



Hogeschool van Amsterdam

Van de regen in de drup

*Hoe falende ondernemers gebruikmaken van netwerken en
wat daarvan het effect is op de overlevingskansen.*



Joury Ottenbros



Falende ondernemers en hun netwerk. Een kwalitatief onderzoek naar het effect van netwerken op de faalervaring van Nederlandse mkb ondernemers.

Onderzoekgericht afstuderen

Inleverdatum

14 juni 2021

Opleiