

A close-up photograph of a man and a woman in professional business attire. The man, on the left, has blonde hair and is smiling broadly, looking down. The woman, on the right, has dark hair pulled back and is also smiling, looking towards the man. They appear to be in a collaborative or coaching session. The background is bright and out of focus.

De invloed van coaching op ondernemerssucces

Naam: A.R.J. Nijse

Studentnummer: 311592

Studie: Sociologie Arbeid, Organisatie & Management

Begeleiders: prof. dr. R.J. van der Veen & dr. F.P.S. Dekker

Datum: 4 februari 2015

Inhoud

Voorwoord	5
Samenvatting	6
1. Inleiding.....	7
1.1. De invloed van coaching op ondernemerssucces	7
1.2. Probleemstelling	8
1.3. Wetenschappelijke relevantie	8
1.4. Maatschappelijke relevantie.....	9
2. Theoretisch kader	11
2.1. Twee perspectieven op ondernemerschap	11
2.2. Het coachen van succesvol ondernemerschap.....	11
2.3. Coaching.....	13
2.4. Menselijk en sociaal kapitaal	13
2.4.1. Menselijk kapitaal	14
2.4.2. Sociaal kapitaal.....	14
2.4.3. De verschillende vormen van coaching	15
2.5. De invloed van functionele coaching op menselijk kapitaal.....	17
2.5.1. Expliciete en onbewuste kennis.....	17
2.5.2. Mentoring en storytelling	17
2.6. De invloed van netwerkcoaching op sociaal kapitaal	18
2.6.1. Het opbouwen van nieuwe netwerken	18
2.6.2. Het onderhouden van bestaande netwerken.....	18
2.7. De invloed van psychosociale coaching op menselijk en sociaal kapitaal	19
2.7.1. Adviseren en reflecteren.....	19
2.7.2. Het opbouwen van goodwill	19
2.8. De invloed van menselijk en sociaal kapitaal op ondernemerssucces	20
2.8.1. De invloed van menselijk kapitaal op ondernemerssucces	20
2.8.2. De invloed van sociaal kapitaal op ondernemerssucces.....	21
2.9. Conceptueel model.....	21
3. Methoden en technieken.....	23

3.1.	Kwantitatief onderzoek.....	23
3.2.	Kwalitatief onderzoek	23
4.	Kwantitatief onderzoek.....	25
4.1.	Beschrijving variabelen en operationalisering.....	25
4.1.1.	Coaching.....	25
4.1.2.	Sociaal kapitaal.....	27
4.1.3.	Menselijk kapitaal	28
4.1.4.	Ondernemerssucces.....	29
4.1.5.	Controlevariabelen (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau)	30
4.2.	Resultaten	32
4.2.1.	De relatie tussen coaching en ondernemerssucces.....	33
4.2.2.	De relatie tussen coaching en menselijk kapitaal	34
4.2.3.	De relatie tussen coaching en sociaal kapitaal	35
4.2.4.	De relatie tussen menselijk en sociaal kapitaal en ondernemerssucces	36
4.3.	Conclusie en discussie.....	37
4.4.	Limitaties.....	39
5.	Kwalitatief onderzoek	40
5.1.	Menselijk kapitaal en de motivatie tot ondernemen	40
5.2.	Vormen en bronnen van sociaal kapitaal	42
5.3.	Coaching: een kwestie van vraag en aanbod.....	44
5.3.1.	Het aanbod aan coaching.....	45
5.3.2.	De vraag naar coaching.....	45
5.3.3.	De aansluiting tussen coachingsaanbod- en behoefte	46
5.4.	De ambities en verwachtingen van ondernemers over ondernemerssucces	47
5.5.	Het effect van coaching op het menselijk kapitaal bij de twee ideaaltypen	49
5.6.	Het effect van coaching op het sociaal kapitaal bij de twee ideaaltypen.....	50
5.7.	Het effect van menselijk kapitaal op ondernemerssucces	52
5.8.	Het effect van sociaal kapitaal op ondernemerssucces.....	53
6.	Conclusies	54
6.2.	Theoretische implicaties	57
6.3.	Reflectie	58

6.4. Aanbevelingen voor onderzoek	58
6.5. Aanbevelingen voor beleid	59
Literatuur	61
Bijlage 1 – Interviewvragen ondernemers Qredits	64
Bijlage 2 – Geanonimiseerde lijst met respondenten.....	67
Bijlage 3 – Beschrijving Qredits.....	68

Voorwoord

Tijdens de interviews met ondernemers voor het kwalitatieve onderzoek van deze masterscriptie viel mij op hoeveel het proces dat je doormaakt tijdens het opzetten van een eigen onderneming lijkt op dat van het schrijven van een masterscriptie. Een van de respondenten die ik persoonlijk mocht interviewen in Amsterdam wist het als volgt te verwoorden: *“Er zijn wel momenten geweest van: Fuck, er staat niks meer op mijn rekening. Het wordt wel een beetje tricky, zeg maar. Maar ik heb nooit gedacht van ik zie het niet meer zitten. Ik heb altijd gedacht: ik geloof in het concept en het gaat nou eenmaal zo in het begin, dat hoor je van iedereen. Dus laten we gewoon volhouden.”* Met vallen en opstaan is deze ondernemer er uiteindelijk in geslaagd om een succesvolle formule te ontwikkelen, waarmee hij binnenkort ook internationaal furore wil gaan maken. Een treffend bewijs van hoe doorzettingsvermogen en vertrouwen in eigen kunnen uiteindelijk kunnen leiden tot een mooi eindresultaat.

Uiteraard hoop ik dat u deze scriptie ook als een ‘mooi eindresultaat’ weet te waarderen. Een resultaat dat niet alleen tot stand is gekomen door mijn doorzettingsvermogen en mijn vertrouwen in mijn eigen kunnen, maar ook door de medewerking van een aantal personen in mijn omgeving. Om te beginnen prof. dr. Romke van der Veen en dr. Fabian Dekker. Zij stonden altijd klaar om nuttige feedback te geven en deden dit vaak in klare taal en met een directheid die ik zeker heb weten te waarderen. Hiervoor wil ik ze dan ook graag bij deze bedanken. Ook Louise Bokhoven heeft een positieve bijdrage weten te leveren. Vanuit Qredits heeft zij mij vriendelijk op kantoor ontvangen, goed geholpen met het verzamelen van de benodigde data en gecontroleerd of er geen onjuistheden over Qredits in de scriptie stonden vermeld. Het verzamelen van de kwalitatieve data was uiteraard ook niet mogelijk geweest zonder de respondenten, de 37 ondernemers die elk van waarde zijn geweest voor het verkrijgen van nieuwe inzichten in de relatie tussen coaching en ondernemerssucces, en mijn medestudenten Jessica Sijsterman, Jennifer Schuurman en Shirien Nabie die hun bijdrage hebben geleverd door een deel van de interviews af te nemen.

Naast de functionele bijdragen van bovenstaande personen zijn er ook mensen geweest die mij gedurende mijn scriptietraject op andere wijze hebben geholpen, het zij door te pas en te onpas te informeren naar de status van mijn scriptie of door mij van motiverende woorden te voorzien. In deze categorie vallen mijn oud-collega's bij de toenmalige afdeling OO&S van de Erasmus Universiteit, mijn ouders en zus en de vele vrienden en kennissen die ik via faculteitsvereniging Cedo Nulli heb leren kennen, in het bijzonder het XXVIIIe bestuur en de heren van het heeren-dispuut MaMaLu. Tenslotte gaat mijn dank uit naar Marie van der Gaag, die het ondanks mijn soms ‘zure bek’ heeft volgehouden om gedurende een lange periode mijn studiemaatje te zijn.

Ik wens u veel leesplezier,

A.R.J. Nijssse

Rotterdam, 4 februari 2015

Samenvatting

In deze masterscriptie wordt onderzocht op welke wijze coaching van invloed is op ondernemerssucces en hoe dit kan worden begrepen vanuit de effecten van coaching op menselijk en sociaal kapitaal. Dit gebeurt aan de hand van een kwantitatief onderzoek op basis van een bestaande dataset met informatie over 1528 ondernemers en een kwalitatief onderzoek gebaseerd op diepte-interviews met 37 ondernemers. Uit het kwantitatieve onderzoek kan worden geconcludeerd dat coaching een positief effect heeft op het menselijk kapitaal van de ondernemers en dat een hoger sociaal kapitaal leidt tot meer ondernemerssucces. Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat er twee ideaaltypische ondernemers te onderscheiden zijn: een lager opgeleide ondernemer die voornamelijk behoefte heeft aan functionele coaching en een hoger opgeleide ondernemer die voornamelijk behoefte heeft aan psychosociale coaching. Daarnaast blijken de verschillende typen ondernemer een andere definitie van ondernemerssucces te hanteren, waarbij de lager opgeleide ondernemer meer gericht is op het behoud van de onderneming en de hoger opgeleide ondernemer zich meer richt op het uitbouwen en laten groeien van de onderneming. Door het aanbod van coaching beter af te stemmen op de behoefte aan coaching en de ambities van de ondernemer kan coaching effectiever worden ingezet als instrument om ondernemers te helpen bij het bereiken van ondernemerssucces.

1. Inleiding

Microfinanciering is een middel om via een reeks financiële mogelijkheden het armere deel van de bevolking de mogelijkheid te geven om economische groei te bereiken en zichzelf uit armoede te ontheffen (Khavul, 2010). Één van de belangrijkste onderdelen van microfinanciering is het verstrekken van microkrediet. Dit zijn kleine leningen die onder bepaalde voorwaarden worden gegeven aan ondernemers die niet bij de grote banken terecht kunnen. Een van de voorwaarden die hierbij kan worden gesteld is dat de ondernemers, al dan niet tegen betaling, coaching ontvangen. De verwachting van de microfinanciers is dat de ondernemers dankzij de coaching vaker en sneller de afgenomen lening terug zullen betalen. In het combineren van het uitgeven van microkrediet met een coachingtraject ligt dus de aanname besloten dat coaches aan ondernemers kunnen leren hoe zij een succesvollere ondernemer kunnen worden. Meer coaching zou moeten leiden tot beter ondernemerschap en daarmee tot een beter bedrijfsresultaat. Deze stelling wordt in deze masterscriptie nader onderzocht door een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek in samenwerking met de Nederlandse microfinancier Qredits.

1.1. De invloed van coaching op ondernemerssucces

In het onderzoek naar ondernemerssucces zijn er twee stromingen te onderscheiden: de stroming die zich richt op ondernemerschap als een persoonlijke eigenschap en de stroming die zich richt op ondernemerschap als aan te leren gedrag. De eerste stroming wijst voornamelijk op de individuele karakteristieken van de ondernemer die bepalend zijn voor ondernemerssucces en de tweede stroming richt zich op het belang van externe factoren voor succesvol ondernemerschap. Beide stromingen hebben hun vruchten afgeworpen in het verklaren van individueel ondernemerssucces en de invloed van extern beleid op ondernemerssucces. Hierbij is het opvallend dat er weinig sprake is van gecombineerd onderzoek naar zowel de persoonlijke als de externe determinanten. Binnen deze scriptie worden inzichten uit beide stromingen geïntegreerd. Dit houdt in dat menselijk kapitaal en sociaal kapitaal niet worden gedefinieerd als statische onafhankelijke variabelen, maar juist als veranderlijke intermediaire variabelen tussen coaching en ondernemerssucces. Hierin ligt de nadruk niet zozeer op de effectiviteit van coaching, maar juist op de vraag waarom coaching werkt en of dit verklaard kan worden aan de hand van de effecten van coaching op het menselijk en sociaal kapitaal van de ondernemer. Onder menselijk kapitaal worden hier de kennis, vaardigheden en expertise van de ondernemer verstaan en onder sociaal kapitaal de sociale netwerken van de ondernemer. Bij menselijk kapitaal kan in het geval van ondernemerschap bijvoorbeeld gedacht worden aan de vaardigheid van de ondernemer om zelf de boekhouding van de onderneming te verzorgen en bij sociaal kapitaal kan gedacht worden aan de vrienden, familie of collega-ondernemers die de ondernemer van advies kunnen voorzien over zaken die relevant zijn voor het succes van de onderneming.

Vanuit de theorie wordt verondersteld dat een coach menselijk en sociaal kapitaal kan beïnvloeden door verschillende vormen van coaching toe te passen. Functionele coaching zou hierbij het menselijk kapitaal beïnvloeden, netwerkcoaching het sociaal kapitaal, en psychosociale coaching zowel het menselijk als het sociaal kapitaal. De verwachting is dat een hoger menselijk en sociaal kapitaal vervolgens leiden tot meer ondernemerssucces. Binnen deze scriptie gaat het voornamelijk om de manier waarop coaching de kapitaalvormen

beïnvloed en hoe dit vervolgens leidt tot meer ondernemerssucces.

Eerst zal de probleemstelling en de relevantie van het onderzoek worden beschreven. Vervolgens wordt het theoretisch kader geschetst aan de hand van de achtergrond van microfinanciering en de te verwachten relaties tussen coaching, menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en ondernemerssucces. Het theoretisch kader eindigt met een conceptueel model dat als basis dient voor de korte inleidende kwantitatieve analyse, waarna er door middel van kwalitatief onderzoek nader wordt ingegaan op de verklarende mechanismen tussen coaching, menselijk en sociaal kapitaal en ondernemerssucces. Dit leidt naar de conclusies van de scriptie en tenslotte tot de discussie en de aanbevelingen voor nader onderzoek en beleid.

1.2. Probleemstelling

Qredits is een landelijk actieve organisatie op het gebied van microfinanciering. Qredits biedt onder andere microkrediet aan in combinatie met coaching en coaching zonder kredietverstrekking. De wijze waarop coaches zouden moeten bijdragen aan het succes van ondernemers wordt door Qredits als volgt uiteengezet: het fungeren als sparringpartner, het delen van specifieke kennis en ervaring en het inzetten van hun netwerk (Qredits, 2014). Door in te zetten op kennisversterking en het uitbreiden van het netwerk van de ondernemers lijkt Qredits coaching te zien als een manier om het menselijk en sociaal kapitaal van de ondernemer te bevorderen. De doelstelling van deze scriptie is om te achterhalen op welke wijze coaching invloed uitoefent op ondernemerssucces en om dit inzichtelijk te maken aan de hand van de effecten van coaching op menselijk en sociaal kapitaal.

De positieve relatie tussen coaching en menselijk en sociaal kapitaal en het effect van beide soorten kapitaal op ondernemerssucces worden ondersteund door de wetenschappelijke literatuur, maar over de verklarende mechanismen die hierbij een rol spelen is nog relatief weinig geschreven. Binnen deze scriptie wordt dus niet alleen gekeken naar wat de relatie is tussen coaching, sociaal kapitaal, menselijk kapitaal en ondernemerssucces, maar vooral naar hoe deze relatie verklaard kan worden. De probleemstelling luidt dan ook als volgt:

Op welke wijze is coaching van invloed op ondernemerssucces en hoe kan dit worden begrepen vanuit de effecten van coaching op sociaal en menselijk kapitaal?

1.3. Wetenschappelijke relevantie

De diverse theorieën over ondernemerssucces wijzen op verschillende factoren die van belang zijn om als ondernemer succesvol te zijn. Deze succesfactoren zijn grofweg onder te verdelen in twee stromingen. De eerste stroming kijkt vooral naar de persoonlijke eigenschappen en hulpbronnen van de ondernemer, zoals persoonlijkheid (Rauch & Frese, 2007-1) en menselijk en sociaal kapitaal (Davidsson & Honig, 2003). Binnen deze stroming worden persoonlijkheid, menselijk kapitaal en sociaal kapitaal gezien als onafhankelijke variabelen die van invloed kunnen zijn op de afhankelijke variabele ondernemerssucces. Een tweede stroming kijkt niet zozeer naar de persoonlijke eigenschappen en hulpbronnen van de ondernemer, maar naar de omgevingsfactoren die invloed

hebben op de ondernemer. Binnen deze stroming wordt bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar de invloed van familie (Anderson & Miller, 2003), onderwijs (Van Praag, 2006), overheidsbeleid (Brummelkamp, 2011) en coaching (Van den Tillaart *et al.*, 2009) op het succes van ondernemers. De onderzoeken binnen deze stroming richten zich vaak op het succes van groepen ondernemers in plaats van op het succes van individuele ondernemers. Wat vaak ontbreekt in beide stromingen is de relatie tussen enerzijds de persoonlijke voorspellers van ondernemerssucces en anderzijds de externe voorspellers van ondernemerssucces. Binnen deze scriptie wordt specifiek gekeken naar het effect dat een externe invloed, hier in de vorm van coaching, kan hebben op de persoonlijke succesfactoren menselijk en sociaal kapitaal, om zo het ondernemerssucces te vergroten. Dit wordt gedaan aan de hand van zowel een kwantitatief als een kwalitatief onderzoek. Het kwantitatieve onderzoek betreft een verkennende analyse van reeds beschikbare data over coaching en ondernemerssucces, maar de nadruk ligt op het kwalitatieve onderzoek dat dieper ingaat op hoe de coaching in de praktijk plaatsvindt.

In de kwantitatieve analyse wordt onderzocht of coaching het menselijk en sociaal kapitaal beïnvloedt en of menselijk en sociaal kapitaal het ondernemerssucces bevordert. Hiermee wordt bevestiging gezocht voor de hypothese dat menselijk en sociaal kapitaal intermediaire variabelen zijn tussen coaching en ondernemerssucces. Dit zou echter nog niet kunnen verklaren hoe coaching het menselijk en sociaal kapitaal beïnvloedt. Naast de kwantitatieve verkenning van de relaties tussen de verschillende variabelen zal er in deze scriptie dus ook dieper op het onderwerp coaching worden ingegaan door interviews te houden met 37 ondernemers die microkrediet ontvangen van Qredits. Hiermee wordt meer inzicht verkregen in de verschillende vormen van coaching die zij ontvangen, kan worden begrepen hoe deze verschillende vormen invloed uitoefenen op het menselijk en sociaal kapitaal van de ondernemer en kan tenslotte worden geanalyseerd hoe dit leidt tot meer ondernemerssucces.

De wetenschappelijke relevantie van deze scriptie is ten eerste dat door dit onderzoek het functioneren van menselijk en sociaal kapitaal als intermediaire variabelen tussen coaching en ondernemerssucces beter kan worden begrepen, met name hoe de externe factor coaching invloed kan uitoefenen op persoonlijke factoren als menselijk en sociaal kapitaal, en hoe dit vervolgens doorwerkt in het succes van de ondernemer. Ten tweede wordt door deze scriptie meer inzicht verkregen in de werking van het coachingproces. Door de verkenning van de verschillende vormen van coaching en de effecten hiervan op het menselijke en sociaal kapitaal van de ondernemer wordt er een completer beeld geschetst van hoe verschillende vormen van coaching werken bij verschillende soorten ondernemers en ontstaat er een rijker beeld van de relatie tussen coaching en ondernemerschap.

1.4. Maatschappelijke relevantie

Microfinanciering zorgt ervoor dat ondernemers die bij de andere banken geen financiering kunnen krijgen voor hun onderneming toch de mogelijkheid krijgen om een bedrijfskrediet te ontvangen. Dit heeft zowel directe als indirecte positieve maatschappelijke gevolgen. Ten eerste leidt dit ertoe dat meer ondernemers de financiële mogelijkheid krijgen om een onderneming te beginnen. Een groot deel van de ondernemers die een microkrediet ontvangen van Qredits komt uit een uitkeringssituatie (Gerritsen & Prins, 2013). Door deze groep de mogelijkheid te geven om hun

eigen inkomen te genereren, zal een direct gevolg zijn dat het aantal uitkeringsgerechtigden afneemt. Daarnaast leidt meer ondernemerschap indirect tot meer welvaart door het genereren van meer economische activiteit en meer banen (Thurik & Wennekers, 2014).

De maatschappelijke invloed van microfinanciering is afhankelijk van het succes van de ondernemers die een krediet ontvagen. Hierin speelt coaching een belangrijke rol. Er wordt immers vanuit gegaan dat coaching ertoe leidt dat ondernemers meer succes hebben, bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat ondernemers meer winst maken en minder snel failliet gaan. Er is wel een investering nodig om coaching te bewerkstelligen, waarbij het de vraag is of de effecten van coaching op het succes van de onderneming de financiële investering kunnen verantwoorden¹. Hoewel vaak wordt gesteld dat coaching een goede Return On Investment (ROI) heeft, is nog niet duidelijk in welke gevallen dit wel of niet het geval is (Grant, 2012, De Meuse *et al.*, 2009). Door meer inzicht te krijgen in de manier waarop coaching werkt, kan beter worden ingeschat in welke situaties coaching meer of minder nuttig is, waardoor coaching efficiënter kan worden ingezet.

