begrip van noodzaak reikt verder dan alleen een financieel criterium. Veel noodzaakgedreven ondernemers zijn zogenaamde *displaced persons* (Shapero, 1975). Dit zijn personen die zijn losgeraakt van een comfortabele, veilige situatie. Dit kan heel letterlijk het geval zijn, zoals bij vluchtelingen, maar in veel gevallen zijn dit mensen die zijn ontslagen of in hun huidige baan geen doorgroeimogelijkheden meer zien. Het kunnen ook mensen zijn die verwachten geen toekomst te hebben in hun

dienstbetrekking door externe factoren of zelf besluiten het huidige werk niet voor de rest van hun leven uit te willen voeren. Dit laatste komt vaker voor wanneer personen de leeftijd van 40 a 50 jaar bereiken. Low en MacMillan (1988) benadrukken in het verlengde hiervan dat ondernemerschap niet altijd voort komt uit een nadelige uitgangspositie. In sommige gevallen is het ondernemerschap een antwoord op het gebrek aan alternatieven om te stijgen op de sociale ladder.

Met de toevoeging van de definities van Shapero en Low & MacMillan wordt het niet makkelijker gemaakt om te bepalen wanneer iemand een noodzaak- of kansgedreven ondernemer betreft. Het is niet een groep ondernemers die eenvoudig te duiden is aan de hand van een set vaste kenmerken. Verheul et al. (2010) hebben hiertoe wel een poging gedaan. Zo verschillen kans- en noodzaakgedreven ondernemers vaak op het aspect leeftijd. Noodzaakgedreven ondernemers zijn vooral jong of juist ouder. Dit heeft mogelijk te maken met de kansen op de arbeidsmarkt voor die leeftijdsgroepen. Dit betekent dus niet dat alle jonge en alle oude personen potentieel noodzaakgedreven ondernemers zijn. Ten aanzien van opleiding blijken noodzaakgedreven ondernemers vaker een meer generieke opleiding te hebben en is het hebben van eerdere professionele ervaring niet direct aan de orde (Bhola et al., 2006). De thuissituatie, zoals steun van ouders of partner of uit een ondernemersfamilie komen, is bij noodzaakgedreven ondernemers minder van invloed op de beslissing om een onderneming te starten dan bij kansgedreven ondernemers. (Wagner 2005, in Verheul et al., 2010). In dit onderzoek verstaan we onder noodzaakgedreven ondernemerschap:

'Ondernemers die in een situatie zitten waarbij het ondernemerschap als noodzaak wordt gezien. Met andere woorden, zij zien het ondernemerschap niet als een keuze, maar als een gebrek aan een beter alternatief. Deze ondernemers worden enkel en alleen gedreven door pushmotieven, motieven die zij als negatief ervaren.'

2.1.5 Push and pull types

Caliendo en Kritikos (2009) stellen dat de motieven die leiden tot ondernemerschap belangrijke informatie geven over de te verwachten ontwikkeling als ondernemer. Zij onderzochten 1850 mannelijke ondernemers in Duitsland en zagen naast de twee tegengestelde typen ondernemers, kansgedreven en noodzaakgedreven, een derde type ondernemer: *push and pull types*. Bijna 70% van hun databestand konden ze tot die derde groep scharen. Het zijn de ondernemers die negatieve startmotieven hebben, zoals werkloosheid, maar waarbij dit gepaard gaat met meer positieve startmotieven, zoals de wens om eigen baas te zijn. Werkloosheid is in dat geval niet meer dan een aanleiding om te gaan ondernemen. De motivatie voor een ondernemersloopbaan zegt veel meer over de te verwachten ontwikkeling van de onderneming, zoals de grootte van de onderneming en de *survival-rate*. Het gaat dus niet om de verschillende karakteristieken van een ondernemer, maar om het verschil in motivatie.

Caliendo en Kritikos (2009) stellen dat de *push and pull types* succesvoller zijn in termen als *survival rate* en aannname van personeel dan de ondernemers die alleen vanuit negatieve startmotieven zijn gestart. Verschillen tussen de ondernemers met alleen *push* motieven en de *push and pull types* zijn te zien in de inzet die de laatste groep heeft getoond om te starten met ondernemen. *Push and pull types* hebben meestal langere werkervaring en maken meer gebruik van hun sociaal netwerk. *Push and pull types* zouden daarmee het starten van de onderneming veel serieuzer nemen. In dit onderzoek verstaan we onder *push and pull types*:

'De ondernemers die noodzaakgedreven zijn en het ondernemerschap tegelijkertijd als een kans zien. Deze ondernemers worden naast pushmotieven ook gedreven door positieve pullmotieven.'

2.2 Succesvol ondernemerschap

De concepten *nascent entrepreneurs* en ondernemersloopbanen onderstrepen het feit dat veel potentiële ondernemers er überhaupt nooit in slagen om daadwerkelijk een onderneming te creëren (Reynolds & White, 1997, in Aldrich & Martinez). In deze paragraaf gaan we in op wat succesvol ondernemerschap is en hoe dat kan worden bereikt.

2.2.1 Wanneer is een ondernemer succesvol?

Een belangrijk deel van zelfstandige ondernemers is slechts tijdelijk ondernemer (Mevisen et al, 2013). Van de totale groep startende zelfstandige ondernemers in de periode 2001-2003 is na drie jaar nog ruim de helft van de zelfstandigen actief (53%). Overigens betekent de beëindiging van het zelfstandig ondernemerschap niet altijd het einde van ondernemerschap; een deel groeit door naar ondernemer met personeel. Vooral startende zelfstandigen vanuit AOW/pensioen, de bijstand of een arbeidsongeschiktheidsuitkering zijn minder lang actief als zelfstandig ondernemer.

Het zelfstandige ondernemerschap zonder personeel is vaak geen vetpot (Mevisen et al. 2013). De gemiddelde winst ligt de eerste jaren op € 24.099. Dit is lager dan het bruto modaal inkomen, maar hoger dan het bruto minimumloon. De lage winst van veel zelfstandigen zegt niet alles over de financiële situatie van de ondernemer. Een aanzienlijk deel van de zelfstandige ondernemers (31 tot 46 %) heeft naast de inkomsten uit het ondernemerschap ook nog andere inkomstenbronnen. Daarnaast kunnen andere gezinsleden vaak ook nog voor inkomsten zorgen.

Het doorlopen van de TEA fase is economisch gezien misschien niet heel succesvol te noemen, maar kan voor een noodzaakgedreven ondernemer wellicht reden zijn tot juichen. Het doorlopen van de TEA fase is daarmee misschien wel het basiscriterium voor succes. Andere indicatoren zoals omzetgroei, winst, aannames personeel gaan daarna een rol spelen. De Social Performance Indicator van Qredits (Gerritsen en Prins, 2013) biedt ook aanknopingspunten om de mate van succes te definiëren. Zo hanteren de auteurs bijvoorbeeld termen als 'uitsluiting van de arbeidsmarkt (mensen die niet meer afhankelijk zijn van een uitkering en het aantal uren dat ze werkzaam zijn voor de onderneming) en financiële uitsluiting (het nakomen van de aflossingsverplichting). Deze aspecten zijn vooral interessant voor Qredits, omdat zij zich richten op doelgroepen die op die aspecten knelpunten ervaren. Voor dit onderzoek naar noodzaakgedreven ondernemers is het financiële criterium de belangrijkste succesindicator en daarnaast zijn de continuïteit van de onderneming en de aannames van personeel goede succesindicatoren.

2.2.2 Psychologische versus sociale verklaringen voor succes

Succesvol ondernemerschap is niet voor iedereen weggelegd. In veel gevallen stranden beginnende ondernemers vanwege onjuiste intenties of doordat ze niet de benodigde bronnen wisten te mobiliseren (Aldrich & Martinez). Persoonskenmerken worden in zowel de wetenschappelijke als populaire literatuur veelvuldig genoemd als de drijvende kracht van succesvol ondernemerschap. De ondernemer die succesvol is, beschikt veelal over specifiek ondernemerscompetenties zoals *self-efficacy* (het vertrouwen in eigen kunnen), prestatiegerichtheid, creativiteit, flexibiliteit, doorzettingsvermogen, risicobereidheid en proactiviteit (Dekker et al., 2013; Knight, 1997; McClelland, 1965, in Stewart & Roth, 2007; Praag, 2006; Shane, 2003; Stam et al., 2013).

Deze persoonskenmerken onderscheiden in zekere zin ondernemers van niet-ondernemers, of kansgedreven van noodzaakgedreven ondernemers, maar de noodzaakgedreven ondernemers verschillen onderling ook als het gaat om persoonskenmerken. Er is echter een grote diversiteit aan ondernemers. Er zijn ook succesvolle ondernemers die niet in dat plaatje 'fitten'. De verwachting dat ondernemers die over ondernemerscompetenties beschikken succesvoller zijn wordt in principe niet onderzocht. Dit draagt niet bij aan het sociologisch beantwoorden van de vraagstelling.

Om inzicht te krijgen in succesvolle noodzaakgedreven ondernemers wordt in dit onderzoek niet gekeken naar hun a priori ingegeven kenmerken, maar naar hun acties gedurende het ondernemerschap. Wat hebben zij ondernomen om hun situatie te verbeteren, hoe bepaalt de ondernemer zijn strategie en hoe beïnvloedt dat het ondernemersresultaat. In dit onderzoek wordt de ondernemersloopbaan onder de loep genomen en wordt de ondernemer gezien in de organisatorische context. Hoe kijkt de ondernemer tegen ondernemerschap aan, wat is het doel van zijn onderneming in het groter geheel, welke invloed hebben relaties op het ondernemerschap en andersom, welke plek neemt de onderneming in als het gaat om tijd en ruimte. Volgens Aldrich en Martinez moet je onderzoeken hoe ondernemers kennis, netwerken en bronnen gebruiken om hun onderneming te starten en hoe zij worden beïnvloed door omgevingskrachten, zoals samenleving en gemeenschappen. In dit onderzoek kijken we naar de rollen van menselijk, financieel en sociaal kapitaal gedurende de ondernemersloopbaan.

2.2.3 Benutten van menselijk, financieel en sociaal kapitaal

Shane (2003) stelt dat de mate van ondernemerschap wordt bepaald door het zien en benutten van kansen. Kansen worden gecreëerd door ondernemingen als een product van structurele netwerken, relaties en uitwisselingen (Low & MacMillan, 1988). Kansen komen meestal de mensen toe die op voordelige posities in een netwerk zitten. Om kansen te benutten dien je over de juiste bronnen te beschikken (mensen, financieel kapitaal, marketing, technische informatie etc.). Het zijn dezelfde netwerkrelaties die nodig zijn om de kansen überhaupt te zien.

Shane, Lock & Collins (2013) stellen dat het nemen van beslissingen, in het bijzonder het benutten van mogelijkheden, gedurende het ondernemersproces afhankelijk is van de motivatie van de ondernemer. De variatie binnen de groep ondernemers beïnvloedt wie van hen naar mogelijkheden zoekt, hulpbronnen verzamelt en op welke wijze het ondernemersproces wordt ondergaan. Bestaand onderzoek over ondernemerschap is vooral ingegeven door omgevingskenmerken die het starten van een onderneming beïnvloeden en de karakteristieken van mogelijkheden die zich voordoen. Shane et al. (2013) vinden dat het juist gaat om de persoon achter de onderneming. Het zijn de beslissingen die mensen maken gedurende het ondernemerschap. Het gaat er volgens de auteurs dus niet om of de mogelijkheden er zijn, het gaat erom wat de ondernemer met de beschikbare mogelijkheden doet.

2.3 De rollen van menselijk, financieel en sociaal kapitaal

In dit onderzoek kijken we niet alleen naar de aanwezigheid van menselijk, financieel en sociaal kapitaal bij het starten van de onderneming, maar ook naar het benutten van en investeren in deze kapitalen gedurende de ondernemersloopbaan. In deze paragraaf gaan we in op de rol van die kapitalen.

2.3.1 De rol van menselijk kapitaal

Menselijk kapitaal gaat om algemene levenservaring, kennis en ervaring van ondernemersactiviteiten en kennis vergaard via opleiding. Bosma, Van Praag & De Wit (2000) operationaliseren dit menselijk kapitaal naar leeftijd, opleidingsniveau, ervaring in de sector, ervaring als werknemer, ervaring als zelfstandig ondernemer, ervaring in de handel en financiële ervaring. Het toegerust zijn met de juiste kennis, ervaring en vaardigheden is een belangrijke determinant van succes (Brummelkamp, 2011; Block & Wagner, 2006; Stam, 2006; Stel, 2005). Die kennis, ervaring en vaardigheden helpen de ondernemer bijvoorbeeld om risico's beter in te schatten (Van Gelderen, 2003). Startende ondernemers krijgen met allerlei uitdagingen te maken die de overlevingskansen negatief kunnen beïnvloeden. Bedrijfsvoeringsaspecten zoals de financiële administratie en de belastingaangifte, evenals aspecten die betrekking hebben op acquisitie, blijken voor circa de helft van de zelfstandige ondernemers knelpunten te zijn die men bij de start ervaart. Volgens Mevissen et al. (2013) is de herkomstpositie (bijvoorbeeld uitkering of betaalde baan) van waaruit een ondernemer start van grote

invloed op het type en de omvang van knelpunten bij de start en de wijze waarop de ondernemer hierop anticipeert.

Noodzaakgedreven ondernemers zullen meer knelpunten ervaren bij de start van de onderneming en door minder relevant menselijk kapitaal meer moeite hebben met de knelpunten om te gaan.

Bosma et al. (2004) stellen dat mensen die vanuit werkloosheid een onderneming starten minder succesvol zijn, omdat ze minder ervaring hebben in bijvoorbeeld de industrie en minder ervaring hebben met aspecten van ondernemerschap zoals leidinggeven en netwerken. Het hoeft echter niet vanzelfsprekend te zijn dat noodzaakgedreven ondernemers over minder menselijk kapitaal beschikken. Zo kunnen mensen in een werkloosheidssituatie juist actief zijn met een studie of training. Specifieke trainingen blijken een positieve werking te hebben bij noodzaakgedreven ondernemers (Verheul et al., 2010). Ook gedurende het ondernemerschap kan worden geïnvesteerd in menselijk kapitaal door middel van cursussen of coaching. Er zijn verschillende typen coaching (Van den Tillaart et al., 2009). Zo is functionele coaching gericht op het vergroten van kennis, vaardigheden en ervaringen van de ondernemer. Psychosociale coaching richt zich meer op emotionele ondersteuning en persoonlijke groei waardoor het geloof in de eigen kunnen wordt versterkt.

Noodzaakgedreven ondernemers die investeren in menselijk kapitaal door middel van opleiding, training of coaching zijn succesvoller.

2.3.2 De rol van financieel kapitaal

Geld is noodzakelijk om een onderneming te starten. De aanwezigheid van dit kapitaal is dan ook een belangrijke determinant van succes (Aldrich & Martinez). Bosma, Van Praag & De Wit (2000) hebben financieel kapitaal geoperationaliseerd naar de aanwezigheid van eigen startkapitaal, andere inkomstenbronnen, financiële ondersteuning door zakelijke partners, financiering door familie en inkomsten van de partner. Naast het nut van financieel kapitaal noemen Bosma et al. (2004) het financieel kapitaal als een factor welke juist het ondernemerssucces negatief kan beïnvloeden. Zij stellen namelijk dat mensen die reeds over voldoende startkapitaal beschikken, minder gedreven zijn en dat mensen zonder voldoende startkapitaal juist erg gedreven kunnen zijn.

Voor het verkrijgen van startkapitaal kan men naar een microfinancieringsinstelling gaan, zoals Qredits. Microfinanciering stelt kapitaal beschikbaar voor degenen die dit niet kunnen verkrijgen via de reguliere financiële dienstverlening. Microkrediet stelt daarmee kwetsbare groepen in staat om tot ondernemerschap over te gaan en hun onderneming te onderhouden. Het is daarmee een populaire manier om economische groei te stimuleren (Khavul, 2010). Microfinanciering omvat een reeks van financiële instrumenten, zoals microkrediet, spaargeld, verzekering, hypotheek en pensioenfondsen, die alle in relatief kleine bedragen worden uitgekeerd. Alle ondernemers in dit onderzoek hebben financiële ondersteuning via Qredits. Het startkapitaal vormt daarmee geen belemmering voor het starten van de onderneming. De stelling van Bosma et al. (2004) is echter nog wel toepasbaar op de ondernemersloopbaan. Ondernemers met meer financiële middelen gedurende de ondernemersloopbaan zijn mogelijk minder gedreven dan ondernemers die beperkte financiële middelen hebben gedurende de ondernemersloopbaan. Dit zou kunnen betekenen dat ondernemers met lage inkomsten gedurende de ondernemersloopbaan toch succesvoller zijn.

Noodzaakgedreven ondernemers met beperkte inkomsten gedurende het ondernemerschap zullen meer gedreven zijn dan ondernemers met voldoende inkomsten en daardoor succesvoller zijn.

2.3.3 De rol van sociaal kapitaal

Portes (1988) stelt dat sociaal kapitaal staat voor de mogelijkheden van individuen om voordelen te behalen uit het participeren in een sociaal netwerk of anderszins sociale structuren. Het belang van sociale hulpbronnen bij ondernemerssucces is veelvuldig aangetoond (Aldrich & Martinez; Block & Wagner, 2006; Dekker et al., 2013; Praag, 2006; Stam, 2006).

Hoewel er in Nederland vele typen organisaties zijn die startende ondernemers ondersteunen, blijken de ondernemers ondersteuning juist veelal in een informele hoek te zoeken: bij familie, vrienden, kennissen en/of collega-ondernemers (Mevisen et al. 2013). Voor specifieke uitdagingen als het bijhouden van de eigen financiële administratie en het doen van de belastingaangifte wordt vaak ondersteuning gezocht bij officiële instanties. Hoewel het vanzelfsprekend lijkt voert een ondernemer zijn onderneming bijna nooit helemaal alleen en is het benutten van sociaal kapitaal nuttig voor het ondernemerschap.

Ondernemers die aanwezig sociaal kapitaal benutten zijn succesvoller.

Sociaal kapitaal kan verschillende functies hebben. Naast de toegang tot hulpbronnen wat bijdraagt aan bijvoorbeeld sociale status, carrièremogelijkheden en vrijetijds mogelijkheden, kent investeren in sociaal kapitaal ook meer sociale motieven (Westmund & Adam, 2010). Hierbij kan worden gedacht aan gevoel van saamhorigheid en mogelijkheid tot samenwerking. De functies van sociaal kapitaal kunnen ook worden onderscheiden, en lijkt enigszins op voorgaande, naar *leverage* (voordeel) en *support* (steun), zoals Granovetter (1973) die vervolgens respectievelijk verbindt aan *weak ties* (zwakke relaties) en *strong ties* (sterke relaties) van sociale netwerken. De mate waarin een relatie zwak of sterk is wordt volgens Granovetter (1973) bepaald door de dimensies van tijd, emotionele intensiteit, de intimiteit en de reciprociteit die de band karakteriseert.

Op macro niveau is een vorm van vervreemding kenmerkend voor zwakke relaties en homogeniteit voor sterke relaties. Hiermee lijken sterke relaties nuttiger. Echter wanneer de relaties op microniveau worden gezien, bieden de zwakke relaties meer mobiliteit dan de sterke relaties. Die heterogeniteit in het netwerk van zwakke relaties kan dus kansen bieden als het gaat om ondernemerschap. Verondersteld zou kunnen worden dat mensen met een betaalde baan over het algemeen een groter netwerk van zwakke relaties (Granovetter, 1973) hebben en op die manier een betere toegang tot een diversiteit aan hulpbronnen, zoals informatiekanalen, toegang tot de markt, bedrijfslocatie etc. hebben. Praktische ondersteuning gericht op ondernemerschap, zoals de financiële administratie, wordt vooral gevonden in de zwakke sociale bindingen. Mensen vanuit een werkloosheidsituatie zijn mogelijk meer aangewezen op familie en vrienden en kunnen dus minder profiteren van de hulpbronnen van anderen.

Noodzaakgedreven ondernemers die gebruik maken van 'zwakkere' relaties uit het sociaal netwerk zijn succesvoller dan de ondernemers die alleen gebruik maken van 'sterke' relaties.

Anderzijds vonden Bosma, Van Praag & De Wit (2000) een positief verband tussen de aanwezigheid van een partner en ondernemerssucces. De partner wordt volgens de definitie van Granovetter gezien als een sterke relatie. De verklaring van de invloed van een partner op succes kan tweeledig zijn. Enerzijds kan de partner steun geven wat het geloof in eigen kunnen kan versterken. Anderzijds kan de partner toegang bieden tot hulpbronnen, zoals financieel kapitaal.

Noodzaakgedreven ondernemers met (steun van) een partner zijn succesvoller dan ondernemers zonder (steun van) een partner.

Naast het hebben en benutten van sociaal kapitaal, kan ook in sociaal kapitaal worden geïnvesteerd. Mensen die in sociale netwerken investeren, ontwikkelen betere sociale vaardigheden. Dankzij die sociale vaardigheden hebben ze meer of betere toegang tot hulpbronnen (bedrijfslocatie, toegang tot de markt, informatiekanalen etc.) en zijn daardoor succesvoller. De netwerkform van coaching (Van

den Tillaart et al., 2009) richt zich op het verbeteren van de kwantiteit en kwaliteit van het netwerk (inbedding) van de ondernemer en dus op het sociaal kapitaal. Inbedding is de mate waarin economische relaties zijn opgenomen in de sociale context (Clegg, 2009 en Granovetter, 1985). Je kunt de economische relaties dus niet alleen begrijpen vanuit de economische rationaliteit, maar zal die relatie moeten bezien in hun sociale omgeving. Inbedding kan tijdsgebonden, netwerkgebonden en institutioneel zijn (Rooks et al, 2000). Tijdsgebonden inbedding gaat over herhaalde relaties in de tijd. Dit zijn sterke relaties. Netwerkgebonden inbedding beziet het gehele netwerk waar twee actoren die een relatie hebben met elkaar onderdeel van zijn. De relaties van de een, zijn ook relaties van de ander, weliswaar in een zwakkere vorm. Institutionele inbedding kijkt naar de invloed van instituties, zoals wetgeving, normen, regels en procedures.

Inbedding kan worden versterkt door bijvoorbeeld bijwonen van netwerkbijeenkomsten, het doen van vrijwilligerswerk en deelnemen aan *social media*. Ook het volgen van een opleiding kan het sociaal netwerk versterken. Zo betekent een investering in menselijk kapitaal, tegelijkertijd ook beschikking over meer sociaal kapitaal. Andersom ontwikkelen mensen die in sociaal kapitaal investeren sociale vaardigheden die van pas komen voor het ondernemerschap.

Noodzaakgedreven ondernemers die investeren in sociaal kapitaal zijn succesvoller.

2.4 Conclusies en verwachtingen

Op basis van voorstaande paragrafen wordt duidelijk dat de ondernemer het financieel, menselijk en sociaal kapitaal kan beïnvloeden. In onderstaande tabel zijn de verwachtingen ten aanzien van de kapitalen weergegeven en bijbehorende werkende mechanismen benoemd.

Tabel 1 Verwachtingen en mechanismen per kapitaalvorm

| Nr | Verwachting | Kapitaalvorm | Mechanisme |
|----|---|-------------------|---|
| 1 | Noodzaakgedreven ondernemers zullen meer knelpunten ervaren bij de start van de onderneming en door minder relevant menselijk kapitaal meer moeite hebben met de knelpunten om te gaan. | Menselijk | (Ondernemers) vaardigheden |
| 2 | Noodzaakgedreven ondernemers die investeren in menselijk kapitaal door middel van opleiding, training of coaching zijn succesvoller. | Menselijk | Kennis Vaardigheden Persoonlijke groei |
| 3 | Noodzaakgedreven ondernemers met beperkte inkomsten gedurende het ondernemerschap zullen meer gedreven zijn dan ondernemers met voldoende inkomsten en daardoor succesvoller zijn. | Financieel | Prestatiegerichtheid |
| 4 | Ondernemers die aanwezig sociaal kapitaal benutten zijn succesvoller. | Sociaal | Steun |
| 5 | Noodzaakgedreven ondernemers die gebruik maken van 'zwakkere' relaties uit het sociaal netwerk zijn succesvoller dan de ondernemers die alleen gebruik maken van 'sterke' relaties. | Sociaal | Toegang hulpbronnen |
| 6 | Noodzaakgedreven ondernemers met (steun van) een partner zijn succesvoller dan ondernemers zonder (steun van) een partner. | Sociaal | Steun Toegang hulpbronnen |
| 7 | Noodzaakgedreven ondernemers die investeren in sociaal kapitaal zijn succesvoller. | Sociaal | Sociale vaardigheden Samenwerking Toegang markt |

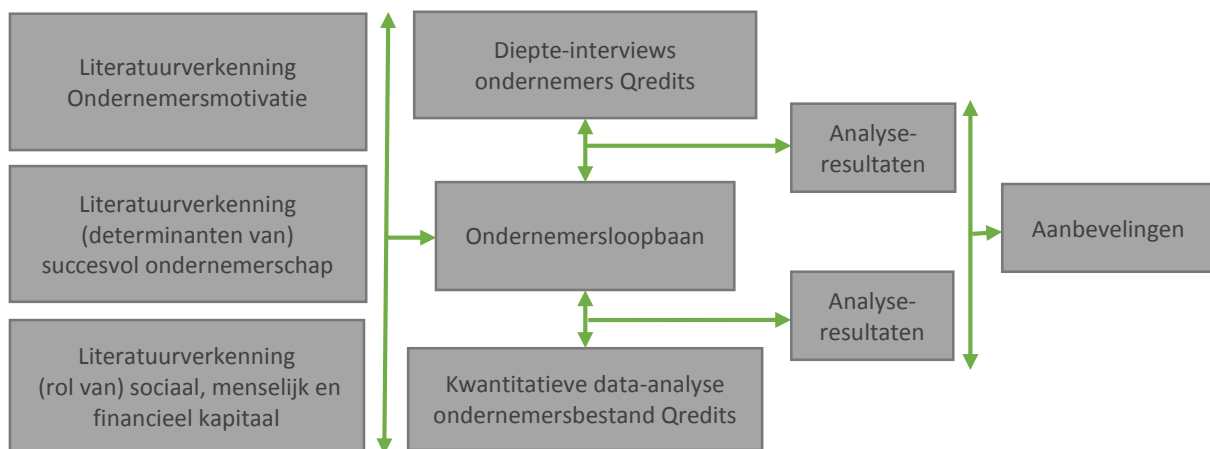
3 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In voorgaande hoofdstukken hebben we de theorieën met betrekking tot ondernemerschap, motieven en kapitalen verkend. In dit hoofdstuk gaan we in op de wijze van onderzoek.

3.1 Onderzoekdesign

Om de centrale vraag te beantwoorden is zowel een kwalitatieve als een kwantitatieve onderzoeksmethodiek gehanteerd. Om inzicht te krijgen in de werkende mechanismen tussen motivatie voor ondernemerschap en ondernemerssucces is kwalitatief onderzoek, in de vorm van diepte-interviews, uitermate geschikt. Het stelt ons in staat dieperliggende informatie te verkrijgen. Naast de kwalitatieve analyse is een eenvoudige statistische bewerking uitgevoerd op een beschikbaar klantenbestand van Qredits.

Figuur 3 Onderzoekmodel



3.1.1 Literatuurverkenning

Vanuit de literatuur zijn de concepten financieel, menselijk en sociaal kapitaal, de *push* en *pull* factoren van ondernemerschap en determinanten van succesvol ondernemerschap gedefinieerd. Hiertoe zijn wetenschappelijke bronnen doorzocht met de zoektermen:

- Entrepreneurial motivation
- Entrepreneurial career
- Successful entrepreneurship
- Necessity driven (AND entrepreneurial success)
- Social capital (AND entrepreneurship)
- Financial capital (AND entrepreneurship)
- Human capital (AND entrepreneurship)

3.1.2 Kwantitatieve data-analyse

Qredits heeft een databestand beschikbaar gesteld met informatie over hun klanten waarop een beknopte kwantitatieve analyse is toegepast. Deze analyse heeft tot doel om verklarende variabelen van succes gerelateerd aan menselijk en sociaal kapitaal te vinden. In het databestand staan gegevens met betrekking tot de mate van succes en achtergrondkenmerken als leeftijd en opleidingsniveau. Vanuit het databestand kan niet worden herleid of iemand een noodzaak- of een kansgedreven ondernemer is. Wel is er informatie beschikbaar over de uitgangspositie van de ondernemer, zoals het wel of niet hebben van een uitkering bij het starten van de onderneming. Er is een regressieanalyse toegepast om binnen de groep ondernemers met een uitkering het ondernemerssucces te verklaren.

3.1.3 Diepte-interviews

De nadruk ligt op het kwalitatief onderzoek door middel van diepte-interviews. In samenwerking met medestudenten zijn 37 diepte-interviews afgenomen bij ondernemers. De interviews duurden rond de 45 a 60 minuten. De informatie uit de interviews geeft inzicht in de mechanismen in de relatie tussen de uitgangspositie (*push* en *pull* factoren), de ontwikkeling van kapitaal gedurende het ondernemerschap en ondernemerssucces.

3.2 Dataverzameling

Voor de dataverzameling is samengewerkt met Qredits en drie andere studenten die eveneens hun afstudeeronderzoek richten op thema ondernemerssucces. Binnen dat thema hebben de studenten ieder een eigen focus, zoals de rol van coaching, de rol van etniciteit en de rol van opleiding bij ondernemerschap. Dit onderzoek onderscheidt zich door de focus op de startmotivatie van de ondernemer. Qredits heeft een aantal van haar klanten vooraf benaderd met de vraag of zij wensten mee te werken aan een interview. Een aantal andere klanten werden door de onderzoekers voor het eerst benaderd. De benaderde persoon is verteld dat het interview over succesvol ondernemerschap zou gaan, dat het diende voor de afstudeeronderzoeken van vier studenten van de Erasmus Universiteit in Rotterdam en dat daarin de samenwerking met Qredits is gezocht. De benaderde klanten varieerden op het gebied van etniciteit, uitkeringsituatie en het ontvangen van coaching. Er heeft een selectie op het ondernemersbestand van Qredits plaats gevonden, in die zin dat Qredits rekening heeft gehouden met het feit of de ondernemer niet al te vaak is benaderd voor onderzoeken. Deze selectie heeft geen invloed op de representativiteit van de geïnterviewde ondernemers.

Met de ondernemers die wilden meewerken met het onderzoek zijn persoonlijke afspraken gemaakt op een locatie naar keus van de ondernemer of zijn telefonische afspraken gemaakt op een datum en tijd die de ondernemer het beste schikte². Er is gebruik gemaakt van een topiclijst met vragen ten behoeve van de vier afstudeeronderzoeken.³ De vragen zijn opgesteld in volgorde van de ondernemingsloopbaan. Het betreffen open vragen waarna de interviewer op basis van de topics kon doorvragen. Juist het ongestructureerd doorvragen maakt het mogelijk mechanismen te achterhalen tussen de motivatie van de ondernemer en het uiteindelijke succes of falen van de ondernemer. De interviews zijn met toestemming van de respondent opgenomen en vervolgens uitgewerkt in transcripten. Met behulp van het programma Atlas-ti zijn de transcripten en citaten uit de transcripten gecodeerd.

De volgende codes zijn toegepast: Geen succes; Succes-survival; Succes-personeel; Succes-financieel; Push motieven; Pull motieven; Push and pull types; Sociaal kapitaal; Financieel kapitaal; Menselijk kapitaal; Coaching; Geen coaching; Sociaal kapitaal investering; Menselijk kapitaal investering; Financieel kapitaal investering; Ondernemerseigenschappen.

3.3 Validiteit, betrouwbaarheid, controleerbaarheid

Met validiteit wordt bedoeld dat wordt gemeten wat gemeten moet worden. Het kwalitatief onderzoek is voldoende valide, omdat de conclusies logischerwijs zijn voortgekomen uit de analyse en naar verwachting ook van toepassing zijn op andere noodzaakgedreven ondernemers. Het kwantitatief onderzoek is onvoldoende valide voor de onderzoeksvraag, daar er gebruik werd gemaakt van secundaire data en deze gegevens niet goed aansluiten op de onderzoeksvraag en gehanteerde definities.

² Overzicht respondenten: zie bijlage 1

³ Topiclijst: zie bijlage 2

Met betrouwbaarheid wordt bedoeld de mate waarin een ander onderzoeker dezelfde onderzoeksresultaten zou verkrijgen indien deze hetzelfde onderzoeksmateriaal analyseert. De betrouwbaarheid van dit onderzoek is in belangrijke mate geborgd door het beschrijven van keuzes (operationalisatie van begrippen) en het bijvoegen van de topiclijst. De verstrekte informatie is geanonimiseerd en niet gepubliceerd, dit vermindert de kans op wenselijke antwoorden. Ondanks de genomen maatregelen kan in dergelijk kwalitatief onderzoek nooit alle beschikbare informatie worden verkregen en is het onderzoek altijd beïnvloed door de subjectiviteit van de onderzoeker.

De controleerbaarheid wordt geborgd door de beschikbaarheid van geluidsopnames en bijbehorende transcripten met coderingen.

4 RESULTATEN KWANTITATIEF ONDERZOEK

Het kwantitatief onderzoek is vooraf aan de kwalitatieve analyse uitgevoerd. Eventueel relevante uitkomsten of vragen vanuit het kwantitatief onderzoek konden op die manier verwerkt worden in het kwalitatieve onderzoek. In dit hoofdstuk worden de resultaten van het kwantitatieve onderzoek behandeld. Eerst wordt inzicht gegeven in de relevante variabelen en daarna volgen de resultaten van een regressieanalyse waarbij getracht is binnen de groep ondernemers met een uitkering het ondernemerssucces te verklaren.

4.1 Operationalisatie

In dit onderzoek proberen we het succes van noodzaak gedreven ondernemers te begrijpen. Of dat er sprake is van een noodzaak bij het starten van de onderneming is in grote mate een subjectieve beoordeling. Gesteld kan worden dat noodzaak gedreven ondernemers veelal een negatieve startmotivatie hebben (Reynolds et al., 2001; Block & Sandner, 2009) en/of met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt staan (Mevissen et al., 2013). Een grote afstand tot de arbeidsmarkt betekent primair werkloosheid. Arbeidsongeschiktheid of een leeftijd van 45 jaar en ouder vergroot die afstand tot de arbeidsmarkt.

Qredits heeft een databestand beschikbaar gesteld met informatie over hun klanten. Vanuit het databestand kan niet worden herleid of iemand een noodzaak- of een kansgedreven ondernemer is. Wel is er informatie beschikbaar over de uitgangspositie van de ondernemer, zoals het wel of niet hebben van een uitkering bij het starten van de onderneming. Het hebben van een uitkering betekent niet direct dat een ondernemer noodzaak gedreven is, maar ondernemers gedreven vanuit een noodzaak kennen meestal wel een negatieve startmotivatie, zoals werkloosheid (Mevissen et al., 2013). In de dataset van Qredits kan werkloosheid geduid worden door de informatie over het hebben van een uitkering. De kans dat er in de groep ondernemers die zijn gestart met een uitkering noodzaak gedreven ondernemers zitten is groot. Juist ook vanwege het feit dat Qredits zich richt op de meer kwetsbare groepen die relatief moeilijk aan een betaalde baan komen. Verder is er informatie over de mate van succes en achtergrondkenmerken als geslacht, leeftijd en opleidingsniveau.

Noodzaak gedreven: Het databestand voorziet niet in variabelen die noodzaakgedreven ondernemerschap duiden. Het onderzoek wordt uitgevoerd met de informatie over de uitkering.

Financieel kapitaal: Het financieel kapitaal laten we hierbij buiten beschouwing, omdat de populatie van Qredits per definitie financiële noodzaak kent.

Sociaal kapitaal: De aanwezigheid van sociaal kapitaal kunnen we onderzoeken aan de hand van de burgerlijke staat en lidmaatschap van een ondernemingsvereniging. Deze aspecten reflecteren respectievelijk de *strong ties* (het hebben van een partner) en *weak ties* (Granovetter, 1973).

Menselijk kapitaal: De aanwezigheid van menselijk kapitaal kunnen we onderzoeken aan de hand van het opleidingsniveau. (Bosma, Van Praag & De Wit, 2000).

Achtergrondkenmerken: De verklaarde varianties worden gecontroleerd met de variabelen geslacht en leeftijd.

Ondernemerssucces: De dataset van Qredits heeft vervolgens drie variabelen om ondernemerssucces te duiden, namelijk de antwoorden op de vragen: 'Is uw onderneming nog actief?', 'Hoe hoog was de omzet van de laatste 12 maanden?' en 'Heeft u personeel in dienst?'.

Tabel 2 Gehanteerde concepten, definities en variabelen

| Concept | Definitie | Variabele |
|-----------------------------|--|---|
| Noodzaak gedreven | Negatieve startmotivatie en/of afstand tot de arbeidsmarkt (werkloosheid) | Uitkering bij aanvraag |
| Menselijk kapitaal | Het hebben van kennis en/ of ervaring | Opleidingsniveau |
| Sociaal kapitaal | Het hebben van een sociaal netwerk waarmee voordeel wordt behaald voor het ondernemerschap | Burgerlijke staat; Lidmaatschap ondernemers of professioneel netwerk |
| Ondernemerssucces | Continuïteit en/of groei van de onderneming | Onderneming actief; Omzet; Personeel in dienst. |
| Achtergrondkenmerken | Geslacht en leeftijd | Geslacht; Leeftijd |

4.2 Beschrijvende statistiek

In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de respondenten van Qredits. In onderstaande tabel worden de kenmerken van de respondenten weergegeven, waarbij een vergelijking is gemaakt met de steekproef van de Zelfstandigen Enquête Arbeid (ZEA) 2012 (Ybema et al., 2013).

Tabel 3 Frequentieverdeling populatie Qredits in vergelijking tot steekproef ZEA 2012

| | Qredits (N = 1625) | | ZEA 2012 (N = 3.033) | |
|--------------------------------------|--------------------|------------|----------------------|------------|
| | Frequentie | Percentage | Frequentie | Percentage |
| Geslacht | (N = 1.567) | | (N = 3.031) | |
| Man | 1.076 | 68,7% | 2.000 | 66% |
| Vrouw | 491 | 31,3% | 1.031 | 34% |
| Leeftijd | (N = 1.625) | | (N = 3.031) | |
| 15 t/m 24 jaar | 28 | 1,7% | 303 | 1,0% |
| 25 t/m 34 jaar | 399 | 24,6% | 394 | 13,0% |
| 35 t/m 44 jaar | 504 | 31,0% | 788 | 26,0% |
| 45 t/m 54 jaar | 445 | 27,4% | 909 | 30,0% |
| 55 t/m 64 jaar | 170 | 10,5% | 637 | 21,0% |
| 65 jaar en ouder | 20 | 1,2% | 273 | 9,0% |
| Gemiddelde leeftijd | 42 jaar | | 48 jaar | |
| Opleidingsniveau | (N = 1.625) | | (N = 3.025) | |
| Basis onderwijs | - | - | 60 | 2% |
| Voortgezet Onderwijs | 38 | 2,3% | 605 | 20% |
| LBO | 81 | 5,0% | 303 | 10% |
| MBO | 787 | 48,4% | 938 | 31% |
| HBO | 588 | 36,2% | 756 | 25% |
| WO | 131 | 8,1% | 333 | 11% |
| Situatie voor ondernemerschap | (N = 1.564) | | (N = 3.030) | |
| Loondienst/Geen uitkering | 1110 | 71,0% | 2.000 | 66% |
| Werkloos/Uitkering | 454 | 29,0% | 636 | 21% |
| Volgde een opleiding | - | - | 394 | 13% |

De populatie van Qredits heeft duidelijk meer ondernemers in de leeftijdscategorie 25 t/m 34 jaar (24,6%) dan de steekproef van de ZEA (13%). De gemiddelde leeftijd ligt dan ook iets lager. Voor wat betreft opleidingsniveau heeft Qredits meer middel en hoog opgeleiden. Bijna een derde van de ondernemers van Qredits had een uitkering voor het starten van de onderneming. In de steekproef van de ZEA is dat ongeveer een vijfde.

Ondernemers van Qredits die startten vanuit een uitkeringssituatie

Het databestand van Qredits bevat in totaal 1625 respondenten. Daarvan hebben 61 ondernemers geen antwoord gegeven op de vraag of dat men een uitkering had op het moment van aanvragen van het microkrediet bij Qredits. Deze ondernemers zijn uit de dataset gehouden en verdere berekeningen worden gedaan met de overgebleven 1564 respondenten.

Van de 1564 respondenten hadden 1110 ondernemers (71%) geen uitkering toen ze bij Qredits aanklopten. 454 ondernemers (29%) hadden wel een uitkering. In de meeste gevallen betrof dit een werkloosheidsuitkering. De Wajong, WIA, WAO en bijstandsuitkering zijn beperkt van toepassing.

Tabel 4 Beschrijvende statistiek onderzochte variabelen binnen de groep ondernemers die de onderneming startten vanuit een uitkeringssituatie

| Variabele | Categorieën | N | Valid Percent | M | Bereik | S |
|--|--------------------|-----|---------------|-------|--------|------|
| <i>Burgerlijke staat</i> | Wel partner | 293 | 64.5 | | | |
| | Geen partner | 158 | 34.8 | | | |
| <i>Lid ondernemers- of professioneel netwerk</i> | Ja | 157 | 34.6 | | | |
| | Nee | 212 | 46.7 | | | |
| | Weet ik niet | 12 | 2.6 | | | |
| <i>Opleidingsniveau</i> | VO | 14 | 3.1 | | | |
| | LBO | 28 | 6.2 | | | |
| | MBO | 228 | 50.2 | | | |
| | HBO | 162 | 35.7 | | | |
| | WO | 22 | 4.8 | | | |
| <i>Geslacht</i> | Man | 326 | 71.8 | | | |
| | Vrouw | 125 | 27.5 | | | |
| <i>Leeftijd</i> | | 450 | | 44.34 | 25-68 | 9.29 |
| <i>Onderneming actief</i> | Ja | 381 | 83.9 | | | |
| | Nee | 17 | 3.7 | | | |
| <i>Omzet</i> | €0 - €25.000 | 176 | 16.1 | | | |
| | €25.000 - €50.000 | 47 | 38.8 | | | |
| | €50.000 - €100.000 | 78 | 10.4 | | | |
| | €100.00 - €250.000 | 12 | 17.2 | | | |
| | €250.000 of meer | 68 | 2.6 | | | |
| <i>Personeel in dienst</i> | Ja | 38 | 8.4 | | | |
| | Nee | 343 | 75.6 | | | |

Van de mannen had 30% een uitkering en van de vrouwen had 25% een uitkering. Bij de ondernemers met een uitkering zit 42% in de leeftijdscategorie 46 t/m 60 jaar, bij de ondernemers zonder uitkering zit 29,4% in die leeftijdscategorie.

De meeste ondernemers hebben een MBO opleidingsniveau, daarna volgt het HBO als grootste groep. Van de mensen met een uitkering is ongeveer 40,5% HBO of WO opgeleid, bij de ondernemers zonder uitkering ligt dit percentage iets hoger, namelijk 45,8%.

Ten aanzien van de succesvariabelen zie we dat het aantal nog actieve ondernemingen tussen de 80 en 90% ligt. Dit geldt voor zowel ondernemers die vanuit een uitkering startten als ondernemers die niet vanuit een uitkering zijn gestart. De omzet van de ondernemers met een uitkering ligt voor bijna 40% van de gevallen in de categorie tot €25.000,-. Dit is een grotere groep dan bij de ondernemers die niet met een uitkering startten. Bij ruim 50% van de ondernemers met een uitkering was de omzet lager dan verwacht.

4.3 Kruistabel: relatie uitkeringssituatie en succes

Voordat de groep ondernemers met een uitkering nader wordt onderzocht, is eerst gekeken of er significante verschillen tussen de groepen ondernemers met en zonder uitkering zijn. Vanuit de literatuur wordt dit wel verwacht. We willen weten of de dataset van Qredits dit ook laat zien. Zo op het eerste gezicht lijkt de groep ondernemers die niet vanuit een uitkering zijn gestart het inderdaad iets beter te doen dan de ondernemers die vanuit een uitkeringssituatie komen. Of dit werkelijk het geval is en in welke mate, kan berekend worden aan de hand van een kruistabel en de Chi-kwadraat. De kruistabel wordt gebruikt, omdat die gegevens kan presenteren die zijn gemeten op nominaal niveau (wel/geen uitkering) en ordinaal niveau (bijv. omzet). Voor de Chi-kwadraat mag geen enkele verwachte celfrequentie kleiner zijn dan 1, moet minimaal 80% van de verwachte celfrequenties een verwachte waarde hebben die groter is dan 5 en mogen de variabelen niet te veel categorieën hebben. In dit geval voldoen we aan die voorwaarden.

Het blijkt dat er een significant verschil bestaat tussen ondernemers met en ondernemers zonder uitkering. Ondernemers die met een uitkering de onderneming startten hebben vaker een lagere omzet dan ondernemers die geen uitkering hadden ($\text{Chi}^2 = 40,1$; $\text{df} = 5$; $p < 0,001$).

Er blijkt een hele kleine samenhang (Cramérs $V = 0,16$).

Ondernemers die met een uitkering de onderneming startten hebben minder vaak personeel in dienst dan ondernemers die geen uitkering hadden ($\text{Chi}^2 = 26,1$; $\text{df} = 2$; $p < 0,001$).

Er blijkt een hele kleine samenhang (Cramérs $V = 0,13$).

Ten aanzien van het nog actief zijn van de onderneming is geen significant verschil te zien. Ondernemers die met een uitkering de onderneming startten blijven even vaak bestaan dan ondernemers die geen uitkering hadden ($\text{Chi}^2 = 4,7$; $\text{df} = 2$; ns).

Hoewel de samenhang beperkt is, lijken de ondernemers die niet uit een uitkeringssituatie kwamen het iets beter te doen dan de ondernemers met een uitkering. Om te onderzoeken hoe het succes binnen de groep ondernemers met uitkering is te verklaren passen we een regressieanalyse toe.

4.4 Regressieanalyse: verklaring ondernemerssucces

Ten behoeve van de regressieanalyse worden eerst een aantal bewerkingen verricht op de variabelen van de groep ondernemers die uit een uitkeringssituatie komen.

De variabele burgerlijke staat hercoderen we van zes antwoordopties (Alleenstaand, Samenwonend, Gehuwd onder huwelijkse voorwaarden, Gehuwd in gemeenschap van goederen, Gescheiden, Geregistreerd partnerschap) naar twee antwoordopties ('Wel partner' = 1, 'Geen partner' = 0)

De variabele omzet is een nominale variabelen die we omzetten naar een dummyvariabele ('€0 - €25.000' = 1; '€25.000 - €50.000' = 2; '€50.000 - €100.000' = 3; '€100.000 - €250.000' = 4; '€250.000 of meer' = 5)

De variabelen personeel, onderneming actief en lid ondernemers- of professioneel netwerk worden dummyvariabelen ('Ja' = 1; 'Nee' = 0). Ook de variabele geslacht wordt een dummyvariabele. ('Man' = 1; 'Vrouw' = 0).

Tabel 5 De mate waarin omzet wordt verklaard door aanwezigheid partner, lid ondernemersnetwerk, opleiding, geslacht en leeftijd (Multiple regressie analyse, methode=ENTER)

| <i>Onafhankelijke variabelen</i> | Bèta's model 1 | Bèta's model 2 | Bèta's model 3 | Bèta's model 4 | Bèta's model 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Aanwezigheid partner | 0,13* | 0,12* | 0,12* | 0,10 n.s. | 0,12* |
| Lid ondernemers- of professioneel netwerk | | 0,10 n.s. | 0,10 n.s. | 0,10 n.s. | 0,11* |
| Opleiding | | | -0,03 n.s. | -0,01 n.s. | -0,01 n.s. |
| Geslacht | | | | 0,17*** | 0,18*** |
| Leeftijd | | | | | -0,12* |
| R ² (gecorrigeerd) | 0,13 | 0,20 | 0,18 | 0,44 | 0,55 |
| N | 365 | 365 | 365 | 365 | 365 |

*** p<0.001, * p<0.05

De verklaarde variantie voor de vijf onafhankelijke variabelen tezamen is $R^2 = 0,55$. Dit betekent dat 55% van de afhankelijke variabele omzet wordt verklaard door de getoonde variabelen. We zien dat geslacht een heel sterk effect heeft, de verklaarde variantie stijgt met 26%. We hadden de man met 1 gecodeerd en de vrouw met 0. Uit het model halen we dus dat mannen vaker een hogere omzet hebben dan vrouwen. We zien zelfs dat het effect van het hebben van een partner in model 4 even wegvalt. Met de controlevariabele leeftijd erbij zien we wel dat het effect van de partner weer zichtbaar wordt. Dit lijkt te suggereren dat de leeftijd niet alleen licht van invloed is op het succes, maar ook op de rol van de partner. Ook lijkt er dan een kleine invloed van het ondernemersnetwerk uit te gaan. Opleiding is geen verklarende factor voor de omzet.

Tabel 6 Personeel in dienst verklaard door aanwezigheid partner, lid ondernemersnetwerk, opleiding, leeftijd en geslacht (Binomiale logistische regressie analyse)

| <i>Onafhankelijke variabelen</i> | Log-odds |
|---|-----------------|
| Aanwezigheid partner | 0,13 n.s. |
| Lid ondernemers- of professioneel netwerk | 0,02 n.s. |
| Opleiding | 0,28 n.s. |
| Geslacht | -0,86* |
| Leeftijd | 0,00 n.s. |
| R ² (Nagelkerke) | 0,04 |
| N | 367 |

* p<0,05

We zien in bovenstaande tabel dat slechts 4% kan worden verklaard door de ingegeven variabelen $R^2 = 0,04$. De enige verklarende variabele die een significante samenhang laat zien met het aannemen van personeel is het geslacht. De waarde is negatief. Dit betekent dat het over het algemeen vrouwen zijn die personeel in dienst nemen. Het model als geheel is niet bruikbaar ($\chi^2 = 7,1$; $df = 5$; ns).

Tabel 7 Onderneming actief verklaard door aanwezigheid partner, lid ondernemersnetwerk, opleiding, leeftijd en geslacht (Binomiale logistische regressie analyse)

| <i>Onafhankelijke variabelen</i> | Log-odds |
|---|-----------------|
| Aanwezigheid partner | 0,87 n.s. |
| Lid ondernemers- of professioneel netwerk | |
| Opleiding | -0,34 n.s. |
| Geslacht | -0,29 n.s. |
| Leeftijd | 0,02 n.s. |
| R ² (Nagelkerke) | 0,04 |
| N | 394 |

De variabele lid ondernemersnetwerk is niet in het model meegenomen, omdat er te weinig geldige scores op waren. We zien verder in bovenstaande tabel dat geen van de variabelen een verklaring geeft voor het feit dat de onderneming nog actief is. We konden aan de score op de chi kwadraat ook al zien dat de samenhang tussen de variabelen onvoldoende was en niet significant ($\text{Chi}^2 = 5,0$; $\text{df} = 4$; ns).

4.5 Conclusies

Uit de kwantitatieve analyse wordt de theoretische veronderstelling bevestigd dat ondernemers met een uitkering minder succesvol zijn dan ondernemers die niet vanuit een uitkeringssituatie zijn gestart. Dit is gemeten op de succesindicatoren 'omzet' en 'personeel in dienst'. De verschillen tussen de groepen zijn echter minimaal. Ten aanzien van '*survival-rate*' zijn er geen verschillen.

Binnen de groep ondernemers vanuit de uitkeringssituatie zien we dat mannen iets beter scoren op de succesindicator omzet. De leeftijd beïnvloedt de rol van de partner en de rol van het ondernemersnetwerk. Bij mannen lijkt de rol van de partner minder belangrijk. Verder kunnen we de *survival-rate* en de personeelsaannee niet verklaren vanuit het ondernemersnetwerk, de rol van een partner, de opleiding, het geslacht en de leeftijd.

De resultaten van dit kwantitatieve analyse zijn onvoldoende bruikbaar om mee te nemen in de kwalitatieve analyse. In het volgende hoofdstuk volgen de resultaten van de kwalitatieve analyse.

5 RESULTATEN KWALITATIEF ONDERZOEK

In dit hoofdstuk worden de resultaten van 37 diepte-interviews met ondernemers getoond. Alle geïnterviewde ondernemers zijn klant bij Qredits. Het doel is om het succes van ondernemers te begrijpen. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op het onderscheid dat wordt gemaakt tussen de groepen noodzaakgedreven ondernemers en *push and pull types*. In de paragrafen 5.2 en 5.3 worden de ondernemersloopbanen van de twee groepen en in het bijzonder de rollen die het financieel, menselijk en sociaal kapitaal hebben gespeeld. In paragraaf 5.4 volgen de sociologische verklaringen voor het ondernemerssucces.

5.1 Twee groepen ondernemers

In de literatuur wordt veelal het onderscheid tussen noodzaak en kansgedreven ondernemers gemaakt. Caliendo en Kritikos (2009) voegden hier een derde groep aan toe; de *push and pull types*. Dit onderzoek richt zich in eerste aanleg op noodzaak gedreven ondernemers, maar op basis van de diepte interviews is ook een grote groep *push and pull types* te zien. Zij worden, net zoals noodzaak gedreven ondernemers, ook gedreven door *push* motieven. Het analyseren van de groep *push and pull types* kan helpen om het succes van noodzaakgedreven te begrijpen. In dit hoofdstuk wordt om die reden twee groepen gehanteerd, te weten:

1. Noodzaakgedreven ondernemers
2. *Push and pull types*

5.1.1 Noodzaakgedreven ondernemers

Van de geïnterviewde ondernemers zijn 9 ondernemers als noodzaakgedreven gecategoriseerd.

Noodzaakgedreven: Ondernemers die in een situatie zitten waarbij het ondernemerschap als noodzaak wordt gezien. Met andere woorden, zij zien het ondernemerschap niet als een keuze, maar als een gebrek aan een beter alternatief. Deze ondernemers worden enkel en alleen gedreven door *push* motieven, motieven die zij als negatief ervaren.

Uit de definitie blijkt dat de noodzaak om te gaan ondernemen niet alleen door de situatie wordt bepaald, maar door wat de situatie betekent voor de ondernemer persoonlijk. De mate van noodzaak wordt beïnvloed door de beschikbaarheid van een alternatief. Het meest genoemde alternatief is het hebben van een baan in loondienst.⁴ Hoe verder de persoon af staat van een baan in loondienst hoe groter de noodzaak (de *push*) voor ondernemerschap.

Zo zijn er ondernemers die alleen de werkloosheidssituatie noemen als reden om te ondernemen, maar er zijn ook ondernemers die de werkloosheidssituatie noemen in combinatie met een hoge leeftijd en een laag of eenzijdig opleidingsniveau. Ook de gezondheid is als reden genoemd voor het niet meer kunnen werken in loondienst. Het alternatief voor ondernemerschap, namelijk een baan in loondienst, wordt met die aanvullende factoren kleiner en de noodzaak voor ondernemerschap wordt groter.

“Het bedrijf hield op te bestaan. Tijd lang... Nou goed op dat moment was ik 45, een tijdje aan het werk zoeken geweest, goed 45 jaar in die periode, 2010 met een mavo diploma en een vrij eenzijdig, hoe zeg ik dat, werkervaring, groothandel, detailhandel en dat soort zaken. Dan is het, dan was het of is het misschien nog wel niet eenvoudig om weer aan een baan te komen.” (Respondent MS-08).

⁴ Uiteraard zijn er ook mensen die andere alternatieven hebben, zoals een *sabbatical*, of die om andere redenen geen financiële of persoonlijke noodzaak kennen om een baan in loondienst te hebben.

5.1.2 Push and pull types

Van de geïnterviewde ondernemers zijn er 16 gecategoriseerd als *push and pull types*.

Push and pull types: Ondernemers die noodzaakgedreven zijn en het ondernemerschap tegelijkertijd als een kans zien. Deze ondernemers worden naast *push* motieven ook gedreven door positieve *pull* motieven.

Push and pull types zijn volgens de definitie dus noodzaakgedreven, aangevuld met positieve motieven voor het ondernemerschap. Zo geven de geïnterviewde ondernemers aan dat ze al langer met het idee liepen om iets voor zichzelf te beginnen. Ze hadden er al eens van gedroomd, maar niet gedurfd. Of ze waren het op een later moment van plan, maar zijn door de omstandigheden toch eerder gaan ondernemen. Sommigen zagen de kans om een idee verder uit te werken of van een hobby hun werk te maken.

“Door een bepaalde situatie kom je zonder werk te zitten. Bedrijf gaat failliet. Zelf in een nare situatie gezeten qua mijn gezondheid. En wat ga je dan doen? Je wordt ouder. Als je gaat solliciteren en je hebt veel praktijkervaring ben je al vaak te duur voor bedrijven. Dat is een groot nadeel. Toen heb ik gezegd van ja ik ga kijken of het haalbaar is om voor mezelf te beginnen. Ik heb al zo lang gelopen met het idee dat ik zo graag voor mezelf zou willen beginnen. Je eigen tijd indelen. Weten als je ergens weg gaat dat het er perfect uitziet. Gewoon je eigen ding hebben.” (Respondent MS-03)

De sterkte van de *pull* verschilt binnen de *push and pull types*. De ene ondernemer ziet de voordelen van het ondernemerschap in, maar zou het ook prima vinden om in loondienst te werken als dat nog tot de mogelijkheden zou behoren. De andere ondernemer wil nooit meer terug naar een baan in loondienst en wil niets liever meer dan eigen ondernemer zijn.

Interviewer: “En hoe vond u dat om uw eigen onderneming te gaan starten?” Respondent: “Leuk. Ja ik heb dat altijd al willen doen, het was wat eerder begonnen dan ik dacht, want ik was van plan om dat pas later te beginnen, maar wegens dat ik geen werk meer had heb ik dat eerder gedaan.” (Respondent MS-04)

Interviewer: “Dus je verwacht nooit meer voor een baas te werken?” Respondent: “Nee, ik begin een beetje te steigeren bij het idee alleen al. Je kiest er niet voor niets voor. Het schrikbeeld om weer in een keurslijf te zitten van een paar managers bij elkaar, de haantjes, ik moet er niet aan denken.” (Respondent RN-04)

Zowel bij de noodzaakgedreven ondernemers als bij de *push and pull types* zijn grijstinten zichtbaar door respectievelijk de sterkte van de *push* en de sterkte van de *pull*.

5.2 De ondernemersloopbanen van noodzaakgedreven ondernemers

Deze paragraaf beschrijft de ondernemersloopbanen van de noodzaakgedreven ondernemers. Er wordt ingegaan op welke rol sociaal, menselijk en financieel kapitaal spelen gedurende de ondernemersloopbaan. Hierbij wordt opgemerkt dat het ontvangen van microfinanciering (institutionele steun) vanuit Qredits voor alle ondernemers geldt en om die reden niet expliciet in de tekst wordt benoemd.

5.2.1 Steun na werkloosheid

De respondenten RN-06 en SM-06 kwamen beiden in een werkloosheidssituatie terecht en hadden niet eerder nagedacht over ondernemerschap. Na een korte periode van werkloosheid hebben ze de overstap naar ondernemerschap gemaakt. De sterkte van de *push* was bij beiden in vergelijking tot andere noodzaakgedreven ondernemers relatief klein. Bij RN-06 bracht de werkloosheidssituatie haar op het idee dat er ook andere mogelijkheden zijn dan het werken in loondienst. Ze had de steun van

haar zus om gezamenlijk een onderneming te starten. Ten aanzien van de financiën hadden ze steun van haar schoonouders. Ze waren erg leergierig om de benodigde kennis voor het ondernemerschap voor aanvang van het ondernemerschap eigen te maken en hebben daarnaast coaching ontvangen. Voor SM-06 komt de situatie overeen. Een zakelijk contact van zijn eerdere dienstbetrekking bracht hem op het idee om voor zichzelf te beginnen. Hij had steun van zijn partner, zowel emotioneel als praktisch, bij het opzetten van zijn onderneming. Hij kreeg een uitkering waardoor de financiële druk niet te groot was. Voor aanvang van zijn onderneming heeft hij extra cursussen gevolgd en coaching ontvangen.

Het ondernemerschap van respondent MS-10 ontstond vanuit een werkloosheidsituatie door faillissement van het bedrijf. Hij had een goede klantenbinding opgebouwd.

“Toen is het bedrijf failliet gegaan, maar toen waren er intussen wel een heleboel klanten die niet geleverd werden. En die hebben mij benaderd of ik het bedrijf wilde voortzetten. [...] En alle bestanden die we hadden van leveranciers, ja die had ik gewoon.” (respondent MS-10)

Feitelijk heeft hij daarmee nog dezelfde werkzaamheden als toen hij in loondienst werkte. In loondienst had hij veel verantwoordelijkheid en runde hij naar eigen zeggen de onderneming. Het was voor hem dan ook geen grote stap om zijn eigen onderneming te starten. Hij had steun van zijn partner. De negatieve situatie kon vrij gemakkelijk positief worden gedraaid. Deze ondernemer zag kansen en benutte die ook.

De steun van *strong ties* en ondersteuning in de financiën blijken randvoorwaardelijk voor succes. Vrijwel alle respondenten geven aan dat ze voor het verkrijgen van financieel kapitaal bij de bank direct werden doorverwezen naar Qredits. Er heerst een gevoel dat ze te min waren voor de banken. Voor allemaal was dit de voornaamste tegenslag bij het starten van de onderneming. Na aanmelding bij Qredits liep alles erg voorspoedig. Vaak de combinatie met een andere inkomstenbron blijkt een vorm van rust te geven, waarbij de ondernemer de tijd krijgt om de onderneming op te zetten. De gebruikte kapitalen zijn in zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 8 Gebruikt kapitaal door ondernemers met een kleine push

| Kapitaalvorm | Soort | Mechanisme |
|--------------|-------------------|---|
| Sociaal | Strong ties | Toegang (financiële) hulpbronnen Steun (emotioneel) Steun (praktisch) |
| Sociaal | Weak ties | Toegang hulpbronnen |
| Financieel | Microfinanciering | Investering onderneming |
| Financieel | Familie | Levensonderhoud |
| Financieel | Uitkering | Levensonderhoud |
| Menselijk | Coaching | Vaardigheden |
| Menselijk | Onderzoek/leren | Kennis |
| Menselijk | Cursus | Vaardigheden |

5.2.2 Benutten van kennis en kennissen

De respondenten SM-02, SM-04, en RN-05 zijn allen werkloos, maar hebben daarnaast hun leeftijd niet mee om weer een baan te vinden. Ze zijn ouder dan 45 jaar en benoemen dit zelf als een beperkende factor om weer een baan te vinden. De sterkte van de *push* is bij hen in vergelijking tot andere noodzaakgedreven ondernemers gemiddeld. Respondent SM-02 is één van de succesvolle ondernemers. Hij heeft steun van zijn partner ontvangen en heeft geïnvesteerd in menselijk kapitaal specifiek gericht op het ondernemerschap. Daarnaast had hij deels eigen financieel kapitaal te investeren. Hij is goed begeleid bij het starten van zijn onderneming en had hulp van zijn voormalige zakelijke contacten.

“Ze zeiden als je voor jezelf begint geef ‘s een belletje en dan gaan we kijken wat we kunnen doen.”
(Respondent SM-02)

Deze respondent liet zich door de werkloosheidssituatie en zijn leeftijd niet uit het veld slaan. Hij had een sterke wil om weer te gaan werken. Naast het solliciteren bekeek hij de mogelijkheden voor het ondernemerschap en toonde daarbij doorzettingsvermogen.

“Ik heb me wezenloos gesolliciteerd. [...] En ondertussen was ik ook bezig ben ik ook informatie gaan inwinnen [...] wat ze konden doen voor ondernemers. Investeringssubsidies of beginners/starterssubsidies. Nou was het zo, dat het was tot en met 35 jaar. En ik was natuurlijk een stuk ouder, en ik kwam er niet voor in aanmerking. En toen heb ik zelf met mensen gebeld. Van ik wil toch...” (Respondent SM-02)

Respondent SM-04 heeft veel menselijk kapitaal verzameld in de jaren vooraf aan het ondernemerschap. Hij had veel vakspecifieke vaardigheden. Bij het schrijven van zijn ondernemersplan beseftte hij dat dat ook juist zijn kracht was.

“En op een gegeven dacht ik elke afwijzing moet een bevestiging zijn dat ik voor mezelf moet gaan beginnen. Even positief die knop omdraaien. Toen schreef ik zelf mijn ondernemersplan. En toen herstelde ik gelijk. Door mijn ondernemersplan kreeg ik mijn krachten terug. Zag ik mezelf en wist ik wat ik was geworden: integraal.” (Respondent SM-04)

Ook bij deze respondent zien we dat een schijnbaar negatieve situatie werd omgezet naar een positieve. Inzicht in eigen kwaliteiten en ook de aanmoediging van een oud-collega droegen bij aan deze positieve wending. Al deze succesvolle ondernemers investeerden in kennis en in kennissen. *Push* motieven worden omgezet in *pull* motieven en dat helpt om tegenslagen te overwinnen.

“Dat mag je niet, dit mag je niet...[...] maar goed ik dacht fuck that allemaal. Ik ga neerzetten, wat ik wil neerzetten!” (Respondent SM-04)

De gebruikte kapitalen zijn in zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 9 Gebruikt kapitaal door ondernemers met een gemiddelde push

| Kapitaalvorm | Soort | Mechanisme |
|--------------|------------------------|--|
| Sociaal | Strong ties | Steun (emotioneel) Steun (praktisch) |
| Sociaal | Weak ties | Toegang hulpbronnen Steun (praktisch) |
| Sociaal | Institutioneel netwerk | Financiële hulpbronnen |
| Financieel | Microfinanciering | Investering onderneming |
| Financieel | Uitkering | Levensonderhoud |
| Menselijk | Onderzoek/leren | Kennis |
| Menselijk | Cursus | Vaardigheden |
| Menselijk | Ervaring | Vaardigheden (vakspecifiek) Kennis (vakspecifiek) |

5.2.3 Het niet benutten van kennis en kennissen leidt tot falen

Respondent RN-05 had ook moeite om een baan te vinden, maar is ook in het ondernemerschap niet zo succesvol.

Interviewer: "En momenteel gaat het dus moeilijk met de organisatie begrijp ik?" Respondent: "Ja, er zijn steeds minder mensen die je nodig hebben." [...] Interviewer: "Bent u ook van plan om personeel aan te nemen?" Respondent: "Nou, voorlopig nog niet. Zonder personeel is al moeilijk genoeg." (Respondent RN-05)

Het verschil met de andere respondenten is dat respondent RN-05 niet veel investeert in het verzamelen van menselijk kapitaal. Ze krijgt wel wat bijgeleerd over de boekhouding van een vriendin, maar investeert verder niet in ondernemersvaardigheden. Ze heeft wel coaching ontvangen, maar die bleek niet naar tevredenheid. Naast wat ondersteuning van haar zus heeft ze bij het opzetten van haar onderneming veel zaken alleen opgepakt. Uit haar bewoordingen wordt duidelijk dat ze het ondernemerschap niet als kans zag of een positieve wending kon geven zoals de andere hiervoor besproken respondenten dat wel konden. Ze is meestal niet enthousiast over suggesties die anderen doen, ze ziet er snel de nadelen van in. Ze is niet gedreven om van haar ondernemerschap een succes te maken.

"Ik moest naar allemaal bijeenkomsten van jonge ondernemers. Ten eerste ben ik niet jong en ten tweede heeft het niets met honden te maken. Dat heb ik verder niet gedaan. Dat slaat nergens op." (Respondent RN-05)

Respondenten MS-05 en MS-08 zijn werkloos, ouder dan 45 jaar en zij zien hun lage en eenzijdige opleidingsniveau als een beperking om weer aan een baan te komen. De sterkte van de *push* is bij hen relatief groot.

Het falen van respondent MS-08 is verklaarbaar door dat hij geen vaardigheden voor het ondernemerschap bezat en daar niet in heeft geïnvesteerd. Hij had geen connecties, privé of zakelijk, die hij kon benutten om toe te treden tot de afzetmarkt. Verder is hij niet erg aangemoedigd door familie en vrienden of oud-collega's. Van zijn partner had hij geen volledige steun, omdat die meer zekerheid wenste. Het ontbrak deze respondent aan risicobereidheid en prestatiegerichtheid.

"Eind van het jaar 2011 had ik zo mijn dagen en ik denk ja jongens dit gaat hem niet worden. We gaan nu de winter in, het was begin december. En tot dat moment ging het op zich prima qua weer maar ik denk als we dadelijk in januari februari sneeuw, ijzel, kou, regen, guur, dan zie ik weinig mensen hier komen voor een patatje. Dus toen heb ik eigenlijk vrij resoluut besloten, dit gaat hem niet worden, hier ga ik mee stoppen. Aantal redenen, nou vanzelfsprekend de inkomsten die tegen vielen. Een andere reden was dat mijn vrouw op dat moment zwanger was van onze tweede, of tenminste onze eerste dochter laat ik het zo zeggen. Ons tweede kindje. Dus die wil dan ook toch meer zekerheid." (Respondent MS-08)

Respondent MS-05 heeft eenzelfde nadelige uitgangspositie als respondent MS-08 en is nog niet zo lang in Nederland. Ze spreekt erg slecht Nederlands. Respondent MS-05 heeft relatief weinig menselijk kapitaal, geen ondernemersvaardigheden, geen financieel kapitaal en een heel beperkt netwerk van vrienden. Haar familie woont in het buitenland. Ze heeft wel veel steun van haar partner, zowel emotioneel als praktisch, maar dat is onvoldoende om haar onderneming te laten slagen. Verder heeft ze wel hulp gevraagd bij instanties, maar dit niet gekregen.

Het hebben en benutten van het sociale netwerk is nodig om de onderneming te laten slagen. Bij alle voorgaande respondenten blijkt dat ondernemerschap niet iets is wat je alleen doet. Veel ondernemers hebben wel een relevant netwerk maar maken er onvoldoende gebruik van. Slechts

enkelen, meestal de ondernemers met een sterke *push*, hebben daadwerkelijk geen of een beperkt netwerk om gebruik van te maken.

5.2.4 Als alles tegen zit

Bij respondenten MS-08 als MS-05 die een sterke *push* ervaren is te zien dat ze geen nuttige *weak ties* hebben in hun netwerk voor hun onderneming. Ze vallen hierdoor terug op hun *strong ties*, waar ze beperkte steun van ontvangen. Ze missen ondernemerseigenschappen en menselijk kapitaal en worden door niemand aangemoedigd daar in te investeren. Bij noodzaakgedreven ondernemers die ondernemersvaardigheden hebben is de kans groter dat ze hun onderneming willen voortzetten (Kautonen & Palmroos, 2009). Het lijkt erop dat wanneer de ondernemer zelf de kansen en mogelijkheden niet ziet, de omgeving van de ondernemer die kansen en mogelijkheden ook niet ziet of aanreikt. Dit gaat soms gepaard met een meer extern gerichte beheersingsstrategie, waarbij bijvoorbeeld het falen van de onderneming al snel wordt toegeschreven aan de economische crisis. Vooral ouderen zijn moeilijk te motiveren. Het naderen van de pensioengerechtigde leeftijd, maakt dat ze wellicht liever hun baan in loondienst hadden behouden. Het ondernemerschap heeft meer een gedwongen karakter dan wanneer ze jong zouden zijn. Door de grote afstand tot de arbeidsmarkt is het werken in loondienst geen optie meer, maar in feite is het ondernemerschap net zo min een optie.

De ondernemers met een sterke *push* hebben juist de steun van een partner en andere mensen in de omgeving hard nodig. We zien dat het vertrouwen in eigen kunnen kan worden versterkt door investering in menselijk kapitaal en door aanmoediging en steun van *strong ties*. Hoe sterker de *push*, hoe minder daar sprake van is. De gebruikte kapitalen zijn in zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 10 Gebruikt kapitaal door ondernemers met een sterke push

| Kapitaalvorm | Soort | Mechanisme |
|--------------|-------------------|-------------------------|
| Financieel | Microfinanciering | Investering onderneming |
| Financieel | Uitkering | Levensonderhoud |

5.2.5 Investeren in menselijk kapitaal alleen effectief met *pull* motieven

We zien dat het succes van de onderneming ook wordt bepaald door de mate waarin de ondernemer de negatieve situatie weet om te zetten naar een positieve. Dit lukt beter als de *push* klein is. De ondernemers met een relatief kleine *push* hebben de werkloosheidssituatie benut als een kans. De manier van kijken naar de situatie maakt dat de ondernemers een sterke wil ontwikkelden om te gaan ondernemen en erg gedreven waren om het tot een succes te maken. *Pull* motieven waren geen reden om te starten met ondernemen, maar werden later wel ontwikkeld.

“Ja. Ik dacht, doe eens gek.” (Respondent RN-06)

De ondernemers die *pull* motieven ontwikkelden lieten allen een gemene deler zien, namelijk het investeren in menselijk kapitaal door het volgen van cursussen en ontvangen coaching. De verwachting dat ondernemers met minder menselijk kapitaal meer knelpunten ervaren gaat niet geheel op. Uit de het onderzoek blijkt juist dat ondernemers met een grote *push* meer knelpunten ervaren, minder kansen zien en daardoor minder in relevant menselijk kapitaal investeren. Hoe sterker de *push*, hoe lastiger het is die positieve draai te vinden. Ondernemers die *pull* motieven ontwikkelen hebben geen grote zorgen om de financiën, hebben steun en voordeel uit hun sociale netwerk en willen graag ondernemen. Doordat ze willen leren, laten ze ondernemersvaardigheden als prestatiegerichtheid en een proactieve houding zien. Bij hen is het investeren in menselijk kapitaal daadwerkelijk een waardevolle investering.

5.3 De ondernemersloopbanen van push and pull types

Deze paragraaf beschrijft de ondernemersloopbanen van *push and pull types*. Er wordt ingegaan op welke rol sociaal, menselijk en financieel kapitaal spelen gedurende de ondernemersloopbaan.