Naast de directe gevolgen van coaching op ondernemerssucces is ook het effect van coaching op sociaal en menselijk kapitaal van belang. In deze scriptie wordt er verondersteld dat coaching kan leiden tot een toename in menselijk en sociaal kapitaal. Indien dit het geval is heeft dit niet alleen implicaties voor ondernemers, maar ook voor andere projecten waarbij coaching wordt ingezet als middel om maatschappelijk problemen te voorkomen of genezen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het coachen van uitkeringsgerechtigden naar een baan of het coachen van probleemjongeren naar een opleiding. Meer inzicht in de werking van coaching bij ondernemerschap kan dus in de eerste plaats leiden tot een effectievere inzet van coaching bij microfinanciering en in de tweede plaats tot een effectievere inzet van coaching bij algemene maatschappelijke problemen.

Tenslotte wordt er voor deze scriptie samengewerkt met microfinancier Qredits. Dit is een organisatie die startende ondernemers ondersteund door onder andere een combinatie van microkrediet en coaching aan te bieden. Qredits levert hiervoor benodigde data voor de kwantitatieve analyse en de contactgegevens voor de interviews voor de dataverzameling van de kwalitatieve analyse. De resultaten van de onderzoeken zijn na afloop aan Qredits inzichtelijk gemaakt, en de aanbevelingen zijn goed ontvangen.

¹ Bij microfinancier Qredits wordt deze financiële investering bewust laag gehouden door gebruik te maken van vrijwillige coaches.

2. Theoretisch kader

Een belangrijke vraag in het wetenschappelijk onderzoek naar ondernemerschap is of ondernemerschap een vast persoonlijk kenmerk of een aan te leren vaardigheid is. Indien ondernemerschap een persoonlijk kenmerk is dan houdt dit in dat alleen individuen met een bepaald karakter of een bepaalde persoonlijkheid in staat zijn om een succesvolle ondernemer te worden. Indien ondernemerschap echter een vaardigheid is, dan impliceert dit dat ondernemerschap valt aan te leren door bijvoorbeeld scholing, training en coaching.

Dit theoretisch kader begint met een korte verkenning van de literatuur over de mate waarin ondernemerschap valt aan te leren. Hieruit volgt de discussie wat de rol van coaching kan zijn in het aanleren van ondernemersvaardigheden, welke verschillende coachingsvormen hieraan kunnen bijdragen en via welke mechanismen deze verschillende coachingsvormen werken. Dit theoretisch kader sluit af met een samenvatting van het literatuuronderzoek en het conceptueel model, dat aanleiding is voor het empirisch onderzoek dat hierop volgt.

2.1. Twee perspectieven op ondernemerschap

In het onderzoek naar ondernemerschap wordt ondernemerschap op twee manieren gepositioneerd (Rauch & Frese, 2007-2). Ten eerste als een factor die afhankelijk is van persoonskenmerken als self-efficacy en motivatie (Dekker & Aussems, 2013), oftewel ondernemerschap als persoonskenmerk. Ten tweede als een onderwerp waarop mensen getraind kunnen worden en waarin ze zichzelf verder kunnen ontwikkelen, oftewel ondernemerschap als aangeleerd gedrag (Fiet, 2000). Beide kanten zijn te onderbouwen met theorie en empirische data. Het is dan ook goed om beide perspectieven niet als tegenpolen te zien waaruit een keuze gemaakt dient te worden, maar juist als theorieën die elkaar aanvullen. Indien beide theorieën als aanvullend op elkaar worden gepositioneerd dan betekent dit dat persoonskenmerken ervoor kunnen zorgen dat een persoon een grotere kans heeft om een succesvolle ondernemer te worden, maar dat dit afhankelijk blijft van diverse externe factoren, waaronder de mate waarin de ondernemer zijn of haar menselijk en sociaal kapitaal kan verwerven en uitbreiden.

Binnen deze scriptie worden beide theorieën dan ook als aanvullend beschouwd. Waar de persoonlijke eigenschappen van de ondernemer een goede basis kunnen scheppen, daar kunnen externe factoren bepalen of deze basis uitgroeit tot succesvol ondernemerschap. De externe factor die hier nader onderzocht wordt is de factor coaching.

2.2. Het coachen van succesvol ondernemerschap

Het idee achter het coachen van ondernemerschap is dat de coach de ondernemer zo weet te beïnvloeden dat hij of zij een betere ondernemer wordt. Hieraan liggen twee vragen ten grondslag: ten eerste de vraag wanneer er kan worden gesproken van 'een betere ondernemer' en ten tweede de vraag of coaching hier een positief effect op kan uit oefenen.

Succesvol ondernemen kan op verschillende manieren gedefinieerd worden. Zo maakt de stichting SEO Economisch

Onderzoek in een onderzoek naar het maatschappelijk en economisch rendement van microfinancier Qredits gebruik van vier indicatoren: inkomen, economisch maatschappelijk rendement, sociaal maatschappelijk rendement en bereik (Gerritsen & Prins, 2013). Bij inkomen zijn de toename van inkomen, de afname van armoede en de toename van economische onafhankelijkheid van belang. Bij economisch maatschappelijk rendement zijn dit het aantal mensen in dienst van de onderneming en de toename van het aantal bedrijven. Het sociaal maatschappelijk rendement bestaat uit de vergroting van het sociaal netwerk, de verminderde uitsluiting van de arbeidsmarkt, de educatieve verrijking en de afname van de financiële uitsluiting. Het bereik is tenslotte gedefinieerd als het aantal klanten, het volume van de leningen en de mate waarin de aandachtsgroepen worden bereikt. Binnen deze scriptie wordt niet gekeken naar de maatschappelijke factoren, maar alleen naar de factoren die iets zeggen over het succes van de individuele ondernemer. Hiervoor is gekozen omdat de coach als doel heeft om bij te dragen aan het financiële succes van de ondernemer en zich in de eerste plaats niet bezig houdt met de maatschappelijke functie van de onderneming. Het financiële succes wordt hier gedefinieerd als de continuïteit, de omzet en de groei van de organisatie. Een relatief goede score op deze drie variabelen duidt op een succesvolle onderneming. Effectieve ondernemerscoaching bestaat dus uit coaching die ertoe leidt dat de ondernemer een grotere kans heeft op het laten voortbestaan van de organisatie, meer winst maakt en sneller groeit door invloed van de coaching. Dit leidt tot de eerste hypothese:

Hypothese 1: Meer coaching leidt tot meer ondernemerssucces

Deze hypothese impliceert dat effectieve coaching bestaat. Dit leidt tot de vraag of coaching daadwerkelijk kan zorgen voor een hoger ondernemerssucces en zo ja, op welke manier dit gebeurt. Theoretisch kan de coach op twee manieren invloed uitoefenen op het succes van de organisatie. Ten eerste door de organisatie zelf te verbeteren en ten tweede door de ondernemer te versterken, zodat deze in staat wordt gesteld om de eigen onderneming te verbeteren. In deze scriptie ligt de nadruk op de tweede mogelijkheid. Hierin wordt het effect van de coach op de ondernemer onderverdeeld in het effect van de coach op het menselijk kapitaal van de ondernemer en het effect van de coach op het sociaal kapitaal van de ondernemer.

Volgens de literatuur kan zowel een hoger menselijk kapitaal als een hoger sociaal kapitaal van de ondernemer leiden tot een hoger ondernemerssucces (Honig, 1998; Unger *et al.*, 2011). Indien een coach ervoor wil zorgen dat de ondernemer met meer succes zijn of haar onderneming voortzet is het theoretisch gezien dan ook een goed idee om te proberen het menselijk en sociaal kapitaal van de ondernemer te vergroten, aangezien een toename in deze kapitaalvormen zou moeten leiden tot een grotere succeskans van de onderneming. Er zal nu eerst nader worden ingegaan op de concepten coaching, menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en ondernemerssucces. Vervolgens wordt ingegaan op welke vormen van coaching er bestaan en het specifieke effect dat de verschillende coachingsvormen hebben op het menselijk en het sociaal kapitaal van de ondernemer.

2.3. Coaching

60% van de ondernemers die een lening heeft bij Qredits ontvangt hierbij ook coaching (Qredits, 2014). Coaching is vrijwillig, maar in sommige gevallen kan Qredits wel dringend aan de ondernemer adviseren om hier gebruik van te maken. Voor er kan worden bekeken hoe coaching bij microfinanciering wordt gebruikt is het van belang om nader in te gaan op de definitie van coaching, aangezien er in de literatuur diverse definities voorhanden zijn (Passmore, 2011).

De meest volledige definitie van *executive coaching* is die van Kilburg (1996): ‘Een helpende relatie tussen een cliënt met de autoriteit van een manager en verantwoordelijkheid in een organisatie en een consultant die een brede variatie aan gedragstechnieken en methoden toepast om de cliënt te helpen een gezamenlijk bepaald doel te bereiken om zijn of haar persoonlijke performance en persoonlijke tevredenheid, en daarmee de effectiviteit van de organisatie van de cliënt, te verbeteren in een formeel gedefinieerde coachingafspraken’.

Deze definitie van Kilburg (1996) heeft betrekking op professionele coaching die bedoeld is om een manager in een organisatie te helpen om uiteindelijk een organisatiebreed positief resultaat te genereren. Bij Qredits is er geen sprake van professionele coaches, maar van vrijwillige coaches. Daarnaast zijn de ondernemers in de eerste plaats geen managers, maar zelfstandigen. De hoofdlijn blijft echter gelijk: het doel van de coach is om de ondernemer te helpen, om zo het succes van de organisatie te verhogen.

Een belangrijk aspect van het coachen van de ondernemers zoals het bij Qredits gebeurt is dat de coaches over het algemeen zelf veel ervaring hebben in het bedrijfsleven en vaak zelf als ondernemer actief zijn geweest. Hierdoor lijkt de coaching bij Qredits veel op mentoring. Het verschil tussen coaching en mentoring is dat bij coaching de relatie tussen coach en coachee vaak gelijkwaardig is en de coach geen ervaring hoeft te hebben op het vakgebied van de coachee, omdat de nadruk ligt op de persoonlijke ontwikkeling van de coachee en niet op de inhoudelijke vaardigheden. Bij mentoring heeft de mentor juist wel veel ervaring op het vakgebied van de mentee (Ragins & Kram, 2007:5) en kan er derhalve niet alleen worden aangestuurd op persoonlijke ontwikkeling, maar ook juist op de overdracht van vakkennis en direct toepasbare vaardigheden. Mentoring vindt over het algemeen plaats binnen één organisatie en niet met mentoren van buiten. De coaching bij Qredits lijkt dus op een combinatie van coaching en mentoring².

2.4. Menselijk en sociaal kapitaal

De persoonlijke kapitaalvormen waar iemand over kan beschikken worden over het algemeen onderverdeeld in menselijk, financieel en sociaal kapitaal. De verwachting is dat ondernemers door de coaching niet direct worden geholpen aan meer financieel kapitaal, aangezien dit niet binnen de taakbeschrijving van de coach valt en hierin dient te worden voorzien door de ondernemer zelf en de microfinancieringsorganisatie Qredits. Er wordt van de

² Hoewel de coaching van Qredits een combinatie van coaching en mentoring is, wordt in de rest van de scriptie de term coaching aangehouden voor de service die Qredits aanbiedt.

coaching echter wel een effect verwacht op het menselijk en sociaal kapitaal. Beide kapitaalvormen worden eerst verhelderd, waarna wordt vervolgd met de wijze waarop coaching effect heeft op beide kapitaalsoorten.

2.4.1. Menselijk kapitaal

Het menselijk kapitaal van de ondernemer bestaat uit de kennis, vaardigheden en de expertise van de ondernemer (Ployhart & Moliterno, 2011). Vanuit de menselijk kapitaal theorie wordt verondersteld dat zowel individuen als gehele samenlevingen economische voordelen kunnen behalen uit het investeren in mensen (Becker, 1962; Sweetland, 1996). Deze investeringen worden vooral gezien als onderwijs in de breedste zin van het woord. Hieronder vallen niet alleen primair en secundair onderwijs, maar ook informeel onderwijs thuis en op het werk, on-the-job training, stages en gespecialiseerde beroepstraining (Sweetland, 1996:341; Davidsson & Honig, 2003). De menselijk kapitaal theorie gaat er vanuit dat individuen investeren in onderwijs en daarmee hun persoonlijke hulpbronnen, als ze verwachten dat ze hier op een later moment een groter economisch profijt van kunnen trekken dan de waarde van de investering (Becker, 1962).

Menselijk kapitaal kan dus gezien worden als de kennis, vaardigheden en expertise die de ondernemer heeft verzameld en kan aanwenden voor economisch succes. Hier kan door de ondernemer zelf in worden geïnvesteerd, maar ook door anderen. Dit kan bijvoorbeeld plaatsvinden als de overheid ondernemerschap wil stimuleren om economische groei te bevorderen (Brummelkamp, 2011) of door een microfinancier die een beter rendement op uitstaande leningen wil verkrijgen. Een goed voorbeeld van deze laatste manier is te vinden in het onderzoek van Valdivia & Karlan (2011) naar het geven van training aan cliënten die gebruik maken van microfinanciering. Zij ontdekten dat individuen getraind kunnen worden in het ondernemerschap door ze goede bedrijfskundige vaardigheden te leren die leiden tot een verhoging van de verkoopcijfers en daarmee tot een hoger rendement op de uitstaande leningen.

Zo kan bij Qredits coaching ook worden gezien als een manier om het menselijk kapitaal verder te vergroten als aanvulling op het menselijk kapitaal dat de ondernemer zelf reeds bezit door bijvoorbeeld scholing en/of eerdere ervaringen met ondernemerschap. Het is hierbij van belang dat de ondernemer er zelf voor openstaat, aangezien menselijk kapitaal uiteindelijk een persoonlijke hulpbron betreft die alleen met hulp van de ondernemer zelf kan worden aangewend. Vanuit de theorie kan dus worden verondersteld dat coaching kan leiden tot meer menselijk kapitaal, dat zich vervolgens vertaalt in een hoger ondernemerssucces. Dit leidt tot de volgende twee hypothesen:

Hypothese 2a. Meer coaching leidt tot meer menselijk kapitaal

Hypothese 2b. Meer menselijk kapitaal leidt tot meer ondernemerssucces

2.4.2. Sociaal kapitaal

Naast menselijk kapitaal wordt ook het sociaal kapitaal als een belangrijke hulpbron voor ondernemerschap gezien. In het onderzoek naar sociaal kapitaal bestaat dit voornamelijk uit *goodwill* van anderen. Onder *goodwill* wordt

sympathie, vertrouwen en vergevingsgezindheid van vrienden en kennissen verstaan (Adler & Kwon, 2002). Binnen de literatuur over sociaal kapitaal worden twee vormen van sociaal kapitaal onderscheiden: verbindend en overbruggend sociaal kapitaal (Coffé & Geys, 2007). Het verbindend kapitaal richt zich op de (vaak sterke) verbintenissen binnen de eigen gemeenschap en overbruggend kapitaal richt zich op de (vaak zwakkere) verbintenissen hierbuiten. Beide vormen van sociaal kapitaal zijn van belang om succesvol te zijn. Zo hebben ondernemers bij de start van de onderneming veel steun van burens en vrienden nodig, oftewel het verbindende sociaal kapitaal, maar hebben ze later toegang nodig tot bredere markten en nieuwe contacten, oftewel overbruggend sociaal kapitaal (Woolrock & Narayan, 2000). Een goede combinatie van beide vormen van sociaal kapitaal is van groot belang voor het succes van de onderneming. Zo blijkt dat het minder succesvolle deel van de ondernemers vaak blijft hangen in het verbindende sociale netwerk en dat ze hierdoor, ondanks dat ze er veiligheid en risicomanagement mee bereiken, niet van het innovatieve en economische effect van het overbruggende sociaal kapitaal kunnen profiteren (Woolrock & Narayan, 2000). Dit brengt ons tot de volgende twee hypothesen.

Hypothese 3a. Meer coaching leidt tot meer sociaal kapitaal

Hypothese 3b. Meer sociaal kapitaal leidt tot meer ondernemerssucces

De hypothesen 1 tot en met 3b worden getest in hoofdstuk 3, waarin de relaties tussen de verschillende concepten worden getoetst aan de hand van een kwantitatieve analyse. Dit vormt een eerste verkenning, waarna er verder wordt ingegaan op de achterliggende mechanismen.

Voor het kwalitatieve onderzoek dat volgt in hoofdstuk 4 is het van belang om naast een verkenning van de concepten en de relaties hiertussen ook nader in te gaan op de manier waarop aan deze relaties vorm wordt gegeven. In de volgende paragrafen wordt dan ook eerst een uitzetting gegeven van de verschillende coachingsvormen om te vervolgen met de wijze waarop deze coachingsvormen het menselijk en sociaal kapitaal beïnvloeden en hoe dit effect heeft op het ondernemerssucces.

2.4.3. De verschillende vormen van coaching

Er zijn in de literatuur twee verschillende functies van coaching te onderscheiden (Waters *et al.*, 2002; Laker & Powell, 2011): de functionele functie en de psychosociale functie. De functionele functie bestaat uit het adviseren op de gebieden van juridische zaken, technische zaken, financiële zaken en marketing. Deze vorm van coaching leidt tot uitkomsten als promotie en groei in salaris. De psychosociale functie is gericht op vriendschap, emotionele ondersteuning, tevredenheid en persoonlijke groei. Deze vorm van coaching leidt bij werknemers tot meer zelfvertrouwen. In deze classificatie van coaching ontbreekt het coachen op netwerken. In de originele *mentoring in new business scale*, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen functionele en psychosociale coaching, bleek de indicator van netwerken niet binnen de psychosociale of functionele dimensie te passen (Van den Tillaart *et al.*, 2009). Dit houdt in dat hier gesproken kan worden van een aparte functie naast de functionele en de psychosociale functie. Van den Tillaart *et al.* (2009) hebben dit opgelost door zelf items toe te voegen aan de schaal die het aspect netwerken kunnen meten. Hoewel deze items nog niet als schaal gevalideerd zijn betreft dit een belangrijke

toevoeging, aangezien netwerken door ondernemers als één van de belangrijkste te coachen aspecten wordt beschouwd (Van den Tillaart *et al.*, 2009). Uit de literatuur zijn derhalve drie vormen van coaching te onderscheiden (zie tabel 1).

Tabel 1. De verschillende vormen van coaching (Van den Tillaart, 2009)

Soort coaching	Focus	Effecten
<i>Functionele coaching</i>	Juridische zaken, technische zaken, financiële zaken en marketing	Promotie en groei in salaris
<i>Psychosociale coaching</i>	Vriendschap, emotionele ondersteuning, tevredenheid en persoonlijke groei	Zelfvertrouwen
<i>Netwerkcoaching</i>	Het ontwikkelen en behouden van sociale netwerken	Meer en betere netwerken

Van den Tillaart *et al.* (2009) maken zelf geen gebruik van de termen menselijk kapitaal en sociaal kapitaal om het effect van coaching op ondernemers te omschrijven. Vanuit de menselijk kapitaal theorie kunnen de functies van coaching echter wel worden begrepen als manieren om het menselijk en sociaal kapitaal van de ondernemer te verbeteren (tabel 2). Hierbij richt de functionele vorm van coaching zich voornamelijk op de kennis, vaardigheden en expertise, ofwel het menselijk kapitaal, van de ondernemer. In de psychosociale coaching zitten kenmerken zoals emotionele ondersteuning en persoonlijke groei die ervoor kunnen zorgen dat zowel het menselijk kapitaal als het sociaal kapitaal van de ondernemer toenemen. De netwerkvorm richt zich tenslotte op het verbeteren van de kwantiteit en kwaliteit van het sociale netwerk van de ondernemer en dus op het sociaal kapitaal.

Tabel 2. De invloed van coaching op menselijk en sociaal kapitaal (eigen bewerking naar aanleiding van Van den Tillaart, 2009)

Soort coaching	Focus	Effecten	Heeft invloed op:
<i>Functionele coaching</i>	Juridische, technische en financiële zaken en marketing	Promotie en groei in salaris	Menselijk kapitaal
<i>Psychosociale coaching</i>	Vriendschap, emotionele ondersteuning, tevredenheid en persoonlijke groei	Zelfvertrouwen	Menselijk kapitaal & Sociaal kapitaal
<i>Netwerkcoaching</i>	Het ontwikkelen en behouden van sociale netwerken	Meer en betere netwerken	Sociaal kapitaal

Het nut van de functionele en de psychosociale vorm van coaching worden in de literatuur op verschillende manieren beoordeeld. Zo geven Laker & Powell (2011) aan dat functionele coaching over het algemeen leidt tot een betere overdracht van training naar de praktijk situatie. Hieruit concluderen zij dat psychosociale coaching vaak een kostbare verspilling van tijd, geld en energie is. Uit het onderzoek van Tillaart *et al.* (2009:47) blijkt echter dat

ondernemers zelf het grootste positieve effect van psychosociale coaching en netwerkcoaching ervaren. Hieruit volgt de verwachting dat het effect van psychosociale coaching en netwerkcoaching wellicht minder zichtbaar is, maar op een andere manier wel een positief effect voor de ondernemer kan genereren. Door de diverse mechanismen nader te onderzoeken kan hier meer inzicht in worden verkregen.

Nu de verschillende vormen van coaching van elkaar zijn onderscheiden en de invloed hiervan op de verschillende kapitaalsoorten is benoemd is het zaak om nader te onderzoeken op welke wijze de verschillende soorten van coaching leiden tot effecten op de verschillende kapitaalsoorten. Hierbij wordt verondersteld dat functionele coaching invloed heeft op het menselijk kapitaal, netwerkcoaching op het sociaal kapitaal en psychosociale coaching op zowel menselijk als sociaal kapitaal.

2.5. De invloed van functionele coaching op menselijk kapitaal

Functionele coaching dient te leiden tot een versterking van de kwaliteiten van de ondernemer die direct toepasbaar zijn in het ondernemerschap. In de theorie zijn er twee mechanismen terug te vinden waarop deze overdracht plaats zou kunnen vinden, waar de coach verschillende technieken voor kan toepassen. Deze mechanismen en technieken worden hier besproken.

2.5.1. Expliciete en onbewuste kennis

Overdracht van kennis kan volgen Smith (2001) op twee manieren plaatsvinden: overdracht van expliciete kennis en overdracht van onbewuste kennis. Waar de onbewuste kennis in het individu aanwezig, intuïtief en onuitgesproken is, daar is de expliciete kennis gedocumenteerd, publiek, gestructureerd, geëxternaliseerd en bewust (Smith, 2001). Deze expliciete kennis zou in het geval van de ondernemers bij Qredits aanvullend zijn op de online hulpmiddelen waar zij via Qredits al gebruik van kunnen maken, zoals een online training voor het schrijven van een ondernemersplan of een verkoopplan. Aangezien deze online hulpmiddelen al voorhanden zijn voor de ondernemers, zou de meerwaarde van coaches hem voornamelijk moeten zitten in het overdragen van onbewuste kennis. Omdat deze kennis ontstaat uit jarenlange ervaring en een bepaalde aangeleerde denkwijze, is deze kennis moeilijk over te dragen op coachees (Swap *et al.*, 2001). Via twee manieren zou dit echter wel mogelijk moeten zijn, namelijk via mentoring en storytelling (Swap *et al.*, 2001).

2.5.2. Mentoring en storytelling

Mentoring vindt plaats door de coachee actief te laten leren. Dit betekent dat de ondernemer zelf aan de slag gaat en de ruimte krijgt om fouten te maken (Swap *et al.*, 2001). Vervolgens zorgt de coach ervoor dat de ondernemer reflecteert op de eigen fouten en hiervan leert. Daarnaast kan de ondernemer leren van de manier waarop hij de coach te werk ziet gaan en dit vervolgens op de eigen werkwijze toepassen. Door zelf fouten te maken en de kunst bij de coach af te kijken kan de onbewuste kennis overgedragen worden van coach op ondernemer. Storytelling houdt in dat de coach een aansprekend verhaal verteld over een eigen ervaring in het ondernemerschap (Swap *et al.*, 2001). Het vertellen van een verhaal is een vorm van communicatie die bij de coachee sterk in het geheugen blijft

hangen en daardoor van belangrijke toegevoegde waarde kan zijn.

Door mentoring en/of storytelling toe te passen kan de ondernemer een goede aanvulling geven op het reeds beschikbare menselijk kapitaal van de ondernemer. Hierdoor kan het specifieke instrument van coaching een meerwaarde leveren die niet door andere middelen als online training of primaire of secundaire scholing kan worden verworven.

2.6. De invloed van netwerkcoaching op sociaal kapitaal

Volgens Anderson & Jack (2002:196) kan sociaal kapitaal ook wel worden gezien als ‘netwerkkapitaal’. Dit geeft al aan dat de kracht van sociaal kapitaal ligt in de verbintenis met andere personen. De functie van netwerkcoaching, het stimuleren van de contacten van de ondernemer, zou dus een positieve invloed moeten hebben op het sociaal kapitaal van de ondernemer. Netwerkcoaching wordt door Van den Tillaart *et al.* (2009) in vier verschillende items verdeeld: introductie bij zakelijke contacten, gebruik maken van het netwerk van de coach, ondersteuning bij het opbouwen van het netwerk en een bewustmaking van het belang van netwerken. Hierin zijn zowel het opbouwen van verbindend sociaal kapitaal als van overbruggend sociaal kapitaal te herkennen.

Uit onderzoek van Anderson & Jack (2002) blijkt dat zowel het verbindend als het overbruggend sociaal kapitaal van belang zijn voor het totaal aan sociaal kapitaal dat een persoon kan bezitten. Aan de ene kant is het van belang om als ondernemer voldoende bruggen te bouwen om zo een groot netwerk op te bouwen en aan de andere kant hebben deze bruggen ook onderhoud nodig om ze sterk te houden en te zorgen dat ze niet afbreken. De coach kan op beiden aspecten een belangrijke rol spelen, zowel als bruggenbouwer als bruggenonderhouder.

2.6.1. Het opbouwen van nieuwe netwerken

Als bruggenbouwer zorgt de coach ervoor dat de ondernemer een breder netwerk krijgt. Dit kan door de ondernemer te introduceren bij nieuwe contacten of de ondernemer gebruik te laten maken van het netwerk van de coach. In het eerste geval zorgt de coach ervoor dat de ondernemer meer investeert in het opdoen van nieuwe contacten. Dit kan bijvoorbeeld door de coachee te stimuleren om meer bijeenkomsten met andere ondernemers te bezoeken. In het tweede geval vervult de coach een brugfunctie door de verbindende factor te zijn tussen de ondernemer en de relationele contacten van de coach zelf. In beide gevallen zorgt de coach ervoor dat het netwerk van de ondernemer groter wordt. Op deze wijze overbruggt de coach het gat tussen de ondernemer en het netwerk van de coach (Goyal & Vega-Redondo, 2007).

2.6.2. Het onderhouden van bestaande netwerken

Naast het opbouwen van nieuwe netwerken dan de coach ook ondersteuning bieden bij het behouden van het bestaande netwerk van de ondernemer en het contact hiermee intensiveren. Zo kan de coach de ondernemer bijvoorbeeld leren om het eigen netwerk van familie en vrienden beter in te zetten om via dit netwerk een product te verkopen of uit dit netwerk advies te ontvangen. In dit geval zorgt de coach dus niet zozeer voor een kwantitatieve

uitbreiding van het sociale netwerk van de ondernemer, maar voor een beter gebruik van het bestaande netwerk. De coach werkt hier dus niet zozeer als bruggenbouwer, maar als bruggenonderhouder.

2.7. De invloed van psychosociale coaching op menselijk en sociaal kapitaal

Psychosociale coaching is de coaching op het gebied van de persoonlijke tevredenheid en persoonlijke ontwikkeling van de ondernemer, de vertrouwensrelatie tussen coach en ondernemer en het ondersteunen van de ondernemer bij problemen of bij een behoefte aan emotionele ondersteuning (Van den Tillaart *et al.*, 2009). In tegenstelling tot het coachen op de functionele aspecten of het coachen op het netwerken ligt hierbij meer de nadruk op de persoon van de ondernemer en minder op direct toepasbare vaardigheden. Toch kan verwacht worden dat deze coaching invloed heeft op zowel het menselijk kapitaal als het sociaal kapitaal. De invloed op het menselijk kapitaal vindt plaats door de ondernemer te adviseren en te helpen met reflecteren en de invloed op het sociaal kapitaal vindt plaats door de ondernemer te helpen bij het opbouwen van goodwill.

2.7.1. Adviseren en reflecteren

Zoals reeds aangegeven kan het menselijk kapitaal niet alleen worden opgebouwd door traditionele vormen van onderwijs, maar ook door andere vormen van training. Functionele coaching zorgt hierbij voor directe ondersteuning bij de algemene dagtaken van de ondernemer. Psychosociale coaching is daarentegen juist een aanpak gericht op de persoon. Er kan dan ook verwacht worden dat deze vorm van training vooral invloed heeft op het zelfvertrouwen, de self-efficacy en de sociale vaardigheden van de ondernemer. Psychosociale coaching is daarmee een meer therapeutische vorm van coaching, waarbij de coach door met de ondernemer te praten tot de kern van de problemen van de ondernemer kan komen. Dit kan zowel door de ondernemer te adviseren als door de ondernemer de juiste vragen te stellen. Bij een adviserend gesprek zal de coach voornamelijk zelf het woord voeren en aan de hand van de persoonlijke situatie van de ondernemer adviezen geven. Hierbij kan gedacht worden aan het advies om een extra cursus te volgen of het advies om een andere verkoopstrategie na te streven. Bij een vraaggesprek neemt de coach een minder dominante rol aan en wordt er met de ondernemer gereflecteerd op de huidige situatie. Hierbij is de rol van de coach voornamelijk om de juiste vragen te stellen en deze door de ondernemer zelf te laten beantwoorden.

2.7.2. Het opbouwen van goodwill

Het belang van psychosociale coaching op sociaal kapitaal wordt uitgebreid beschreven door Baron & Markman (2000). Hierin wordt aangegeven dat de sociale perceptie, impressiemanagement, overtuigen en beïnvloeden en het sociale aanpassingsvermogen zeer belangrijke vaardigheden zijn om succesvol te kunnen ondernemen. Dit gebeurt volgens Baron & Markman (2000) aan de ene kant door positievere affectieve reacties van anderen te veroorzaken, maar ook indirect door het vergroten van het sociaal kapitaal. Het positieve effect van sociale vaardigheden op sociaal kapitaal wordt volgens Baron & Markman (2000) bereikt door het genereren van positieve gevoelens en *goodwill* bij anderen. Hierdoor kunnen persoonlijke netwerken worden uitgebreid en kan er een excellente reputatie worden opgebouwd (Baron & Markman, 2000: 114). Op deze wijze zorgt psychosociale coaching door het versterken van de sociale vaardigheden van de ondernemer indirect voor een sterker sociaal kapitaal.

De manier waarop de verschillende vormen van coaching effect hebben op het menselijk en sociaal kapitaal van de ondernemer staan weergegeven in tabel 3. Deze tabel dient als basis voor het construeren van de vragenlijst die gebruikt wordt voor het interviewen van ondernemers voor het kwalitatieve onderzoek (zie bijlage 1 voor de interviewvragen).

Tabel 3. Mechanismen van de verschillende coachingsvormen

	Menselijk kapitaal	Sociaal kapitaal
<i>Functionele coaching</i>	Mentoring Storytelling	
<i>Netwerkcoaching</i>		Verbinden (kwantiteit) Versterken (kwaliteit)
<i>Psychosociale coaching</i>	Adviseren Reflecteren	Aanleren opbouw goodwill (indirect)

2.8. De invloed van menselijk en sociaal kapitaal op ondernemerssucces

Theoretisch gezien heeft coaching via diverse mechanismen invloed op het menselijk en sociaal kapitaal van ondernemers. Het verbeteren van het menselijk en sociaal kapitaal is echter niet het einddoel van de coaching, maar een manier om het doel te bereiken. Uiteindelijk is de verwachting dat door het bewerkstelligen van een groei in het menselijk en sociaal kapitaal meer ondernemerssucces ontstaat. Zowel menselijk als sociaal kapitaal zouden dus een positieve relatie moeten hebben met ondernemerssucces.

2.8.1. De invloed van menselijk kapitaal op ondernemerssucces

Volgens de meta-analyse van Unger *et al.* (2011) bestaat er een significante positieve relatie tussen menselijk kapitaal en ondernemerssucces. Hiervoor hebben zij 70 onafhankelijke samples met in totaal data van 24,733 personen gebruikt. Naast deze uitkomst hebben zij ook gekeken of de investering in menselijk kapitaal (opleiding/ervaring) of de uitkomsten van een investering in menselijk kapitaal (kennis/vaardigheden) meer van belang was en in hoeverre het menselijk kapitaal sterk taak-gerelateerd (bijvoorbeeld ervaring met ondernemen) of zwak taak-gerelateerd (bijvoorbeeld opleiding) was. Als succesvariabelen werden grootte van de onderneming, groei en winstgevendheid meegenomen.

Uit de resultaten bleek dat de uitkomsten van een investering in menselijk kapitaal, zoals de vaardigheden van de ondernemer, een groter effect hadden op ondernemerssucces dan de investering in menselijk kapitaal, zoals de opleiding van de ondernemer. Daarnaast was het effect van sterk taak-gerelateerd menselijk kapitaal op ondernemerssucces groter dan het effect van zwak taak-gerelateerd menselijk kapitaal. Een specifieke investering in ondernemersvaardigheden bleek dus meer effect te hebben dan een investering in algemene kennis en vaardigheden. Tenslotte was de positieve relatie tussen menselijk kapitaal en ondernemerssucces sterker bij jongere

ondernemingen dan bij oudere ondernemingen.

Deze resultaten leiden tot de conclusie dat menselijk kapitaal vooral van invloed is op ondernemerssucces als het jonge ondernemingen betreft en het menselijk kapitaal bestaat uit de uitkomsten van een investering (zoals ondernemersvaardigheden) en sterk taak-gerelateerd is (zoals ervaring met ondernemen). Aangezien de coaching die ondernemers ontvangen van de coaches van Qredits voor een groot deel gericht is op het ontwikkelen van ondernemersvaardigheden en de overdracht van de eigen ervaring in ondernemen, valt te verwachten dat juist deze coaching via een versterking van het menselijk kapitaal zal leiden tot een groter ondernemerssucces.

2.8.2. De invloed van sociaal kapitaal op ondernemerssucces

Uit onderzoek van Stam *et al.* (2014) blijkt dat sociaal kapitaal ook significant positief gerelateerd is aan ondernemerssucces. Hierbij blijkt overbruggend sociaal kapitaal, oftewel het leggen van nieuwe relaties, en een diversiteit aan relaties vooral van belang voor jonge organisaties en verbindend sociaal kapitaal, oftewel de kwaliteit van bestaande relaties, en de grootte van het netwerk vooral van belang voor oudere organisaties.

Adler en Kwon (2002) onderbouwen het effect van sociaal kapitaal op ondernemerssucces door aan te geven dat sociaal kapitaal kan leiden tot diverse succesvariabelen die van belang zijn voor ondernemers, zoals het creëren van een pool van mogelijke werknemers, het faciliteren van productinnovatie, het verlagen van het personeelsverloop, het faciliteren van ondernemerschap, het verbeteren van de relatie met de leverancier en het creëren van regionale productienetwerken.

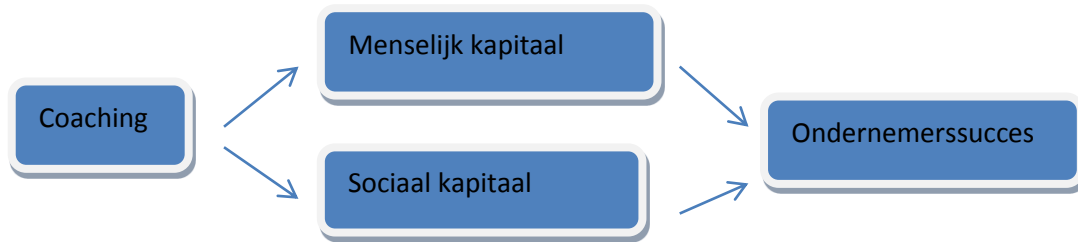
Er kan vanuit de literatuur dus worden gesteld dat er verschillende mechanismen zijn waarop coaching effect kan hebben op het menselijk en sociaal kapitaal en dat menselijk en sociaal kapitaal vervolgens weer een positief effect kunnen hebben op het succes van de ondernemer. In het conceptueel model worden deze relaties schematisch weergegeven, waarna in de methoden en technieken verder wordt uiteengezet hoe dit conceptueel model wordt gebruikt in het verdere onderzoek.

2.9. Conceptueel model

Vanuit de theorie zijn de volgende hypothesen voor het kwantitatieve onderzoek naar voren gekomen:

- **1. Meer coaching leidt tot meer ondernemerssucces**
- **2a. Meer coaching leidt tot meer menselijk kapitaal**
- **2b. Meer coaching leidt tot meer sociaal kapitaal**
- **3a. Meer menselijk kapitaal leidt tot meer ondernemerssucces**
- **3b. Meer sociaal kapitaal leidt tot meer ondernemerssucces**

Hieruit komt een conceptueel model naar voren die de relatie tussen coaching, menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en ondernemerssucces laat zien (zie figuur 1). Dit conceptueel model vormt de basis voor het kwantitatieve onderzoek.



Figuur 1. De relaties tussen coaching, menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en ondernemerssucces

Het kwalitatieve onderzoek van de scriptie zal zich vervolgens richten op het verklaren van de relatie tussen coaching en menselijk en sociaal kapitaal aan de hand van de mechanismen die voortkomen uit de literatuur en staan weergegeven in tabel 3 (weergegeven op pagina 20).

3. Methoden en technieken

Het onderzoek voor deze scriptie vindt op twee manieren plaats: een kwantitatieve analyse en een kwalitatieve analyse. Voor de kwantitatieve analyse wordt er gebruik gemaakt van een bestaand databestand om een eerste indruk te krijgen van de relaties tussen coaching en menselijk en sociaal kapitaal en de relaties tussen menselijk en sociaal kapitaal en ondernemerssucces. Deze verbanden worden vervolgens verklaard door middel van een kwalitatieve analyse. Gezien de verklarende onderzoeksvraag fungeert het kwantitatief onderzoek slechts als inleidend gedeelte en ligt de nadruk voornamelijk op het kwalitatieve onderzoek.

3.1. Kwantitatief onderzoek

Voor het kwantitatieve onderzoek wordt gebruik gemaakt van data die door microfinancieringsorganisatie Qredits zijn verzameld vanaf 2012 tot en met het eerste kwartaal van 2014. Dit is gebeurd aan de hand van een enquête die digitaal is uitgezet naar 2153 klanten die een krediet ontvangen van Qredits. In totaal zijn er 1625 ondernemers die hebben gereageerd, waarvan 1528 ondernemers de enquête ook daadwerkelijk hebben ingevuld. Het voordeel van het uitzetten van de enquête door Qredits is dat ze een hoog bereik en een hoge respons hebben behaald met de enquête. Het nadeel is wel dat de vragen die zijn gesteld alleen de vragen zijn die destijds voor Qredits relevant waren, waardoor niet alle variabelen even eenduidig te operationaliseren zijn. Dit wordt nader besproken bij de limitaties van de kwantitatieve analyse.

Bij de kwantitatieve analyse worden eerst de verschillende concepten uitgebreid beschreven. Daarna wordt het conceptueel model uit hoofdstuk 2 getest aan de hand van de daarvoor opgestelde hypothesen, waarbij gekeken wordt naar de verbanden tussen coaching en menselijk kapitaal, coaching en sociaal kapitaal, menselijk kapitaal en ondernemerssucces en tenslotte sociaal kapitaal en ondernemerssucces.

3.2. Kwalitatief onderzoek

Naast een kwantitatief onderzoek vindt er ook een kwalitatief onderzoek plaats. Hier zijn twee redenen voor. Ten eerste zijn de gegevens uit het databestand van Qredits niet toereikend, omdat niet alle voor deze scriptie relevante vragen aan de ondernemers zijn gesteld, bijvoorbeeld over de soort coaching die zij ontvangen. Ten tweede heeft deze scriptie een verklarende probleemstelling. Via kwantitatief onderzoek is het mogelijk om de sterkte van de verbanden tussen verschillende variabelen te achterhalen, maar wordt er geen inzicht gegeven in de achterliggende motivaties, beweegredenen en processen die de verbanden verklaren. Met kwalitatief onderzoek kunnen deze verbanden wel begrepen worden.

Voor de dataverzameling voor het kwalitatief onderzoek is samengewerkt met de organisatie Qredits en drie andere studenten de hun masterscriptie over gerelateerde onderwerpen schrijven. Qredits heeft hiervoor een contactenlijst gestuurd met een goede variëteit aan ondernemers op het gebied van etniciteit, het al dan niet ontvangen van een uitkering en het al dan niet ontvangen van coaching. Binnen deze contactenlijst is aan een aantal ondernemers door Qredits vooraf gevraagd om mee te werken aan een interview. Van een ander deel van de ondernemers werden de

contactgegevens doorgegeven, zodat er zelf contact kon worden opgenomen met deze groep. Aan de ondernemers is verteld dat het een interview betrof in het kader van de masterscripties over succesvol ondernemerschap van vier studenten van de Erasmus Universiteit Rotterdam en dat de verstrekte informatie geanonimiseerd zou worden en er vertrouwelijk mee zal worden omgegaan. Op deze wijze was het voor ondernemers mogelijk om vrijuit te spreken over onderwerpen die soms van gevoelige aard konden zijn. De geanonimiseerde lijst met ondernemers is terug te vinden in bijlage 2.