5.3.1 Een sterke wil om te ondernemen

De sterkte van de *pull* om te gaan ondernemen bij respondenten MS-01, MS-03, MS-06, RN-02, RN-04, RN-09 en JS-01 is relatief groot. Dit komt bij hen allen voort uit een sterke ontevredenheid met het werken in loondienst.

“Maar dat gezeik vooral. (...) Dan had je schoenen aan die klikte een beetje. Dat mocht niet. Daar liep er een jongen met een broek die een beetje afgezakt was. Dat mocht niet. In de zomer een driekwart broek. Dat mag niet. Allemaal van die kleine.... De koffiepauzes gingen eraf. Hadden we geen koffiepauze meer. En dan loop je er al jaren tegenaan te hikken.” (Respondent MS-06)

En een andere respondent zegt:

“... en toen heb ik gezegd eigenlijk ben ik helemaal moe om voor een baas te werken. Want ze hebben allemaal wat, alles moet precies zoals de baas dat wilt, het advies dat je geeft wordt niet aangenomen en dan gaat het mis en dan krijg je nog op je kop ook omdat het mis gaat.” (Respondent JS-01)

Alle ondernemers bij wie de sterkte van de *pull* groot is, zijn succesvol. Er is een duidelijk intrinsieke motivatie die het ondernemerschap drijft. We zien dat de *push* motieven te maken hebben met ontevredenheid met het werken in loondienst. Weliswaar een negatieve startmotivatie, maar zonder dat dit de mogelijkheden op de arbeidsmarkt heeft verminderd. De ondernemer *wil* niet terug de arbeidsmarkt op. Het succes lijken we te kunnen toeschrijven aan een intrinsieke motivatie die een positieve uitwerking heeft op het ondernemersgedrag.

5.3.2 Een sterke wil om te ondernemen en investering in menselijk kapitaal

De succesvolle ondernemers met een sterke *pull* investeren veel in menselijk kapitaal en kwaliteit. Veelal helpt het wanneer de onderneming aansluit op eerdere werkervaring. Veel respondenten geven expliciet aan dat kwaliteit leveren het verschil maakt. De ondernemers kiezen over het algemeen een product waar ze veel van weten of denken te weten.

“Het belangrijkste is dat je goed werk levert. Je moet het niet mooier maken dan het is. Je komt jezelf dan tegen. Ik heb bij zo'n bedrijf gewerkt, ze zijn inmiddels failliet. Drijf eerlijke handel. Eerlijkheid en kwaliteit. Dat is het belangrijkste. Zo werkt het.” (respondent MS-03)

Respondent RN-02 heeft haar strategie vooral gericht op het investeren in menselijk kapitaal. Ze heeft veel vooronderzoek gedaan voordat ze daadwerkelijk startte met haar onderneming. Op het moment dat ze merkte dat ze nog wat te leren had, zocht ze hulp via een ondernemersnetwerk of deed ze een cursus. Zo vond ze dat ze te lang over de boekhouding deed en heeft vervolgens een cursus boekhouden gedaan. Ze zoekt samenwerking met andere ondernemers en zelfs met haar concurrenten. Zij lijkt de afwezigheid van hulpbronnen via haar *strong ties* te compenseren met een investering in kennis (menselijk kapitaal) en kennissen (sociaal kapitaal). Deze houding kunnen we erg proactief en prestatiegericht noemen. Dit zijn eigenschappen die we normaliter aan kansgedreven ondernemers toeschrijven. De eigenschappen zijn te verklaren vanuit een sterke intrinsieke motivatie van respondent RN-02:

“Ik ben wel een beetje geïnspireerd geraakt door mijn eigen kinderen. Toen ik ze kreeg, kreeg ik vragen van op wat voor wereld zet ik ze neer. En dan lees je bijvoorbeeld over die vervuilde rivier in China en die ongelukken in Bangladesh en daardoor heb ik meer mijn best gedaan en ben ik duurzamer en

eerlijker gaan leven. Kiezen voor biologisch als het kan, minder met de auto, groene energie en noem maar op. Dus ze hebben een bijdrage geleverd aan dat ik duurzamer ben gaan leven.”

5.3.3 Het (be)nut(ten) van bestaande contacten

Waar respondent RN-02 veel investeert in haar menselijk kapitaal, heeft respondent RN-04 al veel kennis en ervaring opgebouwd. Hij geeft zelf aan dit kapitaal niet zo zeer in het ondernemerschap te benutten, maar hij heeft niet lang na hoeven denken om te gaan ondernemen.

“Ik ging samenwerken met een zelfstandig werkende interimmanager. Het klikte heel erg. Ik heb gezien hoe het werkt en veel van hem geleerd en ik heb binnen drie maanden zelf de overstap gemaakt.”

Hij lijkt van nature ondernemerseigenschappen te bezitten, zoals zelfvertrouwen, risicobereidheid en heeft een interne beheersingsstrategie. Dit laatste betekent dat hij gelooft dat de eigen acties en eigenschappen het uiteindelijke resultaat beïnvloeden.

“Nee, ik houd wel van alles zelf doen. Niet elke maand krijg je je geld binnen en je pensioen wordt niet voor je geregeld. Dat vind ik wel wat leuks hebben. Het leukste vind ik de vrijheid. Niemand die mij gaat vertellen wat ik moet doen of hoe ik het moet doen. Je bent overal verantwoordelijk voor, ook als je faalt. Daar houd ik van.”

De ondernemerseigenschappen lijken niet de enige reden waarom het respondent RN-04 zo voor de wind gaat. Hij heeft geen gezin of partner waar hij steun uit haalt, maar daar hoeft hij ook geen verantwoordelijkheid voor te dragen. Hoewel hij niet snel hulp zal vragen, weet hij een groot netwerk om zich heen te creëren. Zijn moeder helpt een dag in de week in de zaak, hij heeft vrienden die hem geld lenen en hij maakt gemakkelijk contact met andere ondernemers.

“Met ondernemers die hier in de buurt zijn. Kletsen, kennis maken, van kom eens langs. Je hebt ondernemers die op een eigen torentje zitten en wars zijn van contact met concurrenten. Ik geloof daar niet in, ik vind het veel leuker om samen te werken. De bakker zit verderop, die zie ik elke dag. Het is ook leuk, ze zijn ook net begonnen. Dan kun je ook vergelijken, dan kun je kijken van hoe heb je dat aangepakt. Als een soort van coaching misschien.”

Die contacten zijn niet alleen nuttig om mee te sparren, maar ook om aan klanten te komen.

“Dat is je netwerk. Ik geloof heilig in dat informele netwerk. Als je daar goed bekend staat gaan ze mensen doorsturen. Weet je een leuk plekje waar we kunnen lunchen?”

Voor het opstellen van een ondernemersplan werden sommigen bijgestaan door de partner of een vriend, anderen zochten steun bij een formele instantie. Opvallend binnen de groep succesvolle ondernemers is dat de meesten van hen, het noodzakelijk netwerk voor het ondernemerschap (zowel leveranciers als klanten) hebben verkregen via een vorige dienstbetrekking of op het netwerk van een zakenpartner kunnen ‘meeliften’.

“Mijn overbuurvrouw die hier recht tegenover woont, heeft 25 jaar een cafetaria gehad hier... [...] Dus die helpt mij nu ook. Maar voor de naamsbekendheid is het wel heel goed. Want iedereen kent [naam]. Zij had een cafetaria hier en dat was [naam]. Dus iedereen die haar nu bij mij in mijn kraam ziet staan, denkt: hee, frietjes van [naam], dat is lang geleden!” (respondent MS-06)

Respondent RN-09 heeft net zoals respondent RN-04 geen gezin of partner en zag daardoor minder knelpunten om over te stappen naar het ondernemerschap. Tegelijkertijd zien we bij hem ook risicobereidheid, een ondernemerseigenschap die hij heeft meegekregen vanuit zijn opleiding.

“Geen vrouw of kinderen om rekening mee te houden. Het was een risico, maar ik ben niet risico-avers. Ik heb op mijn opleiding geleerd: hoe hoger het risico, hoe hoger het verwachte rendement.”

Ook RN-09 weet gemakkelijk contacten te leggen en dat helpt hem bij het ondernemerschap.

“Ja, ik heb wel een aantal mensen als klankbord gebruikt. Zoals ik net al zei, die vriendondernemers, een of twee vriendenondernemers daar heb ik veel mee gebrainstormd. Mensen die goed zijn in de creatieve conceptsfeer, meer in de marketinghoek. En mijn vader is ondernemer, dus die mensen heb ik echt gebruikt.”

En: *“Ik schakelde mensen in, zoals de winkelstraatmanager. [...]Die heeft me heel erg geholpen, die geloofde in mij. Die had ik leren kennen in het proces van zoeken naar. Een beetje ontdekken, advies vragen. Van haar heb ik ook een aantal adviezen gekregen voor ik begon.”*

In tegenstelling tot de hiervoor besproken respondenten met sterke *pull* motieven had respondent RN-03 wel positieve ervaringen met het werken in loondienst. De sterkte van de *pull* is bij haar in vergelijking tot de andere *push and pull types* klein. De *push* motieven van respondent RN-03 waren gelegen in het feit dat zij in een jaar tijd bijna 17 banen had gehad, omdat die steeds van tijdelijke aard waren. Haar *pull* motief was niet de wens om eigen baas te zijn, maar ze zag mogelijkheden haar werken privéleven beter te combineren en kreeg haar eerste opdracht aangeboden. En hoewel zij wel een partner heeft, ontvangt zij niet veel steun vanuit haar *strong ties*.

Respondent RN-03 laat echter zien dat ze veel zelfvertrouwen heeft, zelfstandig is, maar ook erg proactief is in het leggen van contacten die nuttig zijn voor haar onderneming. Ze zoekt mensen op binnen haar vakgebied om mee te kunnen sparren. In haar vakgebied is dat wat ongewoon, en daarom maakt die houding haar onderscheidend. Daarnaast is ze mede-initiatiefneemster van een vrouwen netwerk, dat inmiddels groter is dan de gemengde ondernemersvereniging op hetzelfde lokale niveau.

De hiervoor besproken respondenten RN-02, RN-04 en RN-09 met een sterke *pull* hebben allemaal iets overeenkomstig, ze zijn erg proactief in het leggen van contacten die nuttig zijn voor de onderneming. Vooral de functie van *leverage* (Granovetter, 1973), dus voordeel halen uit contacten, is bij hen van toepassing. Hoewel respondent RN-03 geen wens had om eigen baas te zijn en geen gat in de markt had gevonden, heeft zij wel de eigenschappen die nodig zijn om sociaal kapitaal voor haar onderneming te verwerven en investeert ze in menselijk kapitaal. Net zoals bij de noodzaakgedreven komt het nut van sociale contacten duidelijk naar voren. Mensen met sterke *pull* motieven lijken van nature die sociale contacten ook daadwerkelijk te benutten. De gebruikte kapitalen zijn in zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 11 Gebruikt kapitaal door ondernemers met een sterke pull

| Kapitaalvorm | Soort | Mechanisme |
|--------------|------------------------|---|
| Sociaal | Strong ties | Steun (praktisch) Financiële hulpbronnen Kennis |
| Sociaal | Weak ties | Toegang hulpbronnen Toegang markt Kennis Steun |
| Sociaal | Ondernemersnetwerk | Kennis Vaardigheden Samenwerking Toegang hulpbronnen |
| Sociaal | Institutioneel netwerk | Kennis Toegang hulpbronnen |
| Financieel | Microfinanciering | Investering onderneming |
| Menselijk | Onderzoek/leren | Kennis |
| Menselijk | Cursus | Kennis Vaardigheden |
| Menselijk | Coaching | Persoonlijke groei |
| Menselijk | Ervaring | Kennis (vakspecifiek) |

5.3.4 Ondernemen doe je niet alleen

Bij de ondernemers bij wie de sterkte van de *pull* relatief klein is zien we dat het succes of falen afhankelijk is van het benutten van het sociale netwerk. De niet-succesvolle *push and pull types* hebben juist weinig steun of voordeel van hun bestaande contacten of denken die steun niet nodig te hebben. Het falen wordt niet toegeschreven aan het eigen handelen.

Interviewer: "Heeft u daar ook moeilijkheden bij ervaren?" Respondent: "Nee, dat vind ik eigenlijk een makkie. Daar heb ik helemaal geen omkijken naar eigenlijk. Cijfermatig ben ik redelijk sterk en ik weet ook wel een beetje hoe doelgericht adverteren moet en waar ik het moet doen en waar ik op moet letten en wat ik moet schrijven in stukjes en ja daar heb ik eigenlijk allemaal niet zo veel problemen mee. De markt is momenteel gewoon heel mager." (Respondent JS-08)

Adviezen worden aangehoord, maar uiteindelijk bewandelen ze veelal de weg die ze zelf al bedacht hadden. Daarnaast wordt hulp of advies, bijvoorbeeld vanuit coaching, al snel weggewimpeld of als tijdsverlies gezien.

"Ik heb aan haar echt 0,0 aan haar gehad. Echt tijdsverspilling was het. Helemaal waardeloos." (Respondent JS-08)

Soms lijkt iemand geen relevant netwerk te hebben. Bij doorvragen blijkt dat het netwerk bewust niet wordt benut.

Interviewer: "En bij het opstarten van uw onderneming, heeft u daarbij hulp van vrienden en familie gehad?" Respondent: "Nou, eigenlijk niet." Interviewer: "Had u nog mensen die u kende uit uw eerdere baan waar u iets aan had?" Respondent: "Nee." Interviewer: "Geen zakelijk of persoonlijke contacten die u kon benaderen voor hulp of advies?" Respondent: "Nee, niet in die zin." [...] "Vrienden komen wel met ideeën, maar als je met elk idee dat iemand aandraagt moet gaan aannemen dan wordt je gek. [...] Als eigen ondernemer dan weet je waar je het over hebt. Mensen die geen onderneming hebben die weten niet waar ze het over hebben." (Respondent RN-01)

Respondenten MS-04 en RN-01 zijn wel erg actief met investeren in sociaal kapitaal (klanten werven), maar dit lijkt niet veel op te leveren voor hun ondernemingen. Waar sommige ondernemers te weinig zelfvertrouwen hebben, lijken deze falende ondernemers iets teveel zelfvertrouwen te hebben, te zelfstandig te zijn of een externe beheersingorientatie te hebben; het geloof dat dingen gebeuren buiten de eigen invloedssfeer.

5.3.5 Steun van de partner is de basis

Naast *weak ties* zijn ook de *strong ties* van belang. Hoogopgeleiden met een sterke *pull* lijken de steun van de partner niet zo zeer nodig te hebben, maar de lager opgeleiden met een sterke *pull* juist wel. Naar eigen zeggen was het ondernemen zonder die steun niet mogelijk geweest.

“Kijk de steun van je vrouw, die moet ook gewoon 200% zijn.” (Respondent MS-01)

“Nee zonder mijn man had ik het nooit gedurfd, nee.” (Respondent MS-06)

Ook de andere succesvolle ondernemers (MS-02, RN-08, SM-07 en JS-03) waarbij de sterkte van de *pull* relatief klein is hebben overeenkomstig dat zij allen erg veel steun van hun partner ontvangen.

“Ja, en als [naam partner] vrij is dan komt die meehelpen. [...] Ik krijg er energie van, maar af en toe denk ik wel eens van oh men spannend. Ja, soms heb ik dat wel eens. Daar praat ik thuis wel over. Tuurlijk. Maar [naam partner] zegt dan echt van het gaat toch hartstikke goed. Hij steunt me heel erg. Ja, gelukkig wel.” (Respondent MS-02)

“Voor emotionele steun ga ik naar mijn vrouwtje, voor adviessteun heb ik mijn boekhouder en het ondernemersklankbord.” (Respondent JS-03)

Los van de sterkte van de *pull* blijkt, net zoals bij de groep noodzaakgedreven ondernemers, de rol van *strong ties* essentieel voor succes. In het bijzonder de rol van de partner. De niet-succesvolle ondernemers hebben allen geen partner of hebben geen steun ontvangen van de partner voor het ondernemerschap. In dat laatste geval wordt de ondernemer juist ontmoedigd zijn onderneming te drijven. De ondernemers met steun van de partner zijn in alle gevallen succesvol. De partner kan verschillende functies vervullen, zowel de functie van emotionele steun als het bieden van kennis en vaardigheden. Vooral laag en middelhoog opgeleiden ondernemers vallen terug op de steun van de partner. Dit lijkt te worden verklaard doordat laag en middelhoog opgeleiden ondernemers vaker vakspecifieke kennis hebben en in mindere mate dan hoger opgeleiden bewust een zakelijk netwerk opbouwen. Zij hebben niet de vaardigheden aangeleerd om te investeren in die netwerken. Om die reden hebben ze minder *weak ties* en vallen ze terug op hun *strong ties*, meer specifiek hun partner. Onder het motto ‘twee weten en kunnen meer dan één’ lijkt die partner de eventuele leemtes van de ondernemer op te vullen. Heeft de ondernemer onvoldoende zelfvertrouwen, dan biedt de partner aanmoediging. Heeft de ondernemer weinig ondernemersvaardigheden, dan bezit de partner die vaardigheden. Heeft de ondernemer te weinig tijd, dan biedt de partner praktische steun. Daarnaast kennen al deze ondernemers ook *pull*motieven, zoals de wens om eigen baas te zijn, die door hun partner worden onderschreven.

Respondenten RN-08 en SM-07 runnen de onderneming zelfs samen met hun partner. De steun van de partner is niet de enige reden voor succes. De succesvolle ondernemers weten ook de juiste mensen om zich heen te verzamelen of veel bekendheid te geven aan hun onderneming. Het gebruik van sociale media is veel gehoord.