Met de ondernemers die wilden meewerken met het onderzoek zijn persoonlijke afspraken gemaakt op een locatie naar keuze van de ondernemer of zijn telefonische afspraken gemaakt op een datum en tijd die de ondernemer het beste schikte. Er zijn in totaal 37 interviews afgenomen met ondernemers die mee wilden werken met het onderzoek. De interviews duurden ongeveer 45 minuten per interview en als basis voor de interviews is de vragenlijst in bijlage 1 gebruikt. De vragen zijn in chronologische volgorde gesteld, maar hier kon afhankelijk van het verloop van het interview in worden gevarieerd, zodat de interviews een zo natuurlijk mogelijk verloop kregen. De volgorde van de vragenlijst is opgesteld op basis van de levensloop van de onderneming. Er zijn eerst vragen gesteld over de situatie voordat de ondernemer aan de onderneming begon, waarna verder werd gevraagd naar de opstartfase, de huidige situatie en de toekomst. Vervolgens zijn er nog vragen specifiek over het onderwerp coaching gesteld. Voor het onderwerp coaching is aan de ondernemer gevraagd om iets te vertellen over de coaching die hij of zij heeft ontvangen. De belangrijkste thema's die hierbij aan bod zijn gekomen zijn de redenen waarom de ondernemer coaching ontvangt, het verloop van een coachingsessie, de nadruk van de coaching op ondernemersvaardigheden en persoonlijke ontwikkeling, het effect van coaching op het bestaande en nieuwe sociale netwerk van de ondernemer, de band tussen ondernemer en coach en het nut van de coaching. Naast specifieke vragen over het effect van de coaching zijn er ook meer algemene vragen gesteld over het ondernemerschap, het sociaal kapitaal, het menselijk kapitaal en het succes van de ondernemer. Na het beantwoorden van de vragen in de gestructureerde vragenlijst werd er ongestructureerd doorgevraagd om zo tot een verdieping van de onderwerpen te komen.

Van de interviews zijn geluidsopnamen gemaakt die door de student die het interview heeft afgenomen in transcripten zijn uitgewerkt. De analyse van de transcripten is door de individuele studenten zelf gebeurd, aangezien de relevante concepten per scriptie uiteenliepen. In de analyse wordt eerst aandacht besteed aan de losse relevante variabelen menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en coaching. Vervolgens wordt nader geanalyseerd in welke omstandigheden coaching al dan niet invloed uitoefent op ondernemerssucces.

In de volgende hoofdstukken worden eerst de bevindingen van het kwantitatieve onderzoek en het kwalitatieve onderzoek besproken. Dit leidt tenslotte tot de conclusies en aanbevelingen voor verder onderzoek en beleid.

4. Kwantitatief onderzoek

In deze kwantitatieve analyse wordt eerst een globaal overzicht gegeven van de ondernemers die de vragenlijst hebben ingevuld. Vervolgens worden de vanuit de theorie geformuleerde hypotheses getoetst aan de hand van binomiale en multiële regressie analyses. Dit leidt tot de resultaten, die nader worden besproken in de conclusie en discussie. Aangezien de kwantitatieve data niet voldoende zijn om de verklarende probleemstelling te beantwoorden, dient dit kwantitatief onderzoek te worden gezien als een eerste verkenning, waarna in het kwalitatieve onderzoek een rijker beeld van het coachingsproces zal worden weergegeven.

4.1. Beschrijving variabelen en operationalisering

De concepten coaching, menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en ondernemerssucces worden achtereenvolgens geoperationaliseerd in meetbare variabelen. Hierbij wordt geprobeerd om variabelen te gebruiken die zo dicht mogelijk in de buurt komen van de gebruikte concepten.

4.1.1. Coaching

Bij het concept coaching is het voor de kwantitatieve analyse relevant om te zien of de respondenten wel of geen coaching hebben ontvangen. Daarnaast is het interessant om naar aanloop op de kwalitatieve analyse te zien hoe de ondernemers de coaching zelf hebben ervaren.

Er zijn aan de ondernemers vier vragen over coaching gesteld. Deze hebben betrekking op de vraag of de ondernemer coaching ontvangt, of de ondernemer een coach nodig acht, op welk gebied de ondernemer coaching heeft ontvangen en wat het effect van de coaching volgens de ondernemer is geweest.

De antwoorden op de eerste twee vragen zijn samengevat in tabel 4. Hierin valt op dat een kleine meerderheid van de ondernemers (55%) geen coaching heeft ontvangen en hier ook het nut niet van inziet. Daarnaast is het opvallend dat slechts 32% van de coaches aangeeft nu of in het verleden coaching te (hebben) ontvangen. Deze gegevens komen niet overeen met het aantal ondernemers dat volgens Qredits coaching ontvangt, namelijk 60% (Qredits, 2015). Hier zijn twee mogelijke oorzaken voor. Een eerste mogelijkheid is dat het aantal ondernemers dat coaching ontvangt via Qredits in de tijd tussen de enquête en de huidige situatie sterk is toegenomen. Een tweede mogelijkheid is dat de vragenlijst relatief vaker is ingevuld door ondernemers die geen coaching ontvangen.

Aan de respondenten die geen coaching ontvangen, maar wel aangeven hier behoefte aan te hebben is gevraagd aan wat voor soort coaching ze behoefte hebben (tabel 5). De meeste respondenten geven aan behoefte te hebben aan zakelijke coaching op het gebied van marketing/verkoop (37%) of op het gebied van financiën/administratie (25%). Er is echter ook een aanzienlijk percentage dat op zoek is naar coaching gericht op het individu in de vorm van coaching op de persoonlijke effectiviteit (21%). Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat er alleen aan respondenten die nog geen coaching ontvangen en aangeven hier wel behoefte aan te hebben is gevraagd wat de

coachingsbehoefte is. Het is dus niet bekend wat de coachingsbehoefte is van respondenten die reeds coaching ontvangen.

Tabel 4: Ontvangen coaching en behoefte aan coaching

<i>Coaching</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage</i> <i>(afgerond op hele percentages)</i>
<i>Ja, heeft nog steeds coaching</i>	109	7%
<i>Ja, in het verleden</i>	391	25%
<i>Nee, maar wel behoefte aan coaching</i>	76	5%
<i>Nee, en ook geen behoefte aan coaching</i>	839	55%
<i>Nee, en weet niet of er behoefte is aan coaching</i>	119	8%
Totaal	1534	100%

Tabel 5: Specificatie van respondenten die aangeven behoefte te hebben aan coaching

<i>Type coaching</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage</i> <i>(afgerond op hele percentages)</i>
<i>Begeleiding schrijven ondernemingsplan</i>	1	1%
<i>Crisismanagement/reorganisatie</i>	11	14%
<i>Financiën/administratie</i>	19	25%
<i>Marketing/verkoop</i>	28	37%
<i>Personeelszaken</i>	1	1%
<i>Persoonlijke effectiviteit</i>	16	21%
Totaal	76	100%

Aan de respondenten die nu coaching ontvangen of die in het verleden coaching hebben ontvangen is gevraagd wat volgens hen het effect van de coaching op de bedrijfsvoering van de onderneming was (tabel 6). De meningen

hierover lopen uiteen. De helft van de respondenten gaf aan dat het effect zeer gering tot gering was, terwijl 43% van de respondenten aangaf een effect van enige mate tot zeer grote mate te hebben ervaren van de coaching.

Uit de cijfers over coaching blijkt dat een minderheid van de respondenten coaching ontvangt en dat de respondenten die coaching ontvangen verdeeld zijn in hun mening over het effect van de coaching. Van de respondenten die nog geen coaching ontvangen, maar aangeven hier wel behoefte aan te hebben, loopt de vorm van coachingsbehoefte redelijk uiteen. Deze cijfers laten zien dat coaching onder deze respondenten nog niet alomvattend wordt gebruikt, voornamelijk omdat de behoefte bij veel respondenten ontbreekt. Daarnaast roept het de vraag op *waarom* coaching bij sommige respondenten weinig effect heeft op de bedrijfsvoering en bij andere respondenten veel effect heeft op de bedrijfsvoering. Deze vragen komen verder aan bod in het kwalitatieve onderzoek.

Tabel 6: Het effect van de coaching op de bedrijfsvoering volgens ondernemers die coaching ontvangen

<i>Effect coaching</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage (afgerond op hele percentages)</i>
<i>In zeer geringe mate</i>	132	34%
<i>In geringe mate</i>	62	16%
<i>In enige mate</i>	106	27%
<i>In grote mate</i>	49	13%
<i>In zeer grote mate</i>	12	3%
<i>Weet niet</i>	31	8%
Totaal	392	100%

4.1.2. Sociaal kapitaal

Zoals aangegeven in het theoretische gedeelte van deze scriptie gaat het bij sociaal kapitaal om de *goodwill*, oftewel de sympathie, het vertrouwen en de vergevingsgezindheid van vrienden en kennissen (Adler & Kwon, 2002). Bij ondernemers kan hierbij gedacht worden aan het aantal relaties dat de ondernemer heeft binnen de eigen familie, vrienden en binnen zakelijke netwerken. In de kwantitatieve data zijn hier twee vragen over gesteld: ten eerste of de ondernemer een vaste partner heeft en ten tweede of de ondernemer lid is van een ondernemersnetwerk. Er kan gesteld worden dat een ondernemer met een partner iemand heeft om op terug te vallen in zowel economische als sociale zin en een ondernemer die lid is van een ondernemersnetwerk meer potentiële relaties heeft die kunnen worden aangeboord. Daarmee hebben deze respondenten meer sociaal kapitaal ten opzichte van de respondenten zonder partner en de ondernemers zonder lidmaatschap van een ondernemersvereniging.

Uit tabel 7 blijkt dat 33% van de respondenten alleenstaand of gescheiden is en 67% van de respondenten een vaste partner (samenwonend, geregistreerd partnerschap of gehuwd) heeft. Daarnaast is een kleine meerderheid van de respondenten (58%) geen lid van een ondernemersnetwerk of professioneel netwerk (tabel 8).

Tabel 7: Burgerlijke staat ondernemers

<i>Burgerlijke staat</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage (afgerond op hele percentages)</i>
<i>Alleenstaand</i>	454	29%
<i>Gescheiden</i>	69	4%
<i>Geregistreerd partnerschap</i>	43	3%
<i>Samenwonend</i>	316	20%
<i>Gehuwd onder huwelijkse voorwaarden</i>	110	7%
<i>Gehuwd in gemeenschap van goederen</i>	572	37%
Totaal	1564	100%

Tabel 8: Ondernemers lid van een ondernemersnetwerk of professioneel netwerk

<i>Lid netwerk</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage (afgerond op hele percentages)</i>
<i>Ja</i>	561	40%
<i>Nee</i>	812	58%
<i>Weet niet</i>	38	3%
Totaal	1411	100%

4.1.3. Menselijk kapitaal

Het menselijk kapitaal van de ondernemer bestaat uit de kennis, vaardigheden en de expertise van de ondernemer (Ployhart & Moliterno, 2011). Om dit vanuit de data te kunnen meten kan er gebruik worden gemaakt van de vraag of de ondernemersvaardigheden van de ondernemer zijn toegenomen sinds het ontvangen van het microkrediet. Indien dit het geval blijkt te zijn is dit een teken van een toename aan menselijk kapitaal van de respondent nadat deze bij Qredits een lening heeft ontvangen.

Uit tabel 9 blijkt dat een zeer hoog percentage van de respondenten (82%) heeft ervaren dat de ondernemersvaardigheden zijn toegenomen. Oorzaken voor deze ontwikkelingen in het menselijk kapitaal kunnen zijn dat de ondernemers al voor het microkrediet bezig waren met het ontwikkelen van hun ondernemersvaardigheden en dat ze hiermee zijn doorgegaan, maar ook dat coaching ze heeft gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen.

Tabel 9: Ondernemers waarvan de ondernemersvaardigheden zijn verbeterd in de periode na het afsluiten van het microkrediet

<i>Verbetering ondernemersvaardigheden</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage (afgerond op hele percentages)</i>
<i>Ja</i>	1152	82%
<i>Nee</i>	135	10%
<i>Weet ik niet</i>	124	9%
Totaal	1411	100%

4.1.4. Ondernemerssucces

Omzet en het aantal personeelsleden zijn goede kwantitatieve graadmeters van ondernemerssucces (Dekker & Aussems, 2013). Het aantal personeelsleden geeft aan dat de onderneming een bepaalde groei doormaakt, waardoor er meer mensen nodig zijn om de onderneming draaiende te houden. De omzet geeft aan hoeveel geld er binnenkomt in de onderneming. Hiervan kan dus ook gezegd worden dat een hogere omzet een teken is van een succesvollere organisatie. Hierbij dient wel de kanttekening te worden geplaatst dat een hogere omzet niet per definitie betekent dat de organisatie ook meer winst maakt, maar er vooral op wijst dat de organisatie groter in omvang is. Naast deze twee variabelen wordt er gekeken of de organisatie nog actief is.

Uit de succesindicatoren blijkt dat de meeste respondenten (76%) tot maximaal 100.000 euro aan omzet genereren en eveneens dat van de respondenten met personeel de meeste respondenten (88%) tot 5 FTE aan personeel voor de organisatie hebben werken (tabel 10 en 11). Hieruit valt te concluderen dat het hier meestal gaat om kleine ondernemingen. Van de respondenten die hebben meegedaan aan het onderzoek beschikt 90% nog over een actieve onderneming met een inschrijving bij de Kamer van Koophandel (tabel 12).

Tabel 10: Omzet (in euro's) in de laatste 12 maanden

<i>Omzet (in euro's)</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage (afgerond op hele percentages)</i>

0-25.000	496	35%
25.000-50.000	275	20%
50.000-100.000	300	21%
100.000-250.000	253	18%
250.000 of meer	87	6%
Totaal	1411	100%

Tabel 11: Aantal personeelsleden (FTE) van de ondernemers met personeel

<i>Personeelsleden</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage (afgerond op hele percentages)</i>
<1 FTE	63	25%
1-5 FTE	157	63%
5-10 FTE	17	7%
>10 FTE	12	5%
Totaal	249	100%

Tabel 12: Actieve ondernemingen (ingeschreven bij de Kamer van Koophandel)

<i>Inschrijving KvK</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage (afgerond op hele percentages)</i>
Ja	1467	90%
Nee	158	10%
Totaal	1625	100%

4.1.5. Controlevariabelen (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau)

Naast de concepten coaching, menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en ondernemerssucces wordt er in de

regressieanalyses ook gebruik gemaakt van een drietal controlevariabelen: geslacht, leeftijd en opleidingsniveau. Deze drie controlevariabelen zorgen ervoor dat er minder snel valse verbanden tussen de concepten ontstaan. Het zou bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat jongere respondenten vaker gebruik maken van coaching en dat jongere respondenten minder succes hebben. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat het in een regressieanalyse zonder controlevariabelen lijkt alsof coaching leidt tot minder ondernemerssucces. Om dit te voorkomen worden deze drie controlevariabelen bij alle uitgevoerde kwantitatieve analyses meegenomen.

Geslacht, leeftijd en opleidingsniveau worden gemeten aan de hand van de antwoorden van de respondenten op vragen naar het geslacht, de hoogst genoten opleiding en de geboortedatum. Het geslacht is gehercodeerd naar een dummyvariabele waarbij 1 staat voor een man en 2 voor een vrouw. De hoogst genoten opleiding is afgeleid uit een meerkeuzevraag, waarbij de antwoorden zijn gehercodeerd van laag naar hoog (Voortgezet onderwijs=1, LBO=2, MBO=3, HBO=4, WO=5). De geboortedatum is gehercodeerd naar leeftijd door de geboortedatum eerst te reduceren tot het geboortjaar en vervolgens het geboortjaar van het huidige kalenderjaar (2014) af te trekken.

Tabel 13: Geslacht respondenten

<i>Geslacht</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage (afgerond op hele percentages)</i>
Man	1076	69%
Vrouw	491	31%
Totaal	1567	100%

Tabel 14: Opleidingsniveau respondenten

<i>Geslacht</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage (afgerond op hele percentages)</i>
Voortgezet onderwijs	102	7%
LBO	128	8%
MBO	789	50%
HBO	436	28%
WO	111	7%

Totaal	1567	100%
---------------	-------------	-------------

Tabel 15: Leeftijd respondenten weergegeven in categorieën

<i>Leeftijd in jaren</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage (afgerond op hele percentages)</i>
< 30	176	14%
30 t/m 40	400	32%
41 t/m 50	397	32%
51 t/m 60	223	18%
> 60	40	3%
Totaal	1236	100%

Uit de controlevariabelen blijkt dat ongeveer twee derde van de respondenten van het mannelijke geslacht is (tabel 13; 69%), dat de helft van de respondenten een opleiding op mbo-niveau als hoogst genoten opleiding heeft (tabel 14) en dat de meeste respondenten (64%) in de leeftijdscategorie 30 t/m 50 vallen (tabel 15).

4.2. Resultaten

Nu de concepten en controlevariabelen nader zijn beschreven is het tijd om de relatie tussen de verschillende concepten in het conceptueel model te onderzoeken. Vanuit de theorie zijn de volgende hypothesen naar voren gekomen om deze relaties te toetsen:

- *1. Meer coaching leidt tot meer ondernemerssucces*
- *2a. Meer coaching leidt tot meer menselijk kapitaal*
- *2b. Meer coaching leidt tot meer sociaal kapitaal*
- *3a. Meer menselijk kapitaal leidt tot meer ondernemerssucces*
- *3b. Meer sociaal kapitaal leidt tot meer ondernemerssucces*

Deze relaties worden getoetst door een binomiale logistische regressie analyse in het geval van een afhankelijke variabele met twee categorieën en door een multipale regressie analyse in het geval van een afhankelijke variabele met meer dan twee waarden.

4.2.1. De relatie tussen coaching en ondernemerssucces

Om de relatie tussen coaching en ondernemerssucces nader te bekijken wordt onderzocht wat de relatie is tussen het ontvangen van coaching en de succesvariabelen. Voor de variabele coaching wordt het onderscheid gemaakt tussen ondernemers die wel coaching hebben gehad en ondernemers die geen coaching hebben gehad (0 = geen coaching, 1 = wel coaching). De respondenten die op het moment van het invullen van de vragenlijst nog coaching ontvingen worden niet meegenomen in de analyse, omdat zij nog geen coachingtraject hebben afgerond en het daarmee te vroeg is om uitspraken te doen over de effectiviteit van de coaching. Als succesvariabelen worden de continuïteit van de organisatie, de omzet en het aantal personeelsleden gebruikt. De continuïteit van de organisatie wordt bepaald aan de hand van de vraag of de onderneming nog staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel (0 = niet ingeschreven, 1 = wel ingeschreven). De omzet is onderverdeeld in vijf categorieën van een zeer lage omzet (0-25.000 euro) tot een zeer hoge omzet (250.000 euro of meer). De succesindicator betreffende personeel is ingedeeld in geen personeel (0) en wel personeel (1). Daarnaast worden de controlevariabelen geslacht (man/vrouw), opleidingsniveau (voortgezet onderwijs t/m WO) en leeftijd (in jaren) meegenomen in de analyse.

Uit de regressieanalyses blijkt dat er geen significante relatie bestaat tussen coaching en omzet of tussen coaching en het hebben van personeelsleden (tabel 16 en 17). Er bestaat een statistisch significante relatie (Log-odds: -0,49; $P < 0,05$) tussen coaching en het actief zijn van de onderneming (tabel 18). Opvallend is dat deze relatie negatief is. Dit zou erop kunnen wijzen dat ondernemers pas gebruik maken van (al dan niet verplichte) coaching als de organisatie het risico loopt op een faillissement.

Naast het effect van coaching blijkt uit de analyses dat mannen vergeleken met vrouwen een hogere omzet hebben (tabel 16) en een grotere kans op het overleven van hun organisatie (tabel 18). Een hogere opleiding is een andere factor die zorgt voor een hogere overlevingskans van de organisatie (tabel 18).

Tabel 16: De relatie tussen coaching en omzet gecontroleerd voor geslacht, leeftijd en opleidingsniveau (multipel lineaire regressie analyse, methode=ENTER)

<i>Onafhankelijke variabelen</i>	<i>Bèta</i>
<i>Coaching</i>	-0,02 (N.S.)
<i>Geslacht (controlevariabele; 1=man, 2=vrouw)</i>	-0,18**
<i>Leeftijd (controlevariabele)</i>	0,04 (N.S.)
<i>Opleidingsniveau (controlevariabele)</i>	-0,01 (N.S.)
<i>Gecorrigeerde R2</i>	0,03
N	953

*N.S. = niet significant, * $P < 0,05$ ** $P < 0,01$*

Tabel 17: De relatie tussen coaching en het hebben van personeelsleden gecontroleerd voor geslacht, leeftijd en opleidingsniveau (binomiale logistische regressie analyse)

<i>Onafhankelijke variabelen</i>	<i>Log-odds</i>
Coaching	-0,10 (N.S.)
Geslacht (controlevariabele; 1=man, 2=vrouw)	0,42*
Leeftijd (controlevariabele)	-0,01 (N.S.)
Opleidingsniveau (controlevariabele)	0,01 (N.S.)
R2 (Nagelkerke)	0,01
N	953

*N.S. = niet significant, *P<0,05*

Tabel 18: De relatie tussen coaching en overlevingskans (0 = niet meer ingeschreven bij de KvK, 1 = ingeschreven bij de KvK) gecontroleerd voor geslacht, leeftijd en opleidingsniveau (binomiale logistische regressie analyse)

<i>Variabele</i>	<i>Log-odds</i>
Coaching	-0,49*
Geslacht (controlevariabele; 1=man, 2=vrouw)	-0,67**
Leeftijd (controlevariabele)	-0,01 (N.S.)
Opleidingsniveau (controlevariabele)	0,40**
R2 (Nagelkerke)	0,06
N	1091

*N.S. = niet significant, *P<0,05, **P<0,01*

4.2.2. De relatie tussen coaching en menselijk kapitaal

Voor de relatie tussen coaching en menselijk kapitaal wordt er gekeken naar het verband tussen coaching en de toename in de ondernemersvaardigheden van de ondernemer. De toename in ondernemersvaardigheden is als een dummyvariabele gecodeerd (0 = geen toename ondernemersvaardigheden, 1 = wel toename)

ondernemersvaardigheden). Het gaat bij deze variabele om een toename vanaf het moment dat er microkrediet wordt ontvangen. Gezien het feit dat de afhankelijke variabele een dummyvariabele is, wordt er gebruik gemaakt van een binomiale logistische regressie.

Er wordt een statistisch significant positief verband (Log-odds: 0,66; P: <0,05) gevonden tussen het ontvangen van coaching en de ontwikkeling in ondernemersvaardigheden (tabel 19). Het lijkt dus zo te zijn dat coaching ervoor zorgt dat ondernemers hun ondernemersvaardigheden vaker ontwikkelen. Het is hierbij wel de vraag of coaching leidt tot meer ondernemersvaardigheden of dat de ondernemers die meer bereid zijn om zichzelf te ontwikkelen eerder een coach in de hand nemen.

Naast deze resultaten blijkt er een negatief verband (Log-odds -0,03; P<0,05) te zijn tussen leeftijd en de ontwikkeling van ondernemersvaardigheden (tabel 19). Dat de jongere ondernemers aangeven dat ze een grotere ontwikkeling doormaken is mogelijk te wijten aan de kleinere hoeveelheid ervaring van de jongere ondernemers bij de start van de onderneming.

Tabel 19: De relatie tussen coaching en de toename in menselijk kapitaal (ontwikkeling ondernemersvaardigheden) gecontroleerd voor geslacht, leeftijd en opleidingsniveau (binomiale logistische regressie analyse)

<i>Variabele</i>	<i>Log-odds</i>
<i>Coaching</i>	0,66*
<i>Geslacht (controlevariabele; 1=man, 2=vrouw)</i>	0,18 (N.S.)
<i>Leeftijd (controlevariabele)</i>	-0,03*
<i>Opleidingsniveau (controlevariabele)</i>	0,18 (N.S.)
<i>R2 (Nagelkerke)</i>	0,04
N	867

*N.S. = niet significant, *P<0,05*

4.2.3. De relatie tussen coaching en sociaal kapitaal

Voor de relatie tussen coaching en sociaal kapitaal wordt er gekeken naar het effect van coaching op het lidmaatschap van een ondernemersvereniging of professionele vereniging (tabel 20). Hieruit blijkt dat er geen statistisch significante relatie bestaat tussen coaching en het lidmaatschap van een ondernemersvereniging. Het geslacht (Log-odds: 0,37; P<0,01), de leeftijd (Log-odds -0,03; P<0,01) en het opleidingsniveau (Log-odds: 0,26; P<0,05) blijken wel van invloed te zijn op het lidmaatschap van een ondernemersvereniging.

Tabel 20: De relatie tussen coaching en lidmaatschap ondernemersvereniging (ja/nee) gecontroleerd voor geslacht, leeftijd en opleidingsniveau (binomiale logistische regressie analyse)

<i>Variabele</i>	<i>Log-odds</i>
<i>Coaching</i>	0,01 (N.S.)
<i>Geslacht (controlevariabele; 1=man, 2=vrouw)</i>	0,37*
<i>Leeftijd (controlevariabele)</i>	-0,03**
<i>Opleidingsniveau (controlevariabele)</i>	0,26**
<i>R2 (Nagelkerke)</i>	0,06
N	931

*N.S. = niet significant, *P<0,05, **P<0,01*

4.2.4. De relatie tussen menselijk en sociaal kapitaal en ondernemerssucces

Voor de relatie tussen menselijk kapitaal en ondernemerssucces wordt er gekeken naar de relatie tussen opleidingsniveau en de succesvariabelen (aantal personeelsleden en omzet). Hierbij wordt gecontroleerd voor geslacht en leeftijd. Uit de resultaten blijkt dat er geen statistisch significant verband bestaat tussen het menselijk kapitaal en het hebben van personeelsleden, maar blijkt er wel een statistisch significante relatie (Log-odds 0,41; $P < 0,05$) tussen lidmaatschap van een ondernemersvereniging en het hebben van personeelsleden (Tabel 21). De controlevariabelen geslacht, leeftijd en opleiding zijn niet statistisch significant gerelateerd aan het hebben van personeelsleden.

De relatie tussen menselijk kapitaal en omzet laat geen statistisch significant verband zien (tabel 22). Er is wel een positieve statistisch significante relatie ($B\grave{e}ta: 0,15; P < 0,01$) tussen lidmaatschap van een ondernemersvereniging en omzet (tabel 22). Dit geldt ook voor de relatie tussen geslacht en omzet ($B\grave{e}ta: -0,17; P < 0,01$) en de relatie tussen leeftijd en omzet ($B\grave{e}ta: 0,06; P < 0,01$; tabel 22). Dit duidt erop dat ondernemers die lid zijn van een ondernemersvereniging gemiddeld meer omzet hebben dan ondernemers die geen lid zijn van een ondernemersvereniging. Ook blijkt hieruit dat vrouwen gemiddeld minder omzet genereren dan mannen en oudere ondernemers gemiddeld meer omzet genereren dan jongere ondernemers.

Tabel 21: De relatie tussen menselijk en sociaal kapitaal en personeelsleden (ja/nee), gecontroleerd voor geslacht en leeftijd (binomiale regressie analyse, methode=ENTER)

<i>Variabele</i>	<i>Log-odds</i>
<i>Menselijk kapitaal (opleiding)</i>	-0,10 (N.S.)

<i>Sociaal kapitaal (lid ondernemersvereniging)</i>	0,41*
<i>Sociaal kapitaal (ontwikkeling ondernemersvaardigheden)</i>	-0,29 (N.S.)
<i>Geslacht (controlevariabele; 1=man, 2=vrouw)</i>	0,41*
<i>Leeftijd (controlevariabele)</i>	-0,01 (N.S.)
<i>R2 (Nagelkerke)</i>	0,02
N	961

*N.S. = niet significant, *P<0,05*

Tabel 22: De relatie tussen menselijk en sociaal kapitaal en omzet, gecontroleerd voor geslacht en leeftijd (multipelere regressie analyse, methode=ENTER)

Variabele	Bèta
<i>Menselijk kapitaal (opleiding)</i>	-0,04 (N.S.)
<i>Sociaal kapitaal (lid ondernemersvereniging)</i>	0,15**
<i>Sociaal kapitaal (ontwikkeling ondernemersvaardigheden)</i>	-0,02 (N.S.)
<i>Geslacht (controlevariabele; 1=man, 2=vrouw)</i>	-0,17**
<i>Leeftijd (controlevariabele)</i>	0,06*
<i>R2 gecorrigeerd</i>	0,04
N	961

*N.S. = niet significant, *P<0,05, **P<0,01*

4.3. Conclusie en discussie

In dit kwantitatieve onderzoek zijn ten eerste de relevante concepten beschreven om vervolgens de relatie tussen deze concepten te analyseren. Uit de beschrijving van de concepten blijkt dat de meeste respondenten geen coaching ontvangen en dat de mening over het effect van coaching onder de respondenten sterk is verdeeld. Qua sociaal kapitaal heeft twee derde van de respondenten een vaste partner en is ongeveer 40% van de respondenten lid van een ondernemersvereniging of professionele vereniging. Uit de indicatoren voor ondernemerssucces blijkt dat het grootste deel van de respondenten een kleine onderneming heeft.

Voor wat betreft de relaties tussen de concepten zijn de relaties tussen coaching, menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en ondernemerssucces onderzocht. Hieruit blijkt dat er een statistische significante negatieve relatie bestaat tussen het ontvangen van coaching en de overlevingskans van de onderneming. Dit betekent dat ondernemers die coaching ontvangen gemiddeld een grotere kans hebben om te eindigen zonder een onderneming. Hiermee wordt de eerste hypothese, waarin gesteld wordt dat meer coaching leidt tot meer ondernemerssucces, aan de hand van de resultaten verworpen. Vanuit de theorie werd verwacht dat coaching zou leiden tot meer ondernemerssucces, maar de resultaten laten op dit vlak het tegenovergestelde zien. Dit betekent niet dat er per definitie een negatief causaal verband bestaat tussen het krijgen van coaching en de overlevingskansen van de onderneming. De relatie zou immers ook andersom kunnen werken, waarbij de meer kwetsbare ondernemers eerder geneigd zijn om coaching aan te vragen, of dit in opdracht van Qredits verplicht zijn om te doen.

Coaching blijkt wel een positief effect te hebben op het menselijk kapitaal van de ondernemer in de vorm van de ontwikkeling van ondernemersvaardigheden. Dit is een indicatie dat coaching bijdraagt aan waar het voor bedoeld is: de klanten van Qredits betere ondernemers maken. Hiermee wordt hypothese 2a, waarin gesteld wordt dat meer coaching leidt tot meer menselijk kapitaal, bevestigd.

Wat niet blijkt uit deze kwantitatieve analyse is of coaching ook het sociaal kapitaal van de ondernemers versterkt. Uit de data blijkt immers niet dat ondernemers die coaching ontvangen vaker lid zijn van een ondernemersnetwerk of een professioneel netwerk. Hypothese 2b, waarin wordt gesteld dat meer coaching leidt tot meer sociaal kapitaal, wordt derhalve verworpen. Het ontbrekende verband tussen coaching en sociaal kapitaal kan verklaard worden uit de wijze waarop sociaal kapitaal in dit onderzoek is geoperationaliseerd. Bij gebrek aan andere indicatoren werd het sociaal kapitaal gedefinieerd als het al dan niet lid zijn van een ondernemersvereniging of professionele vereniging. Hierdoor worden andere, meer informele vormen van sociaal kapitaal die de ondernemer naar aanleiding van de coaching kan opdoen niet meegenomen in de resultaten. Coaching zou dus weldegelijk tot meer sociaal kapitaal kunnen leiden, maar niet in de vorm van een lidmaatschap van een ondernemersvereniging of professionele vereniging.

In hypothese 3a en 3b werd vervolgens gesteld dat meer menselijk kapitaal (3a) en meer sociaal kapitaal (3b) leiden tot meer ondernemerssucces. Voor menselijk kapitaal blijkt dit niet het geval, waarmee hypothese 3a wordt verworpen. De ontbrekende relatie tussen opleidingsniveau en ondernemerssucces is moeilijk te verklaren. Theoretisch zou verwacht worden dat meer menselijk kapitaal in de vorm van een hogere opleiding zou leiden tot meer ondernemerssucces, maar dit blijkt niet uit de resultaten van dit kwantitatieve onderzoek. Dit zou veroorzaakt kunnen worden door de indicatoren die gebruikt zijn om ondernemerssucces te meten, namelijk het hebben van personeelsleden en de hoogte van de omzet. Dit zijn immers voornamelijk aspecten die de grootte van de onderneming meten en niet de winstgevendheid van de onderneming. Het zou mogelijk zijn dat ondernemers van verschillende opleidingsniveaus wel ongeveer even grote ondernemingen hebben, maar dat de ondernemingen van hoger opgeleide ondernemers meer winst maken. Dit valt echter niet uit de beschikbare data af te leiden.

Dat sociaal kapitaal wel zou kunnen bijdragen aan een groter succes van de onderneming blijkt uit de relatie tussen lidmaatschap en omzet en personeelsleden. Ondernemers die lid zijn van een ondernemersnetwerk of professioneel netwerk blijken gemiddeld een hogere omzet en meer personeel in dienst te hebben. Hypothese 3b wordt hiermee bevestigd. Hierbij dient wel in acht genomen te worden dat het ook bij deze relatie aannemelijk is dat het causaal verband (ook) andersom werkt, oftewel dat ondernemers met meer omzet en meer mensen in dienst eerder lid worden van een ondernemersnetwerk.

De conclusies uit dit kwantitatieve onderzoek zijn aldus beperkt tot de vaststelling dat er een positief statistisch significant verband is tussen coaching en menselijk kapitaal in de vorm van ondernemersvaardigheden en tussen sociaal kapitaal in de vorm van lidmaatschap van een ondernemersvereniging of professionele vereniging en meer ondernemerssucces in de vorm van het hebben van personeelsleden en een hogere omzet. Daarnaast is er een negatief statistisch significant verband tussen coaching en de continuïteit van de onderneming. Bij dit laatste verband is het waarschijnlijk dat dit wordt veroorzaakt doordat ondernemingen met problemen eerder geneigd zijn om een coach in de arm te nemen, in plaats van dat de activiteit van coaching leidt tot minder ondernemerssucces.

4.4. Limitaties

Er zijn een aantal limitaties aan dit kwantitatieve onderzoek. Deze hebben met name betrekking op de dataverzameling. Aangezien de dataverzameling reeds had plaatsgevonden voor de start van het onderzoek, was de data over coaching, menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en ondernemerssucces beperkt. Interessante data, zoals het soort coaching dat de ondernemers ontvangen, de winst die de ondernemingen draaien en het sociaal kapitaal waar de ondernemers over beschikken naast lidmaatschap van een vereniging, ontbreken.

Daarnaast ontbreekt een analyse van de non-respons. Het zou zo kunnen zijn dat de ondernemers die niet hebben gereageerd op de enquête, juist succesvol zijn en niets te klagen hebben. Hierdoor zou een succesvol gecoachte groep kunnen ontbreken in de dataset.

Desalniettemin laat dit deze eerste verkenning zien dat coaching leidt tot een sterkere ontwikkeling van de ondernemersvaardigheden, ook al wordt de coaching niet door alle respondenten als effectief gezien. Dit roept de vraag op voor welke ondernemers coaching werkt en voor welke ondernemers coaching niet werkt, en bovenal de vraag hoe coaching werkt en hoe dit verband houdt met het menselijk en sociaal kapitaal van de ondernemer. Deze vragen worden nader behandeld in het kwalitatieve onderzoek van deze scriptie.

5. Kwalitatief onderzoek

Het doel van het kwalitatief onderzoek is om meer inzicht te verkrijgen in de manier waarop coaching invloed uitoefent op het succes van ondernemer door middel van het beïnvloeden van het menselijk en sociaal kapitaal van de ondernemer. In dit hoofdstuk worden eerst de gehanteerde concepten menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, coaching en ondernemerssucces geanalyseerd, waarna de relaties tussen deze concepten nader worden verklaard.

5.1. Menselijk kapitaal en de motivatie tot ondernemen

Voor het menselijk kapitaal van de ondernemers is gekeken naar de opleiding die de ondernemers hebben gevolgd en op welk niveau de ondernemers hebben gewerkt voor zij aan de onderneming begonnen. Zowel in opleiding als in werkervaring blijken de ondernemers sterk uiteen te lopen. Binnen de geïnterviewde populatie ondernemers zijn er zowel laag- als hoogopgeleiden en is er zowel sprake van ondernemers met weinig werkervaring als van ondernemers met veel werkervaring.

Wat vooral opviel bij het menselijk kapitaal van de ondernemers was dat er grofweg twee groepen ondernemers te onderscheiden zijn. Aan de ene kant een groep ondernemers waarbij de sector waarin ze een onderneming zijn gestart goed aansluit bij de opleiding en werkervaring en aan de andere kant een groep ondernemers waarbij dit niet het geval is. Bij ondernemers uit de eerste groep zorgde de opleiding voor de startkwalificatie van de ondernemer. Denk hierbij bijvoorbeeld aan respondent MS-01 (man, 38 jaar) die na zijn opleiding Machinebouwkunde besloot om grondverzetmachines te gaan verhuren. De kennis en kunde die waren opgedaan in de opleiding kwamen voor hem direct van pas bij het uitoefenen van zijn taken als ondernemer.

Hier tegenover staat het tweede type ondernemer dat een heel andere richting uitgaat dan aan de hand van de opleidingsrichting te verwachten zou zijn. Goede voorbeelden hiervoor zijn RN-04 (man, 50 jaar) en RN-09 (man, 41 jaar). Beiden zijn na hun universitaire opleiding begonnen in het bedrijfsleven en hebben carrière gemaakt bij grote consultancy- en adviesbedrijven. Dit leidde op termijn echter niet tot ondernemerschap in de adviessector, maar naar een overstap richting de horecasector, waarin zij zelfstandig een nieuw merk in de markt probeerden te zetten. Overeenkomstig aan de ondernemers die een heel andere sector opzoeken is dat ze vaker hoger opgeleid zijn en relatief veel eerdere ervaring hebben opgedaan met hoogopgeleid werk, terwijl de ondernemers die in dezelfde sector blijven ondernemen over het algemeen een lagere opleiding hebben genoten.

Dit roept de vraag op wat de motieven zijn voor de hoger opgeleide ondernemer om een andere sector te zoeken en voor de lager opgeleide ondernemer om in dezelfde sector te blijven. Dit lijkt deels te verklaren te zijn vanuit de vaardigheden die de ondernemers tijdens hun werk en studie hebben opgedaan. Zo heeft respondent RN-04 (man, 50 jaar) een masteropleiding op wo-niveau gevolgd, waarna hij als interimmanager grote projecten heeft begeleid. Hij geeft het volgende aan over zijn opleiding:

Interviewer: "Die kennis die je daar hebt opgedaan kun je niet echt toepassen?" Respondent: "Je gebruikt wel wat,

maar dat is niet zo bewust of zo actief. Daarvoor ben ik tien jaar leidinggevende geweest. Daar heb ik trainingen gehad. Dat neem je wel mee. Ik ken het klappen van de zweep. Die ervaring en kennis, dat draag je de rest van je leven met je mee. Maar het is niet zo dat ik allerlei veranderkundige concepten hier aandraag.”

Deze ondernemer geeft aan zich vooral gekwalificeerd te hebben in leidinggevende vaardigheden en algemene kennis en kunde uit het bedrijfsleven. De specifieke vaardigheden die voor zijn onderneming nodig zijn heeft hij echter niet meegekregen vanuit zijn eerdere opleiding of werkervaring en tijdens het ondernemerschap moeten bijleren:

Interviewer: “Heb je veel bijgeleerd sinds je deze onderneming bent begonnen?” Respondent: “Ja, vooral op praktisch vlak. In het begin moet je af gaan tasten. Wat voor recepten, wat voor soort soepen. Voorraadbeheer, inkoop, dat weet je allemaal niet. Dat moet je allemaal in de praktijk leren.”

Bij de hoger opgeleide ondernemers was dit een veelvoorkomend fenomeen. Hoewel ze weinig of geen ervaring hadden in de sector waar ze aan de slag gingen zagen zij een gat in de markt waar zij op insprongen. De praktische vaardigheden die nodig waren om de onderneming draaiende te houden werden vervolgens gedurende het ondernemen bijgeleerd.

Aan de andere kant zijn er de lager opgeleide ondernemers die vaak juist wel aan het werk zijn gegaan in de sector waarin ze een opleiding hebben gevolgd. Respondent JS-05 (man, 44 jaar) heeft bijvoorbeeld juist veel praktische kennis opgedaan voor hij zijn onderneming in het maken van meubels begon:

Interviewer: “En wat voor verschillende functies of banen heeft u allemaal gehad in de meubels?” Respondent: “Nou, ik heb in die twintig jaar meubels.. Je hebt banen als plakker, maker, stoffeerder, snijder, stikster en designer. Dat zijn zes verschillende dingen, ervaringen. Dat heb ik in die tijd zo kunnen doen dat ik overal een beetje van kon ervaren. En op een gegeven moment, de laatste vijf jaar dat ik in de meubels zat, heb ik meer als leidinggevende en bedrijfsleider mee mogen werken. En op een gegeven moment ben ik op het idee gekomen, dit kan ik zelf ook.”

De lager opgeleide ondernemers lijken hierin meer te vertrouwen op de praktische vaardigheden waar ze al over beschikken, terwijl de hoger opgeleide ondernemers de onderneming als startpunt nemen en van hieruit hun praktische vaardigheden bijleren. Dit leidt tot twee ideaaltypen van ondernemers. Ten eerste de laagopgeleide ondernemer die vanuit zijn praktische vaardigheden besluit te ondernemen in de eigen sector en ten tweede de hoogopgeleide ondernemer die eerst besluit een eigen onderneming te beginnen en vervolgens kijkt waar de kansen in de markt liggen om dit doel te bereiken. Deze typologie is samengevat in tabel 23.