“Nou via de website, via facebook doen we, doen hun heel veel, echt heel veel adverteren. Ik heb voordat we opengingen een advertorial laten plaatsen in de [naam krant]. Af en toe word ik wel een

benaderd van nou we gaan een blaadje ontwikkelen en wil je daarin staan. Nou daar ben ik nu ook mee bezig met eentje van [naam krant], daar kom ik in te staan. En dan veel kaartjes uitdelen. Mond op mond reclame. Maar ook, ik hoor nu nog mensen van drie maanden geleden, dat mensen nu nog komen van je stond in dat krantje dat hier een winkeltje was.” (Respondent MS-02)

“Ik heb heel snel heel veel geleerd en nu ben ik een aantal jaar verder. Mijn netwerk, wat zo belangrijk is, ze zeiden je netwerk, daar doe je ongeveer 5 tot jaar over, voordat je een netwerk hebt. Toen dacht ik nog, nou ik heb aardig veel contacten, maar wat was ik fout. Door de winter, door de zomer, blijf contacten maken. Spreid je naam. Geef overal je kaartje af. Dat is het echte netwerken. Blijf praten. Blijf je naam bekend maken.” (Respondent JS-03)

Waar de laagopgeleiden aangeven een partner nodig te hebben in het ondernemerschap, lijken de hoger opgeleiden het niet-hebben van een partner juist als kans te zien. De functie die Granovetter (1973) benoemd, *support* (steun), wordt bij afwezigheid van een partner verschillend ingevuld. De één zoekt dat bij vrienden, de ander bij andere ondernemers en weer de ander zoekt dit bij een coach. De gebruikte kapitalen zijn in zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 12 Gebruikt kapitaal door ondernemers met een zwakke pull

| Kapitaalvorm | Soort | Mechanisme |
|--------------|-------------------|---|
| Sociaal | Strong ties | Steun (emotioneel) Steun (praktisch) Toegang (financiële) hulpbronnen Kennis Vaardigheden |
| Sociaal | Weak ties | Toegang hulpbronnen |
| Financieel | Microfinanciering | Investering onderneming |
| Menselijk | Onderzoek/leren | Kennis |
| Menselijk | Cursus | Kennis Vaardigheden |
| Menselijk | Coaching | Persoonlijke groei |
| Menselijk | Ervaring | Kennis (vakspecifiek) |

5.3.6 De toegevoegde waarde van push and pull types

Alle ondernemers met negatieve ervaringen in loondienst zijn allen succesvol. Concluderend kunnen we stellen dat ondernemers door de negatieve ervaringen in loondienst ontzettend gedreven zijn om niet meer terug te hoeven keren in loondienst. Het resulteert in een proactieve houding. Bij de laag en middelhoog opgeleiden zien we naast een sterke intrinsieke motivatie de essentiële rol van de partner. De gedrevenheid van de ondernemer wordt gedeeld door de partner. Bij de hoger opgeleiden is deze rol van de partner veelal niet aanwezig, maar zien we wel nadrukkelijk ondernemerseigenschappen als risicobereidheid, prestatiegerichtheid en netwerkvaardigheden. Zij weten hun vaardigheden en hun netwerk (meestal van *weak ties*) in te zetten om het ondernemerschap te laten slagen. De hoger opgeleiden zien het niet-hebben van een partner (en gezin) zelfs als kans. Zij zoeken op verschillende wijzen naar alternatieve emotionele steun. Hier zou coaching op in kunnen spelen.

De ondernemers van wie de sterkte van de *pull* relatief klein is, weten hun succes positief of negatief te beïnvloeden naarmate ze investeren in sociaal kapitaal. Succesvolle ondernemers lijken zich goed bewust van het nut van hun sociaal netwerk en het uitbreiden daarvan. Bijna alle respondenten geven aan mee te werken aan dit onderzoek om hun netwerk uit te breiden. Op het gebied van sociale media is Facebook een veel gehoord medium.

De falende ondernemers maken onvoldoende gebruik van hun bestaande netwerken (voor kennis, vaardigheden of emotionele steun). Hier zou in sommige gevallen functionele coaching een uitkomst kunnen bieden. Soms lijkt het netwerk onvoldoende te zijn gevormd en hebben ze niet de vaardigheden of eigenschappen hierin te investeren. Hier zou netwerkcoaching een rol kunnen spelen. En soms lijken ze hun netwerk niet te willen gebruiken. Deze ondernemers schieten door in het zelfvertrouwen of andere ondernemerseigenschappen. Hierin kan psychosociale coaching een rol een spelen.

Zowel bij noodzaakgedreven ondernemers als bij *push and pull types* zien we het belang van sociaal en menselijk kapitaal en in beperkte mate ook het belang van financieel kapitaal. De toegevoegde waarde van het analyseren van de groep *push and pull types* zit in feit dat zij ander ondernemersgedrag vertonen. Een groot deel van de groep *push and pull types* hoeft niet overtuigd te worden van het nut van het sociale netwerk of van het hebben van kennis en vaardigheden. Zij willen zo graag ondernemen dat het benutten van en investeren in de kapitalen bijna vanzelfsprekend is. Noodzaakgedreven ondernemers moeten ondernemen. Ondernemerschap is geen vanzelfsprekendheid, laat staan dat het investeren in sociaal en menselijk kapitaal een vanzelfsprekendheid zou zijn. Noodzaakgedreven ondernemers hebben minder vertrouwen in zichzelf en in de onderneming. In onderstaande tabel staan de gebruikte kapitalen weergegeven van alle geanalyseerde ondernemers.

Tabel 13 Gebruikt kapitaal geordend naar verschillende ondernemersmotieven

| | Sterke push | Gemiddelde push | Zwakke push | Zwakke pull | Sterke pull |
|--------------------------------|-------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| Financieel kapitaal | | | | | |
| Investering Onderneming | X | X | X | X | X |
| Levensonderhoud | X | X | X | X | X |
| Sociaal kapitaal | | | | | |
| Steun (emotioneel) via partner | | X* | X* | X* | X** |
| Steun (emotioneel) | | X | X | X | X |
| Steun (praktisch) | | X | X* | X* | X |
| Steun (institutioneel) | X | X | X | X | X |
| Toegang hulpbronnen | | X* | X* | X* | X |
| Financiële hulpbronnen | | X | | | X |
| Kennis | | | X | X | X |
| Vaardigheden | | | X | X | X |
| Toegang markt | | | | X* | X |
| Samenwerking | | | | | X |
| Menselijk kapitaal | | | | | |
| Kennis | | X* | X* | X | X |
| Vaardigheden | | X* | X* | X | X |
| Persoonlijke groei | | X* | X* | X | X |

* De falende ondernemers binnen de groep maken onvoldoende gebruik van dit mechanisme

**Vooral van toepassing bij lager opgeleiden, hoger opgeleiden zoeken de steun elders

5.4 Het succes van de twee groepen

Het succes van ondernemers met *push* motieven kan worden begrepen door de rol van de partner, het gebruik van reeds bestaande contacten, het hebben van *pull* motieven en het investeren in menselijk kapitaal. Verklarende mechanismen worden vooral gevonden in de sociaal kapitaal theorie, menselijk kapitaal theorie en in mindere mate ook de beschikking over financieel kapitaal en het hebben van specifieke ondernemerseigenschappen. Deze laatste twee aspecten komen impliciet in deze paragraaf terug. Bij de theorieën van sociaal en menselijk kapitaal wordt expliciet stil gestaan.

5.4.1 Bepalen van succes

Voor het bepalen van het succes van de twee groepen is gekeken naar de *survival-rate*, het financieel succes (zakelijke en privé lasten kunnen dekken) en de aanneming van personeel. Alle respondenten geven zelf aan dat ze hun onderneming succesvol vinden als ze er naast zakelijke lasten ook privélasten uit kunnen dekken. Alle respondenten staan open voor het aannemen van personeel, maar ze zien dat niet als een doel op zich.⁵ In sommige gevallen kan het succes van de onderneming moeilijk worden vastgesteld, bijvoorbeeld doordat de onderneming nog maar korte tijd actief is. In dat geval is de beoordeling van de respondent over hoe hij of zij de toekomst zelf tegemoet ziet van belang. Ondernemers die waarschijnlijk succesvol zijn, zien de toekomst positief tegemoet en zijn aangemerkt als succesvol, zoals respondent RN-08:

“Nu gewoon omdat we er allebei ontzettend van genieten en we willen er wel een succes van maken. Ik geef eerlijk toe: we hebben nog geen inkomsten eruit, we maken nog geen winst. Voornamelijk ook omdat, we zijn nu vijf maanden bezig, je zit nog steeds met opstartdingen die erbij horen, die ook weer kosten met zich meebrengen. Die dadelijk wel minder gaan worden. Dadelijk heb je een duidelijk beeld van dat zijn de kosten en dat hebben we per maand aan lasten. Dat wisselt momenteel nog heel veel iedere maand. We zien tegelijkertijd ook wel onze omzet stijgen. We hebben er toch hele goede hoop op dat het wat gaat worden. Ik hoop dat als we over een jaar hier zitten dat het helemaal goed is.”

En respondent SM-04:

“Als ik uit mag gaan van de signalen, dingen die ik voel en zie, dan denk ik in hele kleine stapjes te groeien. Dus daarom heb ik mezelf drie jaren gegeven om echt iets neer te kunnen zetten.”

Ondernemers die waarschijnlijk niet succesvol zijn, zijn aangemerkt als falende ondernemers. Respondent JS-08 is waarschijnlijk niet succesvol:

“Ik heb zoiets van als dat dat nog een maand of 2 a 3 blijft, weet ik niet of ik dit ga voortzetten.”

In tabel 14 op pagina 36 is met de kleuren **rood** en **groen** aangegeven of een ondernemer succesvol is of niet. Zowel bij de noodzaakgedreven ondernemers als bij de *push and pull types* zijn er succesvolle en falende ondernemers te zien.

⁵ Sommige ondernemers benoemen de vrijheid van het ondernemerschap als succesfactor. De mate van vrijheid is in deze analyse niet als succesindicator gebruikt.

Tabel 14 Overzicht respondenten en hun motieven⁶

| ← Respondentnummer → Motieven | Push motieven / noodzaakgedreven ondernemers | | | | | | Pull motieven / push and pull types | | | | | | |
|----------------------------------|---|------------------------------|-------------------------------------|---|--|--|--|----------------------------|-------|-----------------|---|--|-----------------------|
| | Werkloosheid | Werkloosheid i.c.m. leeftijd | Werkloosheid i.c.m. niet-Nederlands | Werkloosheid i.c.m. laag opleidingsniveau | Uit nood geboren omstandigheden (o.a. gezondheid, emigratie) | Ontevredenheid over baan in loondienst | Uitdaging | Wens om eigen baas te zijn | Hobby | Gat in de markt | Betere mogelijkheden om zorg voor gezin en arbeid te combineren | Specifieke werkzaamheden kunnen verrichten | Vanzelf erin gegroeid |
| MS05 | ■ | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| MS07 | | | | | ■ | | | | | | | | |
| MS08 | ■ | ■ | | ■ | | | | | | | | | |
| MS10 | ■ | ■ | | | ■ | | | | | | | | |
| RN05 | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| RN06 | ■ | | | | | | | | | | | | |
| SM02 | | ■ | | | | | | | | | | | |
| SM04 | | | | | | | | | | | | | |
| SM06 | ■ | | | | | | | | | | | | |
| MS01 | | | | | | ■ | | ■ | | | | | |
| MS02 | ■ | ■ | | | | | | ■ | | | | | |
| MS03 | | ■ | | | ■ | ■ | | ■ | | | | | |
| MS04 | ■ | | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| MS06 | ■ | ■ | | | | ■ | | ■ | | | | | |
| RN01 | | | | | ■ | | ■ | ■ | | | ■ | | |
| RN02 | | | | | | ■ | | ■ | | | ■ | ■ | |
| RN03 | | | | | ■ | | | | | | ■ | | ■ |
| RN04 | | | | | | ■ | | ■ | | ■ | | | |
| RN08 | ■ | ■ | ■ | | | | | ■ | | ■ | | | |
| RN09 | | | | | | ■ | | ■ | | ■ | | | |
| SM07 | ■ | | ■ | | | | | ■ | ■ | | | | |
| JS01 | ■ | | | | ■ | ■ | | ■ | | | | | |
| JS03 | ■ | ■ | | | | | | | | | | | ■ |
| JS06 | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| JS08 | ■ | ■ | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| | Push motieven / noodzaakgedreven ondernemers | | | | | | Pull motieven / push and pull types | | | | | | |
| | Succesvol | | | | | | | | | | | | |
| | Niet succesvol | | | | | | | | | | | | |

⁶ In de tabel zijn ook de factoren leeftijd, niet-Nederlands en opleidingsniveau toegevoegd. Deze factoren zijn door sommige ondernemers specifiek genoemd als reden om niet te solliciteren op een baan, maar over te stappen op het ondernemerschap. De factoren duiden de sterkte van de *push* voor het ondernemerschap.

5.4.2 Het succes van de groep noodzaakgedreven ondernemers

Van de negen noodzaakgedreven ondernemers zijn er zes als succesvol gecategoriseerd. De ondernemers die alleen werkloosheid als startmotief hebben zijn in ieder geval succesvol. Andere ondernemers hebben naast werkloosheid ook andere factoren die hebben bijgedragen om niet meer te solliciteren op een baan in loondienst. Die factoren zijn een hoge leeftijd (45 jaar of ouder), slechte gezondheid of de afwezigheid van voldoende menselijk kapitaal (soort opleiding, opleidingsniveau, taal). Naarmate er meerdere factoren hebben meegespeeld, hoe lastiger het lijkt om een succesvolle onderneming neer te zetten.

5.4.3 Het succes van de groep push and pull types

Binnen de groep *push and pull types* is het opvallend dat de ondernemers met negatieve ervaringen met het werken in loondienst allemaal succesvol zijn. Ze uiten naast hetzelfde *push* motief, ook hetzelfde *pull* motief, namelijk de wens om eigen baas te zijn (tabel 8). Dit is op zich niet verrassend. Deze motieven zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, doordat het één de ontevredenheid van de ander kan opheffen. Het succes heeft - in tegenstelling tot de noodzaakgedreven ondernemers - niet te maken met de beschikbaarheid van een alternatief, maar met het niet willen van dat alternatief. Dit betekent dat de ondernemer, ondanks de *push* erg intrinsiek gemotiveerd is. Zij beschikken veelal over specifieke ondernemerseigenschappen, zoals risicobereidheid, proactiviteit en een interne beheersingsstrategie. Hieruit blijkt dat we motivatie voor ondernemerschap niet los kunnen zien van ondernemerseigenschappen, zoals Shane, Lock & Collins (2013) al eerder concludeerden.

Bij de overige *push and pull types* zien we overeenkomsten bij de falende ondernemers. De falende ondernemers (MS-04, RN-01, JS-06, JS-08) lijken allemaal hun activiteiten zelfstandig te ontplooien. Ze hebben veel zelfvertrouwen, aanvaarden geen hulp uit hun omgeving, hebben geen partner (of worden ontmoedigd door de partner) en hebben veelal een externe beheersingorientatie; het geloof dat dingen gebeuren buiten de eigen invloedssfeer. We zien dat het hebben van een interne beheersingsstrategie, het geloof dat de eigen acties en eigenschappen het uiteindelijke resultaat beïnvloeden, in lijn is met het economische succes.

5.4.4 Sociaal kapitaal theorie

De verwachting dat ondernemers die sociaal kapitaal benutten succesvoller zijn wordt bevestigd voor zowel de rol *support* (steun) als *leverage* (voordeel). De emotionele en praktische steun van de partner komt bij bijna alle ondernemers duidelijk naar voren. Vooral binnen de groep noodzaakgedreven ondernemers lijkt de steun van de partner onmisbaar. De verwachting dat ondernemers met (steun van) een partner succesvoller zijn dan ondernemers zonder (steun van) een partner wordt bevestigd. Ondernemers met *pull* motieven of die *pull* motieven weten te ontwikkelen hebben eerder steun van een partner dan ondernemers met een sterke *push*. Voor financieel en menselijk kapitaal bij de start van de onderneming wordt niet snel aangeklopt bij familie of vrienden. Daarvoor worden professionele instanties benut.

De falende ondernemers blijken onvoldoende gebruik te maken van hun bestaande netwerken (voor kennis, vaardigheden of emotionele steun). Soms lijkt het netwerk onvoldoende te zijn gevormd en hebben ze niet de vaardigheden of eigenschappen hierin te investeren. En soms lijken ze hun netwerk niet te willen gebruiken. De verwachting dat ondernemers die zich laten ondersteunen (zowel door informele als formele contacten) succesvoller zijn wordt bevestigd. De verwachting dat ondernemers die gebruik maken van *weak ties* succesvoller zijn dan ondernemers die alleen gebruik maken van *strong ties* wordt eveneens bevestigd.

5.4.5 Menselijk kapitaal theorie

Voor noodzaakgedreven ondernemers blijkt investeren in menselijk kapitaal cruciaal, maar niet uitsluitend het middel tot succes. De verwachting dat ondernemers die investeren in menselijk kapitaal door middel van opleiding, training of coaching succesvoller zijn wordt bevestigd, maar is afhankelijk van het feit of er ook *pull*motieven worden ontwikkeld. Bij ondernemers die het gevoel hebben dat ze moeten ondernemen zal het investeren in menselijk kapitaal geen tot nauwelijks effect hebben. Wanneer ondernemers willen ondernemen blijkt die investering wel effectief te zijn en zelfs de belangrijkste determinant van succes. *Push*motieven moeten worden vervangen of gepaard gaan met *pull*motieven. De verwachting dat ondernemers met minder relevant menselijk kapitaal meer knelpunten ervaren bij de start van de onderneming wordt niet bevestigd. De mate van de *push* blijkt van invloed te zijn op de mate waarin er geïnvesteerd wordt in menselijk kapitaal en of die investering effectief is. De beperkte beschikking over menselijk kapitaal is daarom geen oorzaak, maar een gevolg. Voorafgaand aan het investeren van menselijk kapitaal zien we dat emotionele steun, het benutten van contacten en geen zorgen ten aanzien van de financiën randvoorwaardelijk zijn. De verwachting dat ondernemers met beperkte inkomsten meer gedreven zouden zijn dan ondernemers met voldoende inkomsten wordt ook niet bevestigd. We zien dat het oplossen of tijdelijk uitblijven van financiële knelpunten juist bijdraagt aan het ontwikkelen van *pull*motieven. Het benutten van sociaal kapitaal en het reduceren van financiële knelpunten werken positief uit op het ontwikkelen van *pull*motieven en zijn daarmee randvoorwaardelijk voor het investeren in menselijk kapitaal. In onderstaande tabel staan de eerder genoemde verwachtingen weergegeven met een duiding of de verwachting is bevestigd.