Tabel 23: Twee ideaaltypische ondernemers

Type ondernemer	Type 1	Type 2
Opleiding	Laagopgeleid	Hoogopgeleid
Sector	Eigen sector	Andere sector
Startpunt	Eigen vaardigheden	Eigen onderneming

5.2. Vormen en bronnen van sociaal kapitaal

Naast de opleiding en de werkervaring loopt ook het sociaal kapitaal van de ondernemers sterk uiteen. Bijna alle ondernemers noemden verschillende bronnen van sociaal kapitaal waar ze gebruik van maakten. Deze zullen hier eerst uiteen worden gezet, waarna de relatie tussen het menselijk en het sociaal kapitaal van de ondernemer nader zal worden geanalyseerd. De bijdrage van de coach aan het sociaal kapitaal wordt hierin nog niet meegenomen, maar in een apart hoofdstuk besproken.

Op het gebied van sociaal kapitaal bestaat er een grote diversiteit aan hulpbronnen die de ondernemers hebben aangesproken. Hulpbronnen die zijn genoemd zijn: de partner, ouders, broers, zussen, neven, opa's, kinderen, andere ondernemers van een ondernemersvereniging, concurrenten, werknemers, oude klasgenoten, sportvrienden, de boekhouder en buurtgenoten. Wat hieraan opvalt is dat bijna alle ondernemers indirect aangaven dat hun sociale netwerk een belangrijke rol speelde, maar dat ze zich hier zelf niet altijd bewust van zijn. Zo begon respondent RN-02 (vrouw, 35 jaar) haar antwoord als volgt:

Interviewer: "Als u advies nodig heeft of informatie of steun, bij wie kunt u dan terecht?" Respondent: Bij Google? Internet is mijn bron van inkomsten en ik haal er ook uit wat ik aan kennis nodig heb."

Om vervolgens verder te gaan met:

"Ik heb ook wel veel collega's waar ik mee samenwerk, andere webshops. Sommigen hebben ook een fysieke winkel daarbij. Die spreek ik ook wel dagelijks online."

Hoewel respondenten dus veel advies en steun krijgen uit hun omgeving, lijken ze in eerste instantie vaak het gevoel te hebben dat ze er alleen voor staan. Bij een enkeling lijkt dit ook daadwerkelijk het geval te zijn:

Interviewer: Heb je ook familie of vrienden wonen in diezelfde gemeente?" Respondent: "Nee, nee. Ik heb nog een broer die woonde altijd in Nederland en nu woont hij in België. Ik heb geen vrienden." (Respondent SM-04; man, 45 jaar)

Los van deze respondent was het voor de respondenten gemakkelijk om levendige praktijkvoorbeelden te geven van personen waar ze steun en advies van hadden gekregen. Deze steun en advies kwam uit de interviews op vier

manieren tevoorschijn: fysieke praktische hulp, inhoudelijke praktische hulp, inhoudelijk advies en emotionele steun (tabel 24).

Fysieke praktische hulp kan worden gedefinieerd als het direct fysiek bijdragen aan het draaiende houden van de onderneming voor zaken waar normaal gesproken personeel voor ingehuurd zou moeten worden. Dit kan bijvoorbeeld bestaan uit het helpen met het koken in een soepbar, het corrigeren van de boekhouding of het helpen met klussen. Deze directe praktische hulp is bijna uitsluitend te vinden in de directe familiekring van de ondernemer.

De inhoudelijke praktische hulp is hulp die direct bijdraagt aan het voortbestaan van de onderneming door te helpen bij elementaire onderdelen van de organisatie. Dit kan bestaan uit het doorverwijzen van klanten naar de ondernemer, het doorsturen van een vacature voor de ondernemer of het geven van praktische aanwijzingen om de boekhouding op orde te krijgen. Deze vorm van hulp komt zowel vanuit familie en vrienden, als van andere ondernemers uit bijvoorbeeld een ondernemersnetwerk.

Het inhoudelijk advies bestaat uit de tips en tricks die anderen met de ondernemer delen om de ondernemer te laten reflecteren op het eigen bedrijf en de ondernemer tot nieuwe inzichten te laten komen. Dit kan bijvoorbeeld door een geheel andere kijk op het winstmodel of de bedrijfsvoering te geven, adviezen te geven over productverbetering of de ondernemer te adviseren over de groei van de onderneming. Dit inhoudelijk advies komt vooral vanuit andere ondernemers.

Emotionele steun is tenslotte de steun die ondernemers ervaren om hun motivatie te hervinden of te behouden en zich goed te voelen bij waar ze mee bezig zijn. Dit kan van pas komen als de ondernemer met zichzelf in de knoop zit, een moeilijke dag heeft omdat de onderneming even slecht draait of het hart wil luchten over een lastige klant. Deze vorm van steun vinden de ondernemers vooral bij de partner, familie en vrienden.

Bij iedere vorm van sociaal kapitaal die terugkomt in de interviews heeft de ondernemer vaak een specifieke groep mensen waar een beroep op wordt gedaan. Voor fysieke praktische hulp zijn het bijna alleen familieleden die om hulp worden gevraagd, bij inhoudelijke praktische hulp zijn het meestal vrienden, bij inhoudelijk advies komt de hulp vaak van andere ondernemers en emotionele steun wordt meestal bij de partner en soms bij andere familie of vrienden gevonden.

Tabel 24: Vormen en bronnen van sociaal kapitaal

Vorm	Bron
Fysieke praktische hulp	Familie
Inhoudelijke praktische hulp	Vrienden
Inhoudelijk advies	Andere ondernemers
Emotionele steun	Partner, familie en vrienden

Het is opmerkelijk dat er voor bepaalde vormen van steun en advies hele sociale groepen worden uitgesloten. Zo gaven een aantal ondernemers aan geen hulp van vrienden of familie te willen hebben, omdat ze zakelijk en privé willen scheiden of verwachten dat vrienden en familie de inhoudelijke kennis ontberen, zoals bij respondent RN-07 (vrouw, 45 jaar):

Interviewer: “Ok. Er waren verder echt geen vrienden of familie waar u nog iets aan heeft gehad?” Respondent: “Nee, eigenlijk niet. Dat is meer een bewuste keuze hoor. Want daar ga je last mee krijgen.” Interviewer: “Ok. Want dat heeft dan te maken met werk en privé gescheiden houden voor u?” Respondent: “Ja, ja”.

Hetzelfde principe was zichtbaar bij respondent RN-02 (vrouw, 35 jaar):

“Vrienden of familie zitten helemaal niet echt in dat wereldje, dus daar stel ik eigenlijk geen vragen aan.”

Het werkt ook andersom. Zakelijke contacten werden vaak wel ingeschakeld voor inhoudelijk advies, maar niet voor emotionele steun:

“Ik heb M. nu als collega. Ik kan nog niet praten over een vriendschap, omdat ik ben wel een beetje voorzichtig ben wat dat soort dingen betreft. En zeker nu... ik heb hem binnengehaald als trainer, maar ik wil effe het zakelijke goed neerzetten.” (Respondent SM-04; man, 45 jaar)

Over sociaal kapitaal kan dus gezegd worden dat er een groot aantal verschillende bronnen van sociaal kapitaal door de ondernemers wordt gebruikt, die afhankelijk van de relatie die de ondernemer ermee heeft, ieder een eigen specifieke functie hebben voor de ondernemer.

5.3. Coaching: een kwestie van vraag en aanbod

Binnen de respondentenpopulatie zijn er ondernemers die coaching vanuit Qredits hebben ontvangen en ondernemers die geen coaching vanuit Qredits hebben ontvangen. De reden waarom ondernemers geen coaching van Qredits ontvingen was vooral omdat ze aangaven hier geen behoefte aan te hebben (RN-07, RN-09, SM-05, SM-08, MS-01, JS-05). Enkele ondernemers gaven specifiek aan dat er geen behoefte was wegens het gebrek aan vertrouwen in de meerwaarde van coaching (RN-10, JS-01, JS-07) of het reeds beschikken over een andere vorm van coaching (SM-04, MS-04, MS-07).

De meeste ondernemers die zijn geïnterviewd ontvingen echter wel coaching. Het oordeel over de coaching varieerde van negatief tot positief. De belangrijkste argumentatie die door de ondernemers werd gegeven voor het bepalen van de kwaliteit van de coaching was, naast de communicatie of de algemene kwaliteit van de coach, de aansluiting van de coach op de behoefte van de ondernemer. In deze paragraaf behandelen we eerst het aanbod van coaching, vervolgens de vraag naar coaching en tenslotte de aansluiting tussen de vraag en het aanbod.

5.3.1. Het aanbod aan coaching

Voor de ondernemers die coaching ontvangen wordt vanuit de theorie verondersteld dat er drie mogelijke vormen van coaching te onderscheiden zijn: functionele coaching, psychosociale coaching en netwerkcoaching. Alle drie deze vormen kwamen terug in de interviews met de ondernemers (zie tabel 25). Er werden geen vormen van coaching genoemd die niet in één van deze drie categorieën viel te verdelen, al kwamen er wel combinaties van verschillende coachingsvormen voor. Een voorbeeld hiervan was respondent RN-01 (vrouw, 42 jaar), waarbij de coach zowel hielp met flyeren en fungeerde als reflectief klankbord als via zijn netwerk een boekhouder aan de ondernemer voorstelde.

Tabel 25: Voorbeelden van coachingsaanbod (functioneel, psychosociaal en netwerkcoaching)

Functioneel	Psychosociaal	Netwerkcoaching
Coach helpt met flyeren (RN-01)	Coach als reflectief klankbord (RN-01)	Coach stelt een boekhouder voor aan de ondernemer (RN-01)
Coach leert ondernemer om te gaan met het boekhoudprogramma (RN-08)	Coach motiveert ondernemer bij onzekerheid (RN-01)	Coach vergelijkt ondernemer met andere ondernemers in eigen netwerk (RN-01)
Coach geeft praktisch advies promotie (twitteren) (MS-02)	Coach reflecteert met ondernemer op de toekomst van de onderneming (RN-08)	Coach stelt ondernemer voor aan leverancier voor inventaris (RN-04)
Coach helpt met het opstellen van een begroting (MS-02)	Coach draagt eigen ervaring over naar de ondernemer (SM-01)	Coach geeft tips om aansluiting te zoeken bij andere ondernemers (RN-05)
Coach geeft advies over het binnenhalen van klanten (MS-03)	Coach was aanwezig om vriendschappelijk mee te sparren (MS-06)	Coach raadt ondernemer aan meer gebruik te maken van eigen netwerk (RN-05)
Coach geeft advies over het doen van de boekhouding (MS-03)		Ondernemer wil gebruik maken van het netwerk van de coach (SM01)
Coach geeft feedback op het ondernemingsplan (JS-04)		Coach heeft de ondernemer geholpen met het schrijven van een brief naar mogelijke klanten (SM-02)
Coach geeft feedback op de boekhouding (JS-04)		Coach geeft tips voor het leggen van nieuwe contacten (SM-06)
		Coach stuurt twitterberichten van ondernemer door binnen eigen netwerk (MS-02)

5.3.2. De vraag naar coaching

Terugkijkend op het menselijk en het sociaal kapitaal van de ondernemers zijn er weinig verschillen in de bronnen van sociale steun die ze aanboren. Bij beide typen ondernemer wordt gebruik gemaakt van een divers netwerk van

vrienden en familie om de verschillende vormen van steun te ontvangen. Bij een nadere bestudering valt echter op dat de hoogopgeleide ondernemer minder behoefte lijkt te hebben aan inhoudelijk advies. Hoewel deze ondernemer in een vooraf relatief onbekende sector is ingestapt leert deze ondernemer zichzelf de benodigde kennis aan. Zelfreflectie is daarentegen wel een belangrijke vorm van steun die dit type ondernemer goed kan gebruiken. Dit type ondernemer denkt vaak vanuit een langetermijnvisie en reflecteert graag met vrienden, personeel of andere ondernemers om te bepalen welke stappen zij moeten ondernemen om deze langetermijndoelen te behalen. Emotionele steun staat dan ook hoog bij ze in het vaandel.

De laagopgeleide ondernemer heeft juist behoefte aan coaching die direct resultaat oplevert, zoals hulp bij het maken van een begroting of promotieplan. Deze ondernemer heeft vaak al veel verstand van het werk dat moet worden uitgevoerd, maar het ontbreekt nog (gedeeltelijk) aan de benodigde ondernemersvaardigheden om de praktische vaardigheden om te zetten in een goedlopende onderneming. Deze ondernemer heeft vaak voldoende emotionele steun in zijn eigen netwerk en heeft minder behoefte om op het eigen werk te reflecteren. Wel is er behoefte aan advies op het gebied van concrete ondernemersvaardigheden die helpen om de onderneming voort te zetten. Voortbouwend op de typering van ondernemers betreffende het menselijk kapitaal leidt dit tot de indeling zoals weergegeven in tabel 26.

Tabel 26: Twee ideaaltypische ondernemers met coachingsbehoefte

Type ondernemer	Type 1	Type 2
Opleiding	Laagopgeleid	Hoogopgeleid
Sector	Eigen sector	Andere sector
Startpunt	Eigen vaardigheden	Eigen onderneming
Behoefte emotionele steun	Laag	Hoog
Behoefte inhoudelijke hulp	Hoog	Laag

5.3.3. De aansluiting tussen coachingsaanbod- en behoefte

Zowel het aanbod aan coaching als de vraag naar coaching blijken volgens de interviews sterk uiteen te lopen. Dit zou een positieve uitwerking hebben als coaches op deze manier betere coaching op maat zouden kunnen geven. In de praktijk blijkt het echter zo te zijn dat de aanpak van de coach niet altijd goed aansluit bij de behoefte van de ondernemer, oftewel: er is een discrepantie tussen de coachingsvraag en het coachingsaanbod. Bij tien respondenten werd uit de interviews duidelijk dat deze discrepantie aanwezig was (Tabel 27).

Tabel 27: De discrepantie tussen vraag en aanbod van coaching

Ondernemer	Vraag	Aanbod
RN-03	Functionele coaching	Geen functionele coaching
RN-04	Psychosociale coaching	Netwerkcoaching
RN-05	Functionele coaching	Netwerkcoaching

RN-08	Functionele coaching	Psychosociale coaching
SM-07	Functionele coaching	Geen functionele coaching
MS-03	Psychosociale coaching	Functionele coaching
MS-06	Netwerkcoaching	Functionele coaching
MS-10	Functionele coaching	Geen functionele coaching
JS-06	Psychosociale coaching	Functionele coaching
JS-08	Functionele coaching	Geen functionele coaching

Het niet aansluiten van vraag en aanbod zorgde vaak voor frustraties bij ondernemers. Een exemplarisch voorbeeld daarvan was een ondernemer RN-05 (vrouw, 54 jaar) die voornamelijk functionele hulp nodig had, maar netwerkcoaching kreeg aangeboden:

Interviewer: "Want hoe verliep zo 'n coachingsessie?" Respondent: "Hij kwam een keer in de maand. Dan zat hij wat ideeën te opperen waarvan ik denk, dat werkt niet bij mij. Ik moest naar allemaal bijeenkomsten van jonge ondernemers. Ten eerste ben ik niet jong en ten tweede heeft het niets met honden te maken. Maar misschien is er eentje bij met een hond zei hij dan. Maar dat heb ik verder niet gedaan. Dat slaat nergens op."

5.4. De ambities en verwachtingen van ondernemers over ondernemerssucces

De laatste variabele die is meegenomen in de analyse van de interviews is ondernemerssucces. Daar waar dit in de kwantitatieve analyse is geoperationaliseerd door kwantitatieve indicatoren als omzet en het aantal personeelsleden, is in de interviews voornamelijk gevraagd naar de toekomstverwachtingen van de ondernemers. De antwoorden die de ondernemers gaven varieerden van zeer negatief, zoals ondernemers die met moeite het hoofd boven water konden houden, tot zeer positief, zoals ondernemers die verwachten de organisatie op korte termijn uit te breiden en meer personeel in dienst te nemen. Ook de toekomstige doelen van de ondernemers liepen sterk uiteen. Sommige ondernemers wilden juist geen personeel aannemen, omdat het hebben van personeel voor meer complexiteit zou zorgen, zoals respondent RN-05 (vrouw, 54 jaar):

Interviewer: "Bent u ook van plan om personeel aan te nemen?" Respondent: "Nou, voorlopig nog niet. Zonder personeel is al moeilijk genoeg. Anders moet je personeel gaan betalen en alles bijhouden."

Dit terwijl andere ondernemers juist groots dachten, zoals respondent MS-04 (man, 31 jaar):

Respondent: "Mijn toekomstplan is toch om meerdere winkels door Nederland te hebben uit te breiden en later ook naar België en misschien nog wat andere landen."

Dit verschil tussen ondernemers viel ook sommige ondernemers zelf op, zoals respondent RN-09 (man, 41 jaar), die treffend het verschil in ambitieniveau tussen verschillen groepen ondernemers wist te verwoorden:

Respondent: "Een winkelier is bijvoorbeeld de overbuurman, die heeft een zaakje, dat is zijn kingdom. Een ondernemer wil verder, die wil meer, die heeft een visie, die wil iets doen met zijn merk, die is bezig met de volgende stap altijd. Een winkelier is bezig met zijn winkeltje. Daar gebeurt het en daar blijft het bij."

Er blijken grote verschillen te zijn in de ambitie die de verschillende ondernemers aan de dag leggen. Hierbij zijn het voornamelijk de hoger opgeleide ondernemers die grote ambities hebben om door heel Nederland of zelfs internationaal vestigingen te openen, terwijl de lager opgeleide ondernemers het vaak bij hun eerste vestiging willen houden en niet direct op zoek zijn naar mogelijkheden om uit te breiden. Daarnaast lijken lager opgeleide ondernemers zich afhankelijker op te stellen van externe factoren, zoals concurrentie en economische groei. Een goed voorbeeld hiervan is respondent JS-01 (man, 44 jaar):

Interviewer: "En hoe ziet u de toekomst van uw eigen bedrijf?" Respondent: "De toekomst zie ik verder wel goed, als ik deze hele crisis overleef. Want dat is de vraag. Want jouw rekeningen blijven doorlopen. Je hebt gewoon je vaste kosten."

De hoger opgeleide ondernemers denken daarentegen vaker het lot in eigen handen te hebben en stellen zich minder afhankelijk op van externe factoren als de economische situatie en eventuele concurrentie, zoals respondent RN-04 (man, 50 jaar):

Respondent: "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."

Uit de interviews zijn dus twee conclusies over ondernemerssucces te trekken. Ten eerste hebben hoger opgeleide en lager opgeleide ondernemers een verschillende definitie van succes, waarbij lager opgeleide ondernemers zich vooral richten op het overleven van de onderneming en hoger opgeleide ondernemers op de groei van de onderneming. Hoger opgeleide ondernemers hebben hierbij vaak een heldere visie op de toekomst van de onderneming, terwijl lager opgeleide ondernemers het vaker van dag tot dag bekijken. Ten tweede verwachten lager opgeleide ondernemers vaker dan hoger opgeleide ondernemers dat het succes van de onderneming sterk afhankelijk is van externe factoren, terwijl hoger opgeleide ondernemers vaker dan lager opgeleide ondernemers het lot in eigen handen denken te hebben.

Samenvattend komen twee ideaaltypische ondernemers naar voren uit het eerste deel van de kwalitatieve analyse: de hoogopgeleide ondernemer en de laagopgeleide ondernemer. Het laagopgeleide ideaaltype werkt meestal in de sector waarvoor hij of zij is opgeleid of werkervaring heeft opgedaan en neemt de eigen vaardigheden als uitgangspunt om te ondernemen. De coachingsbehoefte van dit type ondernemer ligt voornamelijk in de inhoudelijke hulp bij het ondernemen en niet zozeer in de emotionele steun. Deze ondernemer is bij het ondernemen

voornamelijk bezig om van dag tot dag de onderneming draaiende te houden en verwacht in grote mate afhankelijk te zijn van externe factoren zoals de economie en concurrenten. Het hoogopgeleide ideaaltype werkt meestal in een andere sector dan waarvoor de opleiding is gevolgd en start niet zozeer vanuit de eigen vaardigheden maar vanuit het idee om een eigen onderneming te beginnen. De coachingsbehoefte van dit type ondernemer ligt voornamelijk in de emotionele steun en minder in de inhoudelijke hulp. Deze ondernemer heeft vaak een visie waar de onderneming op lange termijn naartoe dient te groeien en verwacht hierin voornamelijk afhankelijk te zijn van het eigen kunnen en minder afhankelijk te zijn van externe factoren. Dit leidt tot de ideaaltypische ondernemerstypologie die wordt weergegeven in tabel 28.

Tabel 28: Twee ideaaltypen ondernemer met coachingsbehoefte, ambitie en afhankelijkheid

Type ondernemer	Type 1	Type 2
<i>Opleiding</i>	Laagopgeleid	Hoogopgeleid
<i>Sector</i>	Eigen sector	Andere sector
<i>Startpunt</i>	Eigen vaardigheden	Eigen onderneming
<i>Behoeft emotionele steun</i>	Laag	Hoog
<i>Behoeft inhoudelijke hulp</i>	Hoog	Laag
<i>Typering van succes</i>	Overleven	Groeien
<i>Afhankelijkheid succes</i>	Afhankelijk van externe factoren	Afhankelijk van eigen kunnen

De vraag is nu op welke manier de verschillende coachingsvormen de verschillende ondernemers beïnvloeden. In de volgende paragrafen wordt nader ingegaan op de mechanismen waarop coaching werkt bij de twee verschillende ondernemerstypen: ten eerste het effect van functionele en psychosociale coaching op het menselijk kapitaal, ten tweede het effect van psychosociale coaching en netwerkcoaching op het sociaal kapitaal en tenslotte het effect van beide kapitaalvormen op ondernemerssucces.

5.5. Het effect van coaching op het menselijk kapitaal bij de twee ideaaltypen

Zoals reeds is aangegeven in het hoofdstuk over coaching zijn er diverse manieren waarop coaching kan leiden tot een uitbreiding van het menselijk kapitaal. Deze zijn onder te verdelen in functionele coaching en psychosociale coaching. De functionele coaching is direct gericht op de vaardigheden van de ondernemer en de psychosociale coaching op het reflectief vermogen en de motivatie van de ondernemer.

Er komen uit de interviews drie verschillende vaardigheden waaraan functionele coaching bijdraagt naar voren: vaardigheden in de promotie, de klantenwerving en het boekhouden. De coach past twee technieken toe om het menselijk kapitaal van de ondernemer op deze gebieden te versterken. Ten eerste door samen met de ondernemer te gaan zitten en samen aan het werk te gaan en ten tweede door adviezen te geven die de ondernemer op kan volgen. Een voorbeeld van het samenwerken met de ondernemer is te vinden bij respondent RN-08 (man, 44 jaar):

Interviewer: "Hoe verloopt zo'n coachingsessie meestal? Hoe gaat dat?" Respondent: "Hij is een paar keer bij mij thuis geweest toen we met de plannen bezig waren. Een paar keer hebben we hier afgesproken en dan vraagt hij even van hoe gaat het, een algemeen praatje, een kopje thee of een hapje eten. Dan gaan we achter de computer zitten en gaan we kijken naar de cijfers. In eerste instantie met dat Exact Online."

Ten tweede kan de coach psychosociale coaching geven aan de ondernemer. Dit gebeurt door de ondernemer bevestiging te geven op gebieden waar de ondernemer nog over twijfelt, maar ook door kritische vragen te stellen. Een goed voorbeeld hiervan was de coaching bij respondent RN-01 (vrouw, 42 jaar):

Interviewer: "Hoe ging zo'n coachingsessie er ongeveer aan toe? Hoe verliep dat?" Respondent: "We gingen vragen opstellen, althans ik, van dingen waar ik tegenaan liep. En we gingen proberen de volgende maand daar wat mee te doen. En dan bespraken we volgende maand wat er was gelukt, wat er niet gelukt was en hoe dat kwam."

De functionele coaching richt zich hierbij specifiek op functionele vaardigheden, terwijl de psychosociale coaching juist op reflectie en motivatie is gericht. Vanuit de typering van de verschillende typen ondernemer kan dan ook worden verwacht dat de lager opgeleide ondernemer voornamelijk behoefte heeft aan functionele coaching en de hoger opgeleide ondernemer aan psychosociale coaching (tabel 29).

Tabel 29: De invloed van coaching op het menselijk kapitaal bij de twee ondernemerstypen

Type ondernemer	Coachingsbehoefte	Vaardigheden	Mechanisme
<i>De lager opgeleide ondernemer</i>	<i>Functionele coaching</i>	Promotievaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> • Samen met de ondernemer aan de slag gaan • De ondernemer voorzien van adviezen
		Klantenwerving	
		Boekhouden	
<i>De hoger opgeleide ondernemer</i>	<i>Psychosociale coaching</i>	Zelfvertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> • Bevestiging geven aan de ondernemer • Kritische vragen stellen aan de ondernemer
		Reflectief vermogen	

5.6. Het effect van coaching op het sociaal kapitaal bij de twee ideaaltypen

Naast de invloed van coaching op het menselijk kapitaal heeft coaching ook effect op het sociaal kapitaal van de ondernemer. Dit gebeurt op drie manieren, namelijk het adviseren van de ondernemer hoe het eigen sociaal kapitaal vergroot kan worden, het adviseren van de ondernemer om beter gebruik te maken van het eigen sociaal netwerk en het direct voorstellen van de ondernemer aan mensen uit het eigen netwerk van de coach.

Voor het uitbreiden van het sociaal kapitaal was het vooral zo dat de coach advies gaf aan de ondernemer over de

manier waarop dit het beste kon worden aangepakt. Zoals bij respondent SM-06 (man, 43 jaar):

Interviewer: "Het is een tijdje terug he begrijp ik. En heeft hij je misschien ook nog geholpen aan nieuwe contacten zodat jij je netwerk kon gaan uitbreiden?" Respondent: "Nu je dat zegt kan ik me wat herinneren dat hij wat tips gaf over het maken van contacten toen."

Naast het adviseren over de beste aanpak om nieuwe contacten te maken kwam het ook voor dat de coach de ondernemer adviseerde om zich in bestaande netwerken duidelijker te profileren als ondernemer. Dit was bijvoorbeeld aan de orde bij respondent RN-05 (vrouw, 54 jaar):

Interviewer: "En heeft de coach u ook gestimuleerd om meer gebruik te maken van uw bestaande netwerk?" Respondent: "Ja, maar ik heb niet zo'n netwerk eigenlijk. Toen ik honden uitliet kwam ik wel mensen tegen, maar dat doe ik niet meer. Af en toe neem ik wel de hond van mijn zus mee en dan ga ik bij de hondenuitlaatplaats staan."
Interviewer: "Heeft de coach u ook gestimuleerd om dat meer te doen?" Respondent: "Ja, hij zei je moet een eigen hond kopen."

Tenslotte kwam het ook voor dat de coach de ondernemer direct voorstelde aan mensen uit het eigen netwerk. Zo heeft de coach van RN-01 (vrouw, 42 jaar) deze ondernemer aan een boekhouder voorgesteld:

Interviewer: "Verder heeft hij misschien nog leveranciers of andere ondernemers in zijn netwerk waarmee hij u in contact heeft gebracht?" Respondent: "Nee, wel een boekhouder."

Samengevat zorgt de coaching dus voor meer sociaal kapitaal door de ondernemer netwerkvaardigheden aan te leren en te stimuleren hier meer mee te doen, door de ondernemer te stimuleren lid te worden van een ondernemersvereniging en door direct zakelijke contacten voor te stellen aan de ondernemer (tabel 30).

Tabel 30: De invloed van coaching op het sociaal kapitaal bij de twee ondernemerstypen

Type ondernemer	Coachingsbehoefte	Sociaal kapitaal	Mechanisme
<i>De lager opgeleide ondernemer</i>	<i>Netwerkcoaching</i>	Netwerkvaardigheden	• Stimuleren gebruik social media
		Kwaliteit sociaal kapitaal	• Aanleren netwerktechnieken
<i>Beiden</i>	<i>Netwerkuitbreiding</i>	Kwantiteit sociaal kapitaal	• Stimuleren lidmaatschap ondernemersvereniging • Ondernemer voorstellen aan eigen netwerk

5.7. Het effect van menselijk kapitaal op ondernemerssucces

Het door coaching opgebouwde menselijk kapitaal en sociaal kapitaal zou moeten leiden tot een hoger ondernemerssucces. Ondernemerssucces is in deze scriptie op twee manieren gedefinieerd. In de kwantitatieve analyse staat het voor de overlevingskansen, omzet en personeelsleden van de onderneming. Deze succesfactoren zijn vrij gemakkelijk objectief vast te stellen. In de praktijk zou dit bijvoorbeeld kunnen betekenen dat de ondernemer meer winst maakt door adviezen van de ondernemer of dat de ondernemer door vragen die zijn gesteld door de coach op ideeën komt die meer omzet genereren. In de kwalitatieve conceptanalyse is ondernemerssucces gerelateerd aan de toekomstverwachtingen van de ondernemer. Voor de ene ondernemer kan het behoud van de organisatie succes betekenen, terwijl de andere ondernemer dit ziet als een gebrek aan groei en daarmee het falen van de organisatie. In de kwalitatieve analyse is het ondernemerssucces daarmee een subjectiever begrip dan bij de kwantitatieve analyse.

De invloed van het menselijk kapitaal op objectieve succesfactoren is moeilijk te achterhalen uit de interviews, aangezien de verwachting is dat het effect indirect via het menselijk en sociaal kapitaal van de ondernemer verloopt. Dit kan in de praktijk betekenen dat de coach de ondernemer bepaalde vaardigheden leert, zoals boekhouden, waar zonder de ondernemer op termijn financiële problemen zou kunnen krijgen, maar dat dit niet direct zo door de ondernemer zelf wordt herkend. Het is dan ook makkelijker om vast te stellen of coaching bijdraagt aan het realiseren van de ambities van de ondernemer en of de ondernemer coaching als nuttig ervaart. Bij veel respondenten, zoals respondent SM-02 (man, 38 jaar), was dit het geval:

Interviewer: “En is dat meer gericht op het werk of meer als persoon, qua vaardigheden?” Respondent: “De vaardigheden van het vak niet want dat kan die me niet bijbrengen.” Interviewer: “En ondernemingsvaardigheden?” Respondent: “Ja dat wel, maar wat wij nu eigenlijk doen is meer om meer omzet te vergaren. Dat soort dingen. Wat hij nu voor mij gaat doen. Vorige week hebben we een brief geschreven voor de tandartsen. Daar zou hij naar kijken. En dan was dan weer mijn opdracht aan hem, dat hij over die (..) zou hij een opzetje maken. Meer een opzetje van hoe denkt hij. En dan ga ik er verder mee. Want het is niet zo – ik moet het zelf doen. Het is mijn onderneming dus ik moet het doen. En dan zeg ik kijk jij eens daarnaar of maak hem af of verbeter mij. Zo doen we dat.”

Uit dit voorbeeld valt niet vast te stellen of de hulp van de coach ook daadwerkelijk heeft bijgedragen aan het realiseren van meer winst, maar wel dat de coach het menselijk kapitaal van de ondernemer probeert te verbeteren, wat aansluit bij de doelen die de ondernemer op dat moment voor zichzelf stelt.

De overige ondernemers waren minder specifiek in het uiten van het effect van de coaching op het menselijk kapitaal op hun succes als ondernemer. Hier zijn twee oorzaken voor aan te wijzen. Ten eerste kwam dit onderwerp in de interviews niet erg uitgebreid aan de orde. De nadruk lag op de relatie tussen coaching en menselijk en sociaal kapitaal, en minder op de relatie tussen het opgebouwde menselijk en sociaal kapitaal en ondernemerssucces. Ten

tweede kan het moeilijk zijn voor ondernemers om direct de link te leggen tussen datgene wat ze van de coach hebben opgestoken en het resultaat dat ze hebben behaald, omdat ze vaak geen direct vergelijkingsmateriaal hebben met een situatie waarin zij geen coaching zouden ontvangen.

5.8. Het effect van sociaal kapitaal op ondernemerssucces

Het effect van sociaal kapitaal op ondernemerssucces ligt op twee fronten. Ten eerste kan sociaal kapitaal leiden tot meer contacten die direct geld opleveren, denk hierbij aan goedkopere leveranciers en nieuwe klanten en afnemers. Een voorbeeld hiervan is de coach van respondent RN-01 (vrouw, 42 jaar) die een boekhouder aanraadde, ook al kreeg deze tip in dit specifieke geval weinig opvolging

Interviewer: "Verder heeft hij misschien nog leveranciers of andere ondernemers in zijn netwerk waarmee hij u in contact heeft gebracht?" Respondent: "Nee, wel een boekhouder. Maar uiteindelijk heb ik toch voor de boekhouder van mijn collega gekozen, omdat die goedkoper was."

Ten tweede kan een toename in het sociaal kapitaal betekenen dat een ondernemer meer andere ondernemers leert kennen. Hieraan zitten weer andere voordelen, zoals de mogelijkheid tot het stellen van vragen aan andere ondernemers en het verkrijgen van emotionele steun uit dit netwerk. Ondernemers blijken immers ervaringen te hebben beleefd die de vrienden en familie van de ondernemer vaak niet hebben meegemaakt en bieden hierdoor een specifieke vorm van sociaal kapitaal. Ook dit komt aan de orde in het interview met respondent RN-01 (vrouw, 42 jaar):

Interviewer: "Dus dat is het verschil? De mensen waar u advies van aanneemt dat zijn zelf ondernemers en die begrijpen beter wat er speelt?" Respondent: "Precies ja, als eigen ondernemer dan weet je waar je het over hebt. Mensen die geen onderneming hebben die weten niet waar ze het over hebben. Natuurlijk hebben ze hartstikke goede ideeën en als ze enigszins haalbaar zijn sta ik er voor open en neem ik ze mee, maar anders niet. En dan zeg ik ook van: dat ga ik niet doe, want, en dan leg ik uit waarom ik het niet ga doen."

Gezien de eerdere typering van de verschillende ondernemertypes valt te verwachten dat de hoogopgeleide ondernemers vooral behoefte hebben aan sociaal kapitaal in de vorm van meer contacten met andere ondernemers, omdat op deze wijze het aantal bronnen voor emotionele steun verhoogd kan worden. Voor de laagopgeleide ondernemers kan verwacht worden dat ze juist eerder behoefte hebben aan sociaal kapitaal in de vorm van klanten en leveranciers, oftewel sociaal kapitaal dat snel ten gelde te maken is. Net als bij de invloed van het menselijk kapitaal op ondernemerssucces geldt hier dat het moeilijk is om de directe relatie tussen sociaal kapitaal en ondernemerssucces uit de interviews met ondernemers te halen. Indien de coach stimuleert dat de ondernemer lid wordt van een ondernemersnetwerk en de ondernemer hier goede nieuwe contacten opdoet, is het immers maar de vraag of de ondernemer zelf de relatie tussen coaching, het nieuwe sociaal kapitaal en het eigen ondernemerssucces zal leggen.

6. Conclusies

Met deze scriptie is gepoogd om meer inzicht te krijgen in de relatie tussen coaching, menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en ondernemerssucces. Dit is enerzijds gebeurd door een verkennend kwantitatief onderzoek naar de relaties tussen deze concepten en anderzijds door een verdiepend kwalitatief onderzoek naar de mechanismen waarop deze relaties tot stand kwamen. De probleemstelling luidde dan ook als volgt:

Op welke wijze is coaching van invloed op ondernemerssucces en hoe kan dit worden begrepen vanuit de effecten van coaching op sociaal en menselijk kapitaal?

Binnen dit hoofdstuk worden eerst de conclusies uit de kwantitatieve en de kwalitatieve analyse getrokken. Dit leidt tot de theoretische implicaties die uit deze onderzoeken voortkomen, de limitaties van deze onderzoeken en tenslotte de aanbevelingen voor beleid.

6.1. Conclusies uit de kwantitatieve en kwalitatieve analyse

Uit het kwantitatieve onderzoek zijn drie belangrijke resultaten naar voren gekomen:

- Coaching heeft een statistisch significant negatief verband met ondernemerssucces in de vorm van de continuïteit van de onderneming;
- Coaching heeft een statistisch significant positief verband met het menselijk kapitaal in de vorm van het ontwikkelen van ondernemersvaardigheden;
- Sociaal kapitaal heeft een statistisch significant positief verband met ondernemerssucces in de vorm van omzet en het hebben van personeelsleden.

Het eerste resultaat van de kwantitatieve analyse valt het meest op. Waar theoretisch verwacht zou worden dat coaching tot meer ondernemerssucces zou leiden bleek het tegenovergestelde het geval te zijn. Met het kwalitatieve onderzoek is er meer inzicht verkregen in de relatie tussen coaching en ondernemerssucces. Zoals in de conclusies van de kwantitatieve analyse reeds werd geopperd blijkt het inderdaad zo te zijn dat een deel van de ondernemers er bewust voor kiest om geen coach te nemen omdat zij dit niet nodig achten. Derhalve kan verondersteld worden dat de ondernemers die minder succesvol zijn vaker coaching aanvragen, waardoor het negatieve verband tussen coaching en ondernemerssucces grotendeels valt te verklaren.

Het tweede resultaat, het positieve verband tussen coaching en het menselijk kapitaal, werd ook verder uitgediept in het kwalitatieve onderzoek. Dit gebeurde ten eerste door een onderscheid te maken in twee ideaaltypische ondernemers: de lager opgeleide en de hoger opgeleide ondernemer (tabel 31 & tabel 32)

Tabel 31: Twee ideaaltypes van ondernemers

Type ondernemer	Type 1	Type 2
<i>Opleiding</i>	Laagopgeleid	Hoogopgeleid
<i>Sector</i>	Eigen sector	Andere sector
<i>Startpunt</i>	Eigen vaardigheden	Eigen onderneming
<i>Behoeft emotionele steun</i>	Laag	Hoog
<i>Behoeft inhoudelijke hulp</i>	Hoog	Laag
<i>Typering van succes</i>	Overleven	Groeien
<i>Afhankelijkheid succes</i>	Afhankelijk van externe factoren	Afhankelijk van eigen kunnen

Tabel 32: Typen ondernemer, coaching, vaardigheden en mechanismen

Type ondernemer	Coachingsbehoefte	Vaardigheden	Mechanisme
<i>De lager opgeleide ondernemer</i>	<i>Functionele coaching</i>	Promotievaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> • Samen met de ondernemer aan de slag gaan • De ondernemer voorzien van adviezen
		Klantenwerving	
		Boekhouden	
	<i>Netwerkcoaching</i>	<i>Netwerkvaardigheden</i>	Netwerkvaardigheden
Kwaliteit sociaal kapitaal			
<i>De hoger opgeleide ondernemer</i>	<i>Psychosociale coaching</i>	Zelfvertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> • Bevestiging geven aan de ondernemer • Kritische vragen stellen aan de ondernemer
		Reflectief vermogen	
<i>Beiden</i>	<i>Netwerkcoaching</i>	Kwantiteit sociaal kapitaal	<ul style="list-style-type: none"> • Stimuleren lidmaatschap ondernemersvereniging • Ondernemer voorstellen aan eigen netwerk

De lager opgeleide ondernemer is vooral werkzaam in de sector waarvoor de ondernemer ook een opleiding heeft gevolgd of waarin de ondernemer al langdurig werkzaam is geweest en neemt als startpunt van de onderneming de eigen vaardigheden. Deze ondernemer beschikt vaak over een vaste partner en een sociaal netwerk waarin voldoende emotionele steun wordt ontvangen. De behoefte voor inhoudelijke hulp en netwerkvaardigheden blijkt bij

dit type ondernemer wel relatief hoog te zijn. De coachingsbehoefte van de laagopgeleide ondernemer bestaat dan ook voornamelijk uit functionele coaching waarmee het menselijk kapitaal van de ondernemer wordt vergroot.

De hoger opgeleide ondernemer werkt vaak in een andere sector dan waarvoor de ondernemer een opleiding heeft gevolgd of waar de ondernemer werkervaring in heeft. Er is weinig behoefte aan inhoudelijke steun, omdat deze ondernemer zichzelf de benodigde ondernemersvaardigheden en beroepsvaardigheden eigen maakt. Omdat deze ondernemer meestal snel wil uitbreiden is er wel een relatief hoge behoefte aan emotionele steun en het reflecteren op de onderneming. De coachingsbehoefte van de hoogopgeleide ondernemer bestaat dan ook voornamelijk uit psychosociale coaching.

Waar de resultaten van het kwantitatieve onderzoek aangaven dat coaching leidt tot meer ondernemersvaardigheden, daar blijkt het uit het kwalitatieve onderzoek dat hier niet bij alle ondernemers evenveel behoefte aan is. Bij het lager opgeleide ideaaltype is coaching op ondernemersvaardigheden essentieel, maar bij het hoger opgeleide ideaaltype zal dit vaak overbodig blijken te zijn en is er juist behoefte aan psychosociale coaching.

Het derde resultaat uit het kwantitatieve onderzoek, de positieve relatie tussen sociaal kapitaal en ondernemerssucces, kwam deels terug in het kwalitatieve onderzoek. De ondernemers gaven aan veel nut te ervaren van hun sociale netwerk, al werd het effect van het sociaal kapitaal op ondernemerssucces niet als zodanig door de ondernemers zelf benoemd.

Naast de drie statistisch significante relaties die voortkwamen uit het kwantitatieve onderzoek, waren er ook een aantal theoretisch aannemelijke relaties die niet als zodanig werden bevestigd in het kwantitatieve onderzoek. Zo kon er geen positieve relatie tussen coaching en het sociaal kapitaal van de ondernemer worden gevonden. Dit was waarschijnlijk te wijten aan de beperkte operationalisering van sociaal kapitaal als het lidmaatschap van een ondernemersvereniging of andere professionele vereniging, waarbij andere vormen van sociaal kapitaal niet zijn meegenomen. Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dan ook dat voor beide ideaaltypen van de ondernemer netwerkcoaching om het sociaal kapitaal te vergroten werd ingezet en van nut kan zijn. Coaching op sociaal kapitaal kan voor het lager opgeleide ideaaltype zorgen voor aanvullende kennis en vaardigheden in hun netwerk en voor het hoger opgeleide ideaaltype juist voor de emotionele steun en mogelijkheden tot reflectie op de eigen onderneming die andere ondernemers kunnen bieden.