Tabel 15 Uitkomst verwachtingen en mechanismen per kapitaalvorm na analyse

| | Verwachting | Kapitaal | Mechanisme | Uitkomst |
|---|---|------------|---|---------------|
| 1 | Noodzaakgedreven ondernemers zullen meer knelpunten ervaren bij de start van de onderneming en door minder relevant menselijk kapitaal meer moeite hebben met de knelpunten om te gaan. | Menselijk | Ondernemers vaardigheden | V- (deels) |
| | Noodzaakgedreven ondernemers hebben meer moeite om met knelpunten om te gaan, omdat ze minder investeren of minder willen investeren in relevant menselijk kapitaal. | | | |
| 2 | Noodzaakgedreven ondernemers die investeren in menselijk kapitaal door middel van opleiding, training of coaching zijn succesvoller. | Menselijk | Kennis Vaardigheden Persoonlijke groei | V- (deels) |
| | Dit geldt alleen voor de ondernemers die ook pullmotieven hebben of ontwikkelen. | | | |
| 3 | Noodzaakgedreven ondernemers met beperkte inkomsten gedurende het ondernemerschap zullen meer gedreven zijn dan ondernemers met voldoende inkomsten en daardoor succesvoller zijn. | Financieel | Prestatie-gerichtheid | X (nee) |
| | Alle ondernemers hadden naast microfinanciering een andere inkomstenbron. Alle ondernemers gaven aan dat dit zorgde voor minder stress. | | | |
| 4 | Ondernemers die aanwezig sociaal kapitaal benutten zijn succesvoller. | Sociaal | Steun | V (ja) |
| 5 | Noodzaakgedreven ondernemers die gebruik maken van 'zwakkere' relaties uit het sociaal netwerk zijn succesvoller dan de ondernemers die alleen gebruik maken van 'sterke' relaties. | Sociaal | Toegang hulpbronnen | V (ja) |
| 6 | Noodzaakgedreven ondernemers met (steun van) een partner zijn succesvoller dan ondernemers zonder (steun van) een partner. | Sociaal | Steun Toegang hulpbronnen | V (ja) |
| 7 | Noodzaakgedreven ondernemers die investeren in sociaal kapitaal zijn succesvoller. | Sociaal | Sociale vaardigheden Samenwerking Toegang markt | V (ja) |

6 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de centrale vraag: *Op welke wijze kan ondernemerssucces van noodzaakgedreven ondernemers worden begrepen?* We behandelen de belangrijkste conclusies (paragraaf 6.1), de theoretische implicaties (paragraaf 6.2), reflecteren op het onderzoek (paragraaf 6.3) en sluiten af met aanbevelingen (paragraaf 6.4).

6.1 Beantwoording vraagstelling

Om de centrale vraag te beantwoorden hebben we zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek uitgevoerd. De relevante conclusies halen we vooral uit de kwalitatieve analyse. Het succes van ondernemers met *push*motieven kan worden begrepen door de rol van de partner, het gebruik van reeds bestaande contacten, het hebben van *pull*motieven en het investeren in menselijk kapitaal. We hebben gedurende het onderzoek onderscheid gemaakt tussen noodzaakgedreven ondernemers en *push and pull types*. Indien relevant wordt het onderscheid tussen de groepen benoemd.

Conclusie 1: Het kwantitatief onderzoek is onvoldoende bruikbaar

Bij de kwantitatieve analyse konden we geen noodzaakgedreven ondernemers definiëren, omdat we gebruik maakten van secundaire data. Wel hebben we de groep ondernemers vanuit een uitkeringssituatie onderzocht, omdat verondersteld wordt dat velen van hen noodzaakgedreven zullen zijn. De theoretische veronderstelling dat noodzaakgedreven ondernemers minder succesvol zijn dan kansgedreven ondernemers lijkt een overeenkomstig beeld te tonen bij de groepen ondernemers vanuit een uitkeringssituatie en de ondernemers zonder uitkering. Ondernemers vanuit een uitkering doen het minder goed op de succesindicatoren 'omzet' en 'personeel in dienst'. De verschillen tussen de groepen zijn echter minimaal.

Het succes van ondernemers vanuit een uitkeringssituatie kan vanuit de kwantitatieve analyse niet worden verklaard. We zien wel dat er invloed uitgaat van de partner, het ondernemersnetwerk, het geslacht en de leeftijd van de ondernemer, maar de invloed is beperkt en zou voor de groep ondernemers zonder uitkering net zo goed kunnen gelden. De data uit het ondernemersbestand van Qredits zijn secundaire gegevens en vinden onvoldoende aansluiting bij beantwoording van de centrale vraag.

Conclusie 2: Financiële ondersteuning werkt

Alle ondernemers hadden een vorm van inkomenszekerheid, zoals een werkloosheidsuitkering of financiële ondersteuning van familie of vrienden. Daarnaast hebben alle ondernemers microfinanciering via Qredits. De financiering van Qredits wordt niet gebruikt voor het voorzien in eigen levensonderhoud, maar vooral voor het aanschaffen van materialen of producten. Financiële ondersteuning leidt tot minder knelpunten tijdens het ondernemerschap. Doordat de aandacht minder uitgaat naar problemen biedt het de mogelijkheid voor het ontwikkelen van *pull*motieven. In het verlengde daarvan wisten succesvolle ondernemers daarnaast te investeren in menselijk kapitaal.

Conclusie 3: Het ontwikkelen van *pull*motieven is mogelijk en vergroot de kans op succes

Succesvolle noodzaakgedreven ondernemers met alleen *push*motieven wisten gedurende het ondernemerschap *pull*motieven te ontwikkelen. Het hebben van *pull*motieven is een belangrijke determinant voor succes. Dit werd bevestigd door het beeld van ondernemers die niet meer willen terugkeren naar een baan in loondienst. Zij zijn allen succesvol. Het niet willen terugkeren in loondienst zorgt voor een proactieve houding, waarbij alle mogelijkheden worden aangegrepen om het ondernemerschap te laten slagen. Ondernemers met *pull*motieven beschikken veelal over specifieke ondernemerseigenschappen als risicobereidheid, prestatiegerichtheid en netwerkvaardigheden.

Conclusie 4: Investing in menselijk kapitaal voor kennis, vaardigheden en persoonlijke groei

Voor noodzaakgedreven ondernemers blijkt investeren in menselijk kapitaal cruciaal, maar niet uitsluitend het middel tot succes. Alleen bij ondernemers die willen ondernemen blijkt de investering waardevol te zijn. Op het moment dat een ondernemer het gevoel behoudt dat hij moet ondernemen, staat hij niet open om te leren. Het investeren in menselijk kapitaal heeft dan geen tot nauwelijks effect. *Push* motieven moeten worden vervangen of gepaard gaan met *pull* motieven. Dit zal positief uitwerken op het lerend vermogen van de ondernemer. Zodra met *pull* motieven wordt geïnvesteerd in menselijk kapitaal biedt dit kennis, vaardigheden en persoonlijke groei.

Conclusie 5: De partner die emotionele en praktische steun biedt speelt een grote rol bij het ondernemerssucces

De emotionele en praktische steun van de partner komt bij bijna alle ondernemers duidelijk naar voren. *Pull* motieven voor het ondernemerschap worden veelal gedeeld door de partner. Voor financieel en menselijk kapitaal bij de start van de onderneming wordt niet snel aangeklopt bij partner, familie of vrienden. Daarvoor worden professionele instanties benut. De partner kan verschillende functies hebben, zowel het bieden van emotionele steun als het bieden van kennis en vaardigheden. In alle gevallen zijn de ondernemers succesvol. De motivatie van de ondernemer is deels van invloed op de rol van de partner. Vooral bij een sterke *push* is de steun beperkt. Naarmate de *push* minder wordt, wordt de steun van de partner zichtbaar. Dit draagt bij om *pull* motieven te ontwikkelen.

Conclusie 6: Benutten van bestaande contacten is essentieel

Falende ondernemers blijken onvoldoende gebruik te maken van hun bestaande netwerken (voor kennis, vaardigheden of emotionele steun). De onderzochte ondernemers waren in principe niet van plan om een onderneming te starten. Zij hebben dan ook niet in een relevant netwerk geïnvesteerd om het ondernemerschap mogelijk te maken. In sommige gevallen is het netwerk onvoldoende gevormd of hebben de ondernemers niet de vaardigheden of eigenschappen hierin te investeren. Dit is eerder kenmerkend voor de groep noodzaakgedreven ondernemers. In andere gevallen lijken ondernemers door te schieten in specifieke ondernemerseigenschappen, zoals zelfvertrouwen en het hebben van een interne beheersingsstrategie, waardoor ze denken geen hulp vanuit het netwerk nodig te hebben. Dit is meer kenmerkend voor de groep *push and pull types*. Ondernemers die daadwerkelijk gebruik maakten van hun sociale contacten wisten *pull* motieven te ontwikkelen. De sociale contacten hebben meerdere functies zoals toegang tot hulpbronnen, toegang tot de markt, het halen van kennis, vaardigheden en ook het bieden van samenwerkingsmogelijkheden.

Overall conclusie: Een kwestie van probleemreductie

Op welke wijze kan ondernemerssucces van noodzaakgedreven ondernemers worden begrepen? Noodzaakgedreven ondernemers missen relevant financieel, menselijk en sociaal kapitaal. Het investeren in deze kapitalen kan de kans op succesvol ondernemerschap vergroten. De uitgangspositie van een noodzaakgedreven ondernemer is negatief, de problemen regeren. Het succes is afhankelijk van het vermogen om de problemen te reduceren. Om succesvol te ondernemen dienen eerst een aantal basiscondities op orde te zijn. Dit betekent financiële steun, emotionele steun en inzicht in de waarde van het eigen netwerk. Wanneer deze condities op orde zijn geeft dat vertrouwen in de ondernemer zelf en de onderneming. Vertrouwen is een basis om op verder te kunnen bouwen. De vervolgstap is het mobiliseren van de ondernemer om zich te ontwikkelen. Iemand komt pas in actie als diegene dat ook echt wilt. Wanneer *push* motieven worden vervangen of gepaard gaan met *pull* motieven worden specifieke ondernemerseigenschappen zichtbaar. De negatieve uitgangspositie verandert naar een positieve situatie waarin kansen worden gezien. Het willen ondernemen komt tot uiting in houding en gedrag; proactief, leergierig en prestatiegericht. Kansen worden benut en investering in menselijk kapitaal blijkt effectief, omdat de ondernemer open staat om te leren en te presteren. De noodzaakgedreven ondernemer is succesvol.

6.2 Theoretische implicaties

In belangrijke mate wordt de theorie bevestigd dat ondernemers met de beschikking over menselijk, financieel en sociaal kapitaal het beter doen dan ondernemers die dat niet of in mindere mate hebben (Bosma, Van Praag & De Wit, 2000). In ieder geval is de kans groter dat ondernemers met de beschikking over die kapitalen het beter doen. Ook wordt bevestigd dat ondernemers vanuit een noodzaakgedreven motief over het algemeen minder de beschikking hebben over relevant menselijk, financieel of sociaal kapitaal (Block & Wagner, 2006). Daarmee kan het eerder falen van noodzaakgedreven ondernemers in belangrijke mate worden verklaard.

De uitgangspositie ten aanzien van de drie kapitalen is niet per definitie bepalend voor de verdere loopbaan van de ondernemer (Kautonen & Palmroos, 2009 Thompson, 2011). Het gaat er om wat de ondernemer met de kapitalen doet gedurende zijn ondernemersloopbaan (Shane et al., 2003). De wil om te ondernemen, een eigenschap die kansgedreven ondernemers veelal laten zien, beïnvloedt de mate waarin beschikking is over menselijk, financieel en sociaal kapitaal. Ondernemers die willen, kunnen een verandering bewerkstelligen op de mate waarin ze beschikking hebben over die kapitalen. Dit maakt de toevoeging van de *push and pull type* (Caliendo & Kritikos, 2009) in dit onderzoek relevant om het succes van noodzaakgedreven ondernemers te begrijpen. Bij noodzaakgedreven ondernemers ligt de nadruk op de problemen die de ondernemer heeft. Wanneer de problemen worden gereduceerd (door middel van financieel en sociaal kapitaal) is er ruimte om daadwerkelijk kansen te zien. Moeten ondernemen kan ontwikkelen naar willen ondernemen, waarbij specifieke ondernemers-eigenschappen tot uiting komen. Die ondernemerseigenschappen zijn essentieel voor het begrijpen van ondernemerssucces. De sociologische meerwaarde van dit onderzoek zit in de constatering dat sociaal en financieel kapitaal in belangrijke mate een probleemreducerende rol hebben ten aanzien van de levenslopen van ondernemers en het menselijk kapitaal een kansverrijkende rol heeft.

Daarnaast kan ook een meer institutionele sociologische verklaring niet onderbelicht blijven (Hessels et al., 2008). Uit de interviews werd veelal de toegevoegde waarde van microfinanciering, coaching of van netwerkbijeenkomsten benoemd. Het feit dat er mogelijkheden worden geboden voor de ondernemer om te kunnen investeren in menselijk, financieel en sociaal kapitaal zorgt ervoor dat kansen toenemen en vooral ondernemers met *pull* motieven daar baat bij hebben.

In dit onderzoek hebben we de rol van sociaal kapitaal in relatie tot de motivatie van de ondernemer vooral begrepen vanuit een mechanisme van probleemreductie. Het hebben van een partner en het benutten van het sociale netwerk zorgen immers dat knelpunten worden overwonnen. De ondernemer wordt aangemoedigd en krijgt hulp. Anderzijds kan de rol van dat sociaal kapitaal ook worden begrepen vanuit een theorie van sociale druk. Hoe meer de ondernemer gebruik maakt van zijn *strong* en *weak ties* des te meer verwachtingen worden er vanuit zijn sociale omgeving opgelegd om zijn onderneming tot een succes te maken. Dezelfde werking kan aanwezig zijn bij het ontvangen van financieel kapitaal. Mechanismen van sociale druk zijn in dit onderzoek niet meegenomen. Zonder de uitkomsten van dit onderzoek aan te tasten lijkt het onderzoeken van de werking van sociale druk bij noodzaakgedreven ondernemers relevant.

Concluderend zou toekomstig onderzoek voor wat betreft de theorievorming over succesvol ondernemerschap meer integraal mogen plaatsvinden, waarbij de sociologische verklaringen mede in het licht van het economische, bestuurskundige en psychologische krachtenveld worden gezien. In de volgende paragraaf gaan we verder in op de beperkingen van dit onderzoek.

6.3 Reflectie

In dit onderzoek stonden de ondernemers van Qredits centraal. Dit had tot voordeel dat wij toegang kregen tot ondernemers die wij mogelijk anders niet hadden kunnen bereiken. Dit onderzoek is zorgvuldig uitgevoerd, maar kent ook enkele beperkingen.

Subjectiviteit onderzoeker

Doordat de onderzoeker dit onderzoek zelfstandig heeft uitgevoerd, bestaat het risico dat de interpretatie van de analyseresultaten zijn beïnvloed door het denkframe en het referentiekader van de onderzoeker. Het coderen van de transcripten zou bijvoorbeeld ook door een tweede onderzoeker uitgevoerd kunnen worden om interpretatieverschillen eruit te filteren. Daarentegen zijn alle transcripten en coderingen inzichtelijk en kan dit onderzoek op exact dezelfde wijze worden herhaald, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede komt.

Databestand

Het databestand dat door Qredits is geleverd ten behoeve van de statistische analyse betreft gegevens vanuit een vragenlijst. De vragen sluiten niet volledig aan op de probleemstelling en de onderzoeksvraag van dit onderzoek, waardoor de bruikbaarheid beperkt is.

Financieel kapitaal ondernemers

De geïnterviewde ondernemers ontvangen allen microfinanciering van Qredits. Het zijn mensen die niet bij een bank terecht konden. Dit beperkt het onderzoek naar mechanismen in relatie tot financieel kapitaal. De ondernemers van Qredits zijn niet volledig een afspiegeling van alle ondernemers. We weten niet of de conclusies uit dit onderzoek ook van toepassing zijn op noodzaakgedreven ondernemers zonder ondersteuning van microfinanciering.

Definitie noodzaakgedreven

Zoals eerder geconstateerd leidt de definitie van noodzaakgedreven ondernemerschap tot een subjectieve interpretatie. Er is naar de uitgangssituatie van ondernemers gevraagd, de aanwezigheid van *push* motieven is inzichtelijk geworden en ook de impact die dit had op de ondernemer. Daarnaast had het onderzoek nog dieper in kunnen gaan op de omstandigheden en aard van die motieven. Zo zou de duur dat iemand in een werkloosheidssituatie zit de mate van noodzakelijkheid kunnen beïnvloeden. Ook de gezinssituatie is aan bod gekomen, maar de consequenties die de gezinssituatie heeft op het ondernemerschap kan nader worden onderzocht.

Definitie van succes

Gedurende het onderzoek werd duidelijk dat de definitie van succes nog weleens ter discussie staat. Wat voor de één succesvol betekent, hoeft voor de ander niet succesvol te zijn. Zo zou succes ook persoonsafhankelijk kunnen worden gedefinieerd op basis van de levensstandaard voor het ondernemerschap en gedurende het ondernemerschap. Naast meetbare succesindicatoren zoals omzet, aanname personeel en *survival rate* werden ook meer kwalitatieve succesindicatoren genoemd in termen als geluk, tevredenheid en werk-privé balans. Daarnaast zijn de verklaringen voor het succesvol ondernemerschap binnen de groepen noodzaakgedreven ondernemers en *push and pull types* vanuit de kwalitatieve analyse niet uitgediept naar de verschillende typen van succes. Dit is in de kwantitatieve analyse wel gedaan.

6.4 Aanbevelingen

Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen we enkele onderzoeks- en beleidsaanbevelingen doen.

6.4.1 Aanbevelingen voor onderzoek

Succes van noodzaakgedreven ondernemers verklaren

Om het ondernemerssucces van noodzaakgedreven ondernemers te verklaren (in plaats van te begrijpen) kan kwantitatief onderzoek een nuttige aanvulling zijn. Hiertoe dient eerst de ondernemer als noodzaakgedreven gekwalificeerd te worden waarna de ondernemer een specifiek voor het onderzoek opgestelde vragenlijst invult.

Effect van investering in menselijk kapitaal meten

Uit dit onderzoek blijkt dat het investeren in menselijk kapitaal pas zinvol is als de ondernemer gedreven is en niet alleen *push*motieven kent. Het statistisch onderzoeken van het effect van investeren in menselijk kapitaal gekoppeld aan de motivatie van de ondernemer maakt het mogelijk generalistische uitspraken te doen ten aanzien van dit verband.

Ondernemers van bestaande ondernemingen (vanaf 3,5 jaar) onderzoeken

In dit onderzoek hebben wij ons gericht op beginnende ondernemers. In sommige gevallen was het daardoor moeilijk vast te stellen of een onderneming succesvol was of niet. Geadviseerd wordt om toekomstig onderzoek, in aanvulling op dit onderzoek, meer te richten op ondernemers die de TEA fase reeds hebben doorlopen.

Aanvullend onderzoek met een andere scope

Onderzoek doen bestaat uit het maken van keuzes. Keuzes die nodig zijn om focus te houden, maar die tegelijkertijd het onderzoek logischerwijs beperken. Wij hebben ons nu gericht op het succes van noodzaakgedreven ondernemers en de mogelijke verklaringen gezocht in hoe de ondernemer invloed uitoefent op het sociaal, menselijk en financieel kapitaal. Daarnaast hebben we socio-demografische achtergrondkenmerken leeftijd en opleidingsniveau meegenomen in de analyse. Het succes van ondernemers afhankelijk van hun startmotieven kan nader worden verklaard als dieper in gegaan wordt op de rol van bijvoorbeeld het soort coaching, soort opleiding, etnische achtergrond, gezinssituatie, geslacht, branche.

6.4.2 Beleidsaanbevelingen

Om de groep noodzaakgedreven ondernemers goed te begeleiden naar succesvol ondernemerschap worden een aantal stappen geadviseerd waarbij vooral de volgorde van uitvoering van belang is:

1. probleemreductie;
2. ontwikkelen van *pull*motieven;
3. investeren in menselijk kapitaal.

Alvorens deze stappen worden uitgevoerd moet inzicht worden verkregen in de motivatie van de ondernemer. De bovengenoemde stappen zijn vooral nuttig bij ondernemers die alleen *push*motieven kennen. Nadat vastgesteld is dat er sprake is van een noodzaakgedreven ondernemer, kan als het ware een checklist worden afgewerkt. Deze checklist vervangt niet reeds bestaande risicoanalyses, maar is daarop aanvullend. Na stap 1 'probleemreductie' is het moment om te bepalen of verdere begeleiding zinvol zal zijn.

1. Probleemreductie

Binnen deze stap moeten de basiscondities op orde zijn. Indien de basiscondities niet op orde zijn belemmert dit de verdere ontwikkeling van de ondernemer. Vragen die hierbij kunnen helpen zijn:

- Heeft de ondernemer steun van een partner?
- Kan de ondernemer financieel worden ondersteund?
- Heeft de ondernemer inzicht in zijn sociale contacten en zijn die contacten nuttig voor het ondernemerschap?

Indien deze aspecten niet op orde zijn moeten deze eerst in orde worden gemaakt alvorens naar de volgende stap kan worden gegaan. Indien de ondernemer bijvoorbeeld geen partner heeft kan worden gekeken of de emotionele steun of praktische steun die normaliter door een partner wordt geboden op alternatieve wijze kan worden ingevuld. Dit kan wellicht door iemand uit het netwerk van de ondernemer zelf, door een coach of middels initiatieven zoals een 'maatjesproject'. Daarnaast kan coaching een rol spelen om de ondernemer te stimuleren voordeel uit het eigen netwerk te halen.

Deze stap is bedoeld om vertrouwen te creëren. Vertrouwen in zichzelf als in de onderneming. De omvang van problemen of knelpunten worden minder en de mogelijkheden of het zien van kansen nemen toe. Ondernemerseigenschappen als risicobereidheid en tolerantie ten aanzien van onzekerheid worden hier gevormd. Aan het einde van deze stap ontstaat een belangrijk moment om te bepalen of verdere begeleiding zinvol is. Deze stappen vinden bij uitstek plaats nog voordat de onderneming is gestart. Indien de basiscondities niet op orde zijn is de kans groot dat de ondernemer zal falen.

2. Ontwikkelen van *pull*motieven

Binnen deze stap moet er naar gestreefd worden om de noodzaakgedreven ondernemers naast *push*motieven, ook *pull*motieven te laten ontwikkelen. 'Moeten ondernemen' verandert dan naar 'willen ondernemen'. Samen met de ondernemer moet onderzocht worden welke positieve punten het ondernemerschap met zich meebrengt. Simpelweg moet de ondernemer het idee van ondernemerschap leuk gaan vinden. In plaats van een negatieve *mindset* waarbij 'beren op de weg' worden gezien, is het belangrijk positief te denken en kansen te gaan zien en die te gaan benutten. De ondernemer moet alles aan willen grijpen om de onderneming tot een succes te maken. Hierbij zal meer een vorm van psychosociale coaching een rol kunnen spelen. Ondernemers worden binnen deze stap proactief, prestatiegericht en creëren doorzettingsvermogen. Ook binnen deze stap kan een moment plaatsvinden om te bepalen of verdere begeleiding zinvol is. Binnen deze stap kan de ondernemer al wel zijn onderneming hebben gestart, maar dit hoeft niet.

3. Investeren in menselijk kapitaal

Het benodigd menselijk kapitaal verschilt per ondernemer. De één heeft nog onvoldoende ondernemerseigenschappen en zal bijvoorbeeld een cursus boekhouden moet volgen, de ander heeft vakgerichte certificaten nodig voor zijn onderneming, weer een ander moet voordeel (*leverage*) gaan halen uit bestaande contacten en zal moeten investeren in het vergroten van zijn zakelijk netwerk. Van belang is dat de stap effectief zal zijn als de eerste twee stappen zorgvuldig zijn doorlopen.

7 LITERATUURLIJST

Geraadpleegde literatuur

- Aldrich, H.E., & Martinez, M.A. *Many are called, but few are chosen. An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship*. University of North Carolina and Duke University.
- Amorós, J.E., & Bosma, N. (2014) *Global Entrepreneurship Monitor. Fifteen years of assessing entrepreneurship across the globe*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA).
- Barbieri, P. (2003) Social Capital and Self-Employment. A network analysis experiment and several considerations. *International Sociology*, 18, (4), 681-701.
- Bhola, R., Verheul, I., Thurik, R., & Grilo, I. (2006). *Explaining engagement levels of opportunity and necessity entrepreneurs*. Zoetermeer: EIM.
- Block, J. & Sandner, P. (2009). Necessity and Opportunity Entrepreneurs and Their Duration in Self-employment: Evidence from German Micro Data. *Springer Science + Business Media*, 9, 117-137. DOI 10.1007/s10842-007-0029-3
- Block, J. & Wagner, M. (2006). Necessity and Opportunity Entrepreneurs in Germany: Characteristics and Earnings Differentials. MPRA Paper No. 610.
- Bosma, N., Praag, M. van, & Wit, G. de, (2000). *Determinants of successful entrepreneurship*. Zoetermeer: EIM.
- Bosma, N.S., Praag, C.M. van, Thurik, A.R. & Wit, G. de (2004) The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups, *Small Business Economics*, 23, (3) 227-236.
- Bruins, A. (2009). *Van baan naar eigen baas*. Zoetermeer: EIM.
- Brummelkamp, G. (2011) *Startende ondernemers. Ontwikkelingen, betekenis en beleid*. Zoetermeer: EIM.
- Caliendo, M. & Kritikos, A.S. (2009). *"I Want to, But I also Need to": Start-Ups Resulting from Opportunity and Necessity*. Berlijn: DIW Berlin.
- Clegg, S.R., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2011). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice* (3rd ed.). London: Sage.
- Cressy, R., (2006). Pre-entrepreneurial income, cash flow, growth and survival of start up businesses. *Small Business Economics*, 8, 49-58.
- Dekker, F., Veen, van der R., & Gong-Grijp, L. (2013) Op zoek naar de ambitieuze zzp'er. *ESB Arbeidsmarkt*, 98, (4666), 476-480.
- Gerritsen, M., & Prins, J. (2013) *Social Performance Indicator Qredits*. Amsterdam: SEO.
- Giacomin, O., Janssen, F., Guyot, J., & Lohest, O. (2011). Opportunity and/or necessity entrepreneurship? The impact of the socio-economic characteristics of entrepreneurs. MPRA Paper No. 29506.

- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, (6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Kautonen, T. & Palmroos, J. (2009). The impact of a necessity-based start-up on subsequent entrepreneurial satisfaction. *Int Entrep Manag J*, 2010, (6), 285-300. DOI 10.1007/s11365-008-0104-1
- Hessels, J., Gelderen, M. van, & Thurik, R. (2008) Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers. *Small Business Economics*, 31, (3), 323-339.
- Khavul, S. (2010). Microfinance: Creating Opportunities for the Poor? *Academy of Management Perspectives*, pp. 57-71.
- Knight, G.A. (1997), "Cross-Cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation", *Journal of Business Venturing*, 12, (3), 213-25.
- Low, M. B., & MacMillan, I.C. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, 14, 139-161.
- Mevisen, J., Heuts, L., & Van Leenen, H. (2013). *Grote dynamiek in kleinschalig ondernemerschap. De kansen van zpp-schap, in het bijzonder voor doelgroepen met afstand tot de arbeidsmarkt. Samenvatting*. Den Haag: Boom/Lemma.
- Portes, A. (1998). Social capital: its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
- Poschke, M. (2013). 'Entrepreneurs out of necessity: a snap shot'. *Applied Economic Letters*, 20, 658-663.
- Reynolds, P. D., Camp, S. M., Bygrave, W. D., Autio, E., & Hay, M. (2001). *Global Entrepreneurship Monitor: 2001 Executive Report*. Kansas City, MO: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Rooks, G., Raub, W., Selten, R., & Tazelaar, F. (2000). How inter-firm co-operation depends on social embeddedness : a vignette study. *Acta Sociologica*, 43, (2), 123-138.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship. The individual opportunity nexus*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Shane, S., Locke, E.A., & Collins, C.J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource Management Review*, 13, 257-279.
- Shapiro, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9, (6), 83-88, (abstract).
- Smit, L. (2013). *Benchmark klanten Qredits*. Zoetermeer: Panteia.
- Stam, E., N. Bosma, A. van Witteloostuijn, J. de Jong, S. Bogaert, N. Edwards en F. Jaspers (2012). *Ambitious Entrepreneurship*. Den Haag: AWT.

- Stewart, W., & Roth P. (2007). A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers. *Journal of Small Business Management*, 45, (4), 401-21.
- Stoffelen, H. (2012). *Stap uit je comfortzone en in jouw succes*. Geraadpleegd op <http://goednaargeweldig.nl/stap-uit-je-comfort-zone-en-in-jouw-succes> (15/08/2014)
- Thompson, P. (2011). *Necessity and Opportunity Entrepreneurs through the Business Cycle*. Department of Economics, Florida International University.
- Tillaart, H. van den, Diemen, C. van, Warmerdam, J., Heijink, J., & Poutsma, E. (2009). *Coaching van startende ondernemers*. Nijmegen: ITS.
- Verheul, I., Thurik, R., Hessels, J., & Zwan, P. van der (2010). *Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs*. Zoetermeer: EIM.
- Westmund, H, & Adam, F. (2010). Social capital and economic performance: a meta-analysis of 65 Studies. *European Planning Studies*, 18, (6), 893-919.
- Ybema, J.F. et al. (2013). *Zelfstandigen Enquête Arbeid 2012. Methodologie en beschrijvende resultaten*. Hoofddorp/Heerlen: TNO/CBS

Geraadpleegde websites

www.qredits.nl (februari-maart 2014)

www.nu.nl/ondernemen (juli 2014)

www.linkedin.com/groups/leders-pad-naar-succes-is-4758949.S.200413211?qid=af6375d1-84d7-44ad-85f2-3865801bde0e&trk=groups_items_see_more-0-b-ttl (augustus 2014)

BIJLAGE 1: OVERZICHT RESPONDENTEN

| Interviewer | Leeftijd respondent | Geslacht respondent | Code |
|--------------------|----------------------------|----------------------------|-------------|
| Jessica | 44 | Man | JS-01 |
| Jessica | 27 | Man | JS-02 |
| Jessica | 43 | Man | JS-03 |
| Jessica | 46 | Vrouw | JS-04 |
| Jessica | 44 | Man | JS-05 |
| Jessica | 59 | Vrouw | JS-06 |
| Jessica | 51 | Man | JS-07 |
| Jessica | 45 | Man | JS-08 |
| Jessica | 36 | Vrouw | JS-09 |
| Jennifer | 38 | Man | MS-01 |
| Jennifer | 55 | Vrouw | MS-02 |
| Jennifer | 45 | Man | MS-03 |
| Jennifer | 31 | Man | MS-04 |
| Jennifer | 47 | Vrouw | MS-05 |
| Jennifer | 34 | Vrouw | MS-06 |
| Jennifer | 34 | Vrouw | MS-07 |
| Jennifer | 50 | Man | MS-08 |
| Jennifer | 30 | Man | MS-09 |
| Jennifer | 55 | Man | MS-10 |
| Robbie | 42 | Vrouw | RN-01 |
| Robbie | 35 | Vrouw | RN-02 |
| Robbie | 47 | Vrouw | RN-03 |
| Robbie | 50 | Man | RN-04 |
| Robbie | 54 | Vrouw | RN-05 |
| Robbie | 39 | Vrouw | RN-06 |
| Robbie | 45 | Vrouw | RN-07 |
| Robbie | 44 | Man | RN-08 |
| Robbie | 41 | Man | RN-09 |
| Robbie | 25 | Man | RN-10 |
| Shirien | 57 | Man | SM-01 |
| Shirien | 38 | Man | SM-02 |
| Shirien | 35 | Man | SM-03 |
| Shirien | 45 | Man | SM-04 |
| Shirien | 49 | Man | SM-05 |
| Shirien | 43 | Man | SM-06 |
| Shirien | 41 | Vrouw | SM-07 |
| Shirien | 25 | Man | SM-08 |

BIJLAGE 2: TOPICLIJST

| Levensloop van de ondernemer | |
|--|---|
| Topics | Subtopics |
| Ondernemersfase: Situatie voor het ondernemen | |
| Kunt u iets vertellen over uw achtergrond? | |
| Etniciteit | Geboorteland ouders Eigen geboorteland |
| Gezinssamenstelling | Partner? Kinderen? Enige kostwinner? |
| | Geeft informatie over motieven (was gezinssituatie juist motiverend of demotiverend voor ondernemerschap?) |
| Werkervaring | Geeft informatie over menselijk kapitaal (ervaring als werknemer kan nuttig zijn voor bijv. branchekennis of vaardigheden) |
| | Geeft informatie over motieven (baan in loondienst bevalt wel of niet) |
| Ondernemerservaring | Geeft informatie over menselijk kapitaal (reeds ervaring in aspecten van ondernemerschap, zoals leidinggeven, netwerken, boekhouden etc.) |
| Opleidingsrichting | Specifiek gericht op sector/vaardigheid? |
| | Is de ondernemer breed georiënteerd of gespecialiseerd in een bepaald vakgebied? |
| Inspiratie | Door wie? |
| | Inspirator onderdeel van de etnische gemeenschap? |
| | Nog zakelijke contacten mee? |
| | Rolmodel / voorbeeldpersoon? |
| Motivatie voor ondernemen | Wat was de aanleiding? De mate van noodzaak moet hier helder worden (wat was het alternatief) |
| | Gat in de markt gevonden of moest er brood op de plank komen? |
| | Behoeft aan flexibiliteit? (met het oog op verzorging gezin) |
| Ondernemersfase: Start van de onderneming | |
| Kunt u iets vertellen over de opstart van uw onderneming? | |
| Product / dienst | Wat voor onderneming is het? |
| Vestigingslocatie (vl.) | Familie/vrienden woonachtig in de buurt van vl.? |
| | Rol vl. voor zakelijke contacten? |
| | Rol vl. voor persoonlijke contacten? |
| Toetreding afzetmarkt | Strengere regels voor toetreding? |
| | Juiste middelen/hulpbronnen in bezit voor toetreding? |
| Startkapitaal (sk.) | Samenstelling startkapitaal |
| | Rol familie/ vrienden |
| | Rol zakelijke contacten |
| | Was het lastig om aan sk te komen? |
| Rol sociaal netwerk | Advies/steun/hulp gekregen van wie? |
| | Vooral advies/steun/hulp van één of meerdere personen? |
| Moeilijkheden opstart? | Welke obstakels heeft iemand ervaren? |
| | En hoe hiermee is omgegaan? |
| | Probleemoplossend vermogen? |
| Ondernemersfase: Gedurende het ondernemerschap | |
| Hoe gaat het met uw onderneming? | |
| Advies en emotionele steun | Strong/ weak ties? |
| Concurrentie | Een persoon van de eigen gemeenschap of andere? |
| | Hoe verkrijging informatie over concurrentie? |
| | Onderscheidingsmanieren? |
| Financiële steun | Strong/ weak ties? |
| | Rol Qredits? |
| | Verwachtingen hierin van elkaar; reciprociteit? |
| Zakenpartners | Strong/ weak ties? |

| | |
|---|---|
| Internationale contacten | Strong/ weak ties? Totstandkoming? |
| Klanten | Afkomst? |
| | Geworven via sociaal netwerk? |
| | Hoe binding met de onderneming? |
| Personeelswerving | Wervingskanalen: strong of weak ties? |
| | Specifiek aangenomen voor taken die ondernemer niet zelf kan? |
| Ontwikkeling kennis en vaardigheden | Welke kennis en vaardigheden bezat men nog niet? |
| | Is er geïnvesteerd in kennis en vaardigheden? |
| | Had men geloof in het eigen kunnen? |
| Moeilijkheden ondernemen? | Duidelijk krijgen welke obstakels men ervaren heeft |
| | En hoe hiermee is omgegaan? |
| | Hoe geïnvesteerd in menselijk, sociaal en financieel kapitaal? |
| | Probleemoplossend vermogen? |
| Ondernemersfase: Toekomst van de onderneming | |
| Hoe ziet u de toekomst? | |
| Omzet/winst | - Zijn er wel/geen financiële zorgen (irt evt. startmotivatie) & wordt er omzet ontwikkeling verwacht? |
| Aanname personeel | - Wil men groeien? (Is het overleven (noodzaak) of ziet men kansen) |
| Doelen (bijgesteld?) | - Heeft men nog steeds hetzelfde doel als bij de start? (motivatie wellicht veranderd) |
| Uitdagingen toekomst? | - Welke moeilijkheden worden verwacht? |
| | - Hoe daar mee om te gaan? Nog investeren in kennis, vaardigheden, netwerk, financiën? |
| Aanvullende vraag: | |
| Kunt u iets vertellen over de coaching die u heeft ontvangen? | |
| Coaching van wie | - Bij Qredits of elders? |
| Reden coaching | - Waarom coaching (verplicht, vrijwillig?) |
| Beschrijving coachingsessie | - Vooral persoons- of bedrijfsgericht? |
| | - Geeft de coach voorbeelden uit eigen ervaring? |
| | - Laat de coach de ondernemer leren van de eigen fouten? |
| Ontwikkeling ondernemersvaardigheden | - Hoe zijn de zachte vaardigheden aangeleerd? Bv. Presenteren, assertiviteit, onderhandelen |
| | - Hoe zijn de harde vaardigheden aangeleerd? Bv. Ondernemingsplan, begroting, marketing |
| Persoonlijke ontwikkeling | - Bijv. risico's durven nemen, verantwoordelijkheid nemen, geloof in eigen kunnen, doelen stellen, omgaan me onzekerheid etc. |
| Ontwikkeling bestaand netwerk | - Naar aanleiding van coaching meer gebruik gemaakt van bestaand netwerk (vrienden, familie, kennissen)? |
| Nieuwe zakelijke contacten | - Naar aanleiding van coaching nieuwe zakelijke contacten opgedaan (klanten, leveranciers, andere ondernemers)? |
| Band met coach (persoonlijk / zakelijk) | - Coach als vriend/rolmodel/professional |
| Nut coaching | - Hoe heeft coaching effect gehad op de onderneming? |
| | |
| EINDVRAAG: Mag ik contact met u opnemen, indien ik nog aanvullende zaken wil weten die ik hier niet besproken heb? | |