Naast de relaties tussen coaching, menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en ondernemerssucces is er in het kwalitatieve onderzoek ook aandacht besteed aan de manier waarop deze relaties tot stand komen. Naast de mechanismen die zijn weergegeven in tabel 32 vielen hier twee zaken op: de verschillende perspectieven op ondernemerssucces en de aansluiting van de vraag naar coaching op het aanbod van coaching.

De verschillende perspectieven op ondernemerssucces zijn globaal in te delen in een typering van overleven die grotendeels afhankelijk is van externe factoren en een typering van groeien die grotendeels afhankelijk is van het eigen kunnen van de ondernemer. De ondernemer die gericht is op overleven heeft hierbij voornamelijk behoefte aan functionele coaching, terwijl de ondernemer die gericht is op groei vooral behoefte heeft aan psychosociale

coaching. De coaching sloot niet altijd goed aan op deze behoefte vanuit de ondernemer, waardoor er meer dan eens een mismatch ontstond tussen de vraag naar coaching van de ondernemer en het aanbod van coaching door de coach.

Terugkerend naar de probleemstelling kan worden geconcludeerd dat coaching een positief effect kan hebben op het ondernemerssucces, maar dat dit afhankelijk is van het type ondernemer, de coachingsbehoefte van de ondernemer, de coachingsvorm die de coach toepast en de aansluiting van de coachingsvorm van de coach op de coachingsbehoefte van de ondernemer. De coach kan door functionele coaching invloed uitoefenen op het menselijk kapitaal van de ondernemer, door psychosociale coaching op het sociaal kapitaal van de ondernemer en door netwerkcoaching op zowel het menselijk als het sociaal kapitaal van de ondernemer. Deze coaching is het meest effectief als deze coaching ook aansluit bij het type ondernemer dat wordt gecoacht, waarin in deze scriptie een onderscheid is gemaakt in de ideaaltypische lager opgeleide ondernemer en de ideaaltypische hoger opgeleide ondernemer. Hierbij heeft de ideaaltypische lager opgeleide ondernemer voornamelijk behoefte aan functionele coaching, de hoger opgeleide ondernemer vooral aan psychosociale coaching en is netwerkcoaching voor beide typen ondernemer van nut.

6.2. Theoretische implicaties

Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat coaching geen eenduidig middel is dat werkt voor alle ondernemers. De verschillende vormen van coaching die vanuit de theorie kunnen worden onderscheiden blijken niet op elke ondernemer even goed van toepassing te zijn. Functionele coaching is meer geschikt voor de ideaaltypische laagopgeleide ondernemer en psychosociale coaching past beter bij de ideaaltypische hoogopgeleide ondernemer. Dit betekent dat er bij onderzoek naar coaching rekening moet worden gehouden met de diversiteit aan coachingsmechanismen, de diversiteit aan ondernemers en hun aansluitende coachingsbehoefte en de diversiteit in het aanbod van coaching door de coaches.

Om recht te doen aan de diversiteit in coachingsmechanismen is een eerste opdeling in functionele coaching, psychosociale coaching en netwerkcoaching een vruchtbare methode gebleken. Alle waargenomen vormen van coaching vielen in een of meerdere van deze categorieën in te delen. Betreffende de diversiteit aan ondernemers is er in het kwalitatieve onderzoek een indeling gemaakt tussen de typische lager opgeleide ondernemer en de typische hoger opgeleide ondernemer. Hoewel dit onderscheid hielp te verklaren waarom er veel verschillen waren binnen de populatie van ondernemers, valt te verwachten dat er ook binnen deze twee ideaaltypische groepen ondernemers nog de nodige verschillen te ontdekken zijn. Desalniettemin biedt dit onderscheid een eerste hulpmiddel in een verder begrip van de relatie tussen coaching en ondernemerssucces. Ook de conclusie dat de aansluiting tussen het coachingsaanbod van de coach en de coachingsvraag van de ondernemer niet altijd op een lijn lagen is van belang. Hieruit blijkt dat niet alleen de persoonlijke klik tussen coach en coachee van belang is, maar dat het ook gaat om een match in de coachingsbehoefte en het coachingsaanbod. Het onderscheid in verschillende typen ondernemers leidt er tenslotte ook toe dat er kritischer kan worden gekeken naar de indicatoren die gebruikt worden om ondernemerssucces te meten. In onderzoek naar ondernemerssucces wordt er voornamelijk gebruik gemaakt van

objectieve indicatoren als het aantal personeelsleden of de hoogte voor de omzet. Dit onderzoek laat zien dat er binnen een populatie ondernemers verschillende ambities en verwachtingen kunnen bestaan, waarbij ook andere definities van succes horen.

6.3. Reflectie

In dit onderzoek is begonnen met een theoretische analyse. Aan de hand van de theorie is de probleemstelling geformuleerd welke betrekking heeft op het effect van coaching op ondernemerssucces en hoe dit verklaard kan worden vanuit het menselijk en sociaal kapitaal van de ondernemer. Deze relatie is vervolgens getest door een combinatie van een kwantitatieve analyse en een kwalitatieve analyse. Voor de kwantitatieve analyse is gebruik gemaakt van een databestand dat beschikbaar is gesteld door Qredits en voor de kwalitatieve analyse zijn interviews afgenomen met 37 ondernemers die krediet hebben ontvangen van Qredits.

Bij de kwantitatieve analyse waren er enkele limitaties. Aangezien er gebruik werd gemaakt van een bestaande dataset waren er geen vragen beschikbaar die tot in detail ingingen op de coaching die de ondernemers ontvingen. De conclusies die uit de resultaten konden worden getrokken waren dan ook beperkt. Dit was vooraf echter al de verwachting, waardoor besloten is om het kwantitatieve onderzoek te gebruiken als inhoudelijke inleiding en de nadruk van de scriptie op het kwalitatieve onderzoek te leggen.

De kwalitatieve analyse verliep voorspoedig. Samen met drie andere studenten zijn er 37 interviews afgenomen met ondernemers. De bedoeling vooraf was om 40 interviews af te nemen, maar na 37 interviews werd besloten dat er voldoende data waren verzameld voor een gedegen onderzoek en was het niet langer nodig om opnieuw ondernemers te benaderen voor het afnemen van interviews. De kwalitatieve analyse heeft geleid tot nieuwe inzichten in de relatie tussen coaching en ondernemerssucces en is derhalve van theoretisch en praktisch nut. De beantwoording van de probleemstelling leidt dan ook tot aanbevelingen voor onderzoek en beleid.

6.4. Aanbevelingen voor onderzoek

Dit onderzoek begon vanuit de theoretische veronderstelling dat coaching een positief effect kan hebben op ondernemerssucces. Deze veronderstelling blijkt in de academische literatuur nog weinig onderzocht, laat staan dat er onderzoek is gedaan naar hoe deze relatie werkt. Uit deze masterscriptie blijkt dat coaching, als het aan bepaalde voorwaarden voldoet, van nut kan zijn voor het ondernemerssucces. Deze beperkingen bieden een vruchtbare grond voor nadere aanbevelingen voor onderzoek.

De beschikbare kwantitatieve data voor dit onderzoek waren beperkt, omdat er gebruik werd gemaakt van een bestaande dataset, welke vooraf door Qredits was verzameld. Toekomstig kwantitatief onderzoek naar de effectiviteit van ondernemerscoaching zou niet alleen moeten kijken naar hoeveel coaching ondernemers ontvangen en hoeveel succes zij vervolgens hebben, maar ook naar wat voor coaching zij ontvangen en in hoeverre de coaching aansluit op de behoefte van de ondernemer. Alleen zo kan er een realistisch beeld worden gegeven van het effect van coaching op ondernemerssucces. Daarnaast is het aan te raden om in onderzoek naar ondernemerssucces in acht te nemen wat de definitie van ondernemerssucces van de ondernemer zelf is. Indien coaching niet leidt tot grotere

ondernemingen met meer omzet, maar wel tot een stabiel inkomen voor de ondernemers, kan dit voor de ondernemers als succesvolle coaching worden ervaren, terwijl dit succes niet snel zal blijken uit een statistische analyse.

Het kwalitatieve onderzoek dat hier is uitgevoerd is gebaseerd op interviews met ondernemers die al dan niet coaching via Qredits hebben ontvangen. Dit heeft geleid tot een typologie van de ondernemers en de verschillende coachingsvormen waar deze ondernemers behoefte aan hebben. Het zou theoretisch interessant zijn om niet alleen naar coaching te kijken vanuit het perspectief van de ondernemer, maar ook vanuit het perspectief van de coach. Dit zou helpen om beter te begrijpen hoe de discrepantie tussen de coachingsvraag en het coachingsaanbod tot stand komt en hoe deze discrepantie valt te overbruggen. Het zou bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat de oorzaak hiervoor ligt bij de coach die de behoefte van de ondernemer niet begrijpt of de kennis niet heeft om aan de vraag van de ondernemer te voldoen, maar het zou ook kunnen dat het juist aan de ondernemer ligt en dat het coachingsaanbod door de ondernemer verkeerd wordt geïnterpreteerd. Door niet alleen ondernemers te interviewen, maar ook interviews met coaches te houden en coachingsgesprekken te observeren zou hier meer inzicht in kunnen worden verkregen.

6.5. Aanbevelingen voor beleid

Het doel van Qredits is het stimuleren van succesvol ondernemerschap. Coaching wordt ingezet om bij te dragen aan deze doelstelling. Hoewel de verwachting vanuit Qredits is dat coaching hierin slaagt, voornamelijk door het versterken van het sociale netwerk van de ondernemer, was dit voorafgaand aan dit onderzoek nog niet wetenschappelijk onderzocht.

Uit dit onderzoek valt geen eenduidige conclusie te trekken of coaching een waardevolle bijdrage levert aan het ondernemerssucces. Wel valt te concluderen dat coaching bijdraagt aan het opbouwen van menselijk en sociaal kapitaal van ondernemers, zolang de coaching voldoende is afgestemd op het type ondernemer en de coachingsbehoefte van de ondernemer.

Indien Qredits coaching wil blijven inzetten om ondernemerssucces te bevorderen is het van belang om van te voren een goede analyse te maken van de ondernemer en de beschikbare coaches en een goede match tussen beiden te bewerkstelligen. In de praktijk blijkt dat de behoefte van de ondernemer en het aanbod van de coach nog vaak uiteenlopen. De keuze voor een coach ligt momenteel nog bij de ondernemer, maar de basis waarop deze keuze wordt gemaakt lijkt nog vaak te willekeurig. Ondernemers geven bijvoorbeeld aan een coach te kiezen omdat deze in de buurt woont of in dezelfde sector heeft gewerkt als de ondernemer. Dit terwijl de afstand en sector in dit onderzoek van ondergeschikt belang blijken aan de aansluiting tussen de vraag en aanbod van de juiste coachingsvorm.

Er zijn twee manieren om een betere aansluiting tussen coach en ondernemer te realiseren. Ten eerste zou er bij het matchingsproces beter kunnen worden gekeken naar de achtergrond en de behoefte van de ondernemer. Betreft het

een hoogopgeleide ondernemer, die in een geheel nieuwe sector werkzaam is, dan heeft de ondernemer waarschijnlijk behoefte aan meer psychosociale coaching, terwijl een laagopgeleide ondernemer, die in dezelfde sector werkzaam blijft, waarschijnlijk meer behoefte heeft aan functionele coaching. Door een actieve rol te spelen in deze matching zou Qredits de aansluiting tussen coach en ondernemer kunnen verbeteren. Een tweede mogelijkheid is om het cursusprogramma dat coaches via een e-learningtraject moeten volgen te verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld door meer aandacht te besteden aan manieren waarop de coach erachter kan komen waar de behoefte van de ondernemer ligt en de coach te leren hier beter op aan te sluiten.

Tenslotte is het raadzaam om verder na te denken over het effect dat de coach moet bewerkstelligen. Indien het doel van coaching is om te zorgen dat ondernemers niet failliet gaan, dan is het raadzaam om in te zetten op het versterken van de ondernemersvaardigheden van de lager opgeleide ondernemers. Indien het doel van coaching is om ervoor te zorgen dat ondernemers blijven groeien, dan lijkt het een betere strategie om de hoger opgeleide ondernemers een klankbord te bieden. Indien Qredits beiden wil aanbieden, dan is het voornamelijk van belang om te bewerkstelligen dat er een goede match tussen coach en ondernemer tot stand komt.

Literatuur

Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.

Anderson, A. R., & Jack, S. L. (2002). The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant? *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(3), 193-210.

Anderson, A. R., & Miller, C. J. (2003). "Class matters": Human and social capital in the entrepreneurial process. *The Journal of Socio-Economics*, 32(1), 17-36.

Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *The Academy of Management Executive*, 14(1), 106-116.

Becker, G.S. (1962). Investment in human capital: a theoretical analysis, *Journal of Political Economy*, 70 (2), 59-549.

Brummelkamp, G. (2011). *Startende ondernemers. Ontwikkelingen, betekenis en beleid*. EIM: Zoetermeer.

Coffé, H., & Geys, B. (2007). Toward an empirical characterization of bridging and bonding social capital. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(1), 121-139.

Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331.

Dekker, F. P. S., & Aussems, M. C. E. (2013). *Ambitieuus ondernemen in de ICT*. Verwey-Jonker Instituut.

De Meuse, K. P., Dai, G., & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI?. *Coaching: An international journal of theory, research and practice*, 2(2), 117-134.

Fiet, J. O. (2000). The theoretical side of teaching entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 1-24.

Gerritsen & Prins (2013). *Social Performance Indicator Qredits*. Amsterdam: SEO

Goyal, S., & Vega-Redondo, F. (2007). Structural holes in social networks. *Journal of Economic Theory*, 137(1), 460-492.

Grant, A. M. (2012). ROI is a poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 74-85.

Honig, B. (1998). What determines success? Examining the human, financial, and social capital of Jamaican microentrepreneurs. *Journal of business venturing*, 13(5), 371-394.

Khavul, S. (2010). Microfinance: creating opportunities for the poor? *The Academy of Management Perspectives*, 24(3), 58-72.

Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.

Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111-122.

Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70-88.

Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127-150.

Qredits (2014). *Wat kan een coach van Qredits voor mij betekenen?* Geraadpleegd op 12 april 2014, van <https://qredits.nl/coaching/veelgestelde-vragen/>

Qredits (2015) *Microkrediet*. Geraadpleegd op 10 januari 2015, van <https://qredits.nl/bedrijfsfinanciering/microkrediet/>

Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage Publications.

Rauch, A., & Frese, M. (2007-1). Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. In *The psychology of entrepreneurship* (pp. 41-65). Psychology Press.

Rauch, A., & Frese, M. (2007-2). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353-385.

Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of knowledge Management*, 5(4), 311-321.

Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 152-173.

Swap, W., Leonard, D., Shields, M., Abrams, L. (2001) Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95-114.

Sweetland, S. R. (1996). Human capital theory: Foundations of a field of inquiry. *Review of Educational Research*, 66(3), 341-359.

Thurik, R., & Wennekers, S. (2004). Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of small business and enterprise development*, 11(1), 140-149.

Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358.

Karlan, D., & Valdivia, M. (2011). Teaching entrepreneurship: Impact of business training on microfinance clients and institutions. *Review of Economics and Statistics*, 93(2), 510-527.

Van den Tillaart, H., van Diemen, C., Warmerdam, J., Heijink, J., & Poutsma, E. (2009). *Coaching van startende ondernemers*. Nijmegen: ITS.

Van Praag, M. (2006). *Nieuwe combinaties*. Amsterdam University Press.

Waters, L., McCabe, M., Kiellerup, D., & Kiellerup, S. (2002). The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 107-121.

Woolrock, M., & Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *The world bank research observer*, 15(2), 225-249.

Bijlage 1 – Interviewvragen ondernemers Qredits

Levensfase	Topics	Subtopics
Situatie voor het ondernemen	Kunt u iets vertellen over uw achtergrond?	
	Gezinssamenstelling	<ul style="list-style-type: none"> - Partner? Kinderen? Enige kostwinner? - Geeft informatie over motieven (was gezinssituatie juist motiverend of demotiverend voor ondernemerschap?)
	Werkervaring	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Specifiek gericht op sector/vaardigheid - Is de ondernemer breed georiënteerd of gespecialiseerd in een bepaald vakgebied?
	Inspiratie	<ul style="list-style-type: none"> - Door wie? - Inspirator onderdeel van de etnische gemeenschap? - Nog zakelijke contacten mee? - Rolmodel / voorbeeldpersoon?
	Motivatie voor ondernemen	<ul style="list-style-type: none"> - 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)
Start van de onderneming	Kunt u iets vertellen over de opstart van uw onderneming?	
	Product / dienst	- Wat voor onderneming is het?
	Vestigingslocatie (vl.)	<ul style="list-style-type: none"> - Familie/vrienden woonachtig in de buurt van vl.? - Rol vl. voor zakelijke contacten? - Rol vl. voor persoonlijke contacten?
	Toetreding afzetmarkt	<ul style="list-style-type: none"> - Strengere regels voor toetreding? - Juiste middelen/hulpbronnen in bezit voor toetreding?
	Startkapitaal (sk.)	<ul style="list-style-type: none"> - Samenstelling startkapitaal - Rol familie/ vrienden - Rol zakelijke contacten - Was het lastig om aan sk te komen?
	Rol sociaal netwerk	<ul style="list-style-type: none"> - Advies/steun/hulp gekregen van wie? - Vooral advies/steun/hulp van één of meerdere personen?
	Moeilijkheden opstart?	<ul style="list-style-type: none"> - Welke obstakels heeft iemand ervaren? - En hoe hiermee is omgegaan? - Probleemoplossend vermogen?

Gedurende het ondernemerschap	Hoe gaat het met uw onderneming?	
	Wie geeft informatie / advies / 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?
Toekomst 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?
Coaching	Kunt u iets vertellen over de coaching die u heeft ontvangen?	
	Reden coaching	- Waarom coaching (verplicht, vrijwillig?)
	Beschrijving coachingssessie	- Vooral persoons- of bedrijfsgericht? - Geeft de coach voorbeelden uit eigen ervaring? - Laat de coach de ondernemer leren van de eigen fouten?
	Ontwikkeling ondernemersvaardigheid	- Hoe zijn de zachte vaardigheden aangeleerd? Bv. Presenteren, assertiviteit, onderhandelen

	en	- 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 met 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?

Bijlage 2 – Geanonimiseerde lijst met 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 3 – Beschrijving Qredits

Bron: <https://qredits.nl/over-qredits/wie-is-qredits/> te 28 december 2014

Qredits helpt ondernemers met financiering tot € 250.000, coaching en hulpmiddelen.

We zijn een onafhankelijke en private kredietverstrekker met betrouwbare partners, zoals onder andere ING, Triodosbank, Accenture en de Goudse Verzekeringen. Qredits is een stichting met een ANBI-status. We hebben namelijk geen winstoogmerk. En in een wereld waar het juist draait om winst, kijken wij naar jou, als ondernemer. Waarbij de kern is om samen stappen te durven zetten. En dit alles doen we niet om winst te maken, maar om winst te laten maken!

Doel

Qredits helpt startende en bestaande ondernemers bij het succesvol (door)starten van hun bedrijf. Dit doen we door het aanbieden van ondernemerstools, persoonlijke coaching én het verstrekken van bedrijfskredieten tot €250.000. Ons doel is om dromen van ondernemers mogelijk te maken. Vertrouwend op de kracht van het ondernemerschap, de kracht van een goed idee. Daarbij kijken wij liever naar de toekomst dan naar het verleden.

Missie

Qredits biedt coaching, Microkrediet en MKB-krediet aan (startende) ondernemers in het midden- en kleinbedrijf, die geen toegang hebben tot verschillende (financiële) diensten via het reguliere circuit, zodat zij economische, financiële en sociale onafhankelijkheid kunnen verkrijgen. Hiermee wil Qredits ondernemerschap bevorderen. Qredits doet dat door een combinatie van begeleidingstools, coaching en kredietoplossingen voor (startende) ondernemers aan te bieden. Qredits beoogt hiermee:

- het starten van een eigen onderneming te stimuleren;
- (startende) ondernemers een weloverwogen keuze te laten maken voor het ondernemerschap;
- (startende) ondernemers meer start- en overlevingskansen te bieden;
- (startende) ondernemers de mogelijkheid te geven om financieel/economisch onafhankelijk te worden;
- een brug te vormen voor deze (startende) ondernemers om door te groeien naar de reguliere financiële sector.

Aanpak

De aanpak van Qredits is anders dan van de meeste zakelijke kredietverstrekkers. Wij bieden veel persoonlijke aandacht en flexibiliteit aan onze klanten. Niet alleen in woorden, maar dit is in al onze producten en processen verwerkt. Voorbeelden hiervan zijn:

- beoordeling van je ondernemingsplan door een bedrijfsadviseur bij je thuis;
- we houden rekening met je persoonlijke situatie;
- vast aanspreekpunt na verstrekking van de lening;
- persoonlijke en betaalbare coachingsoplossingen;
- handige e-learnings die je helpen om je bedrijf op te bouwen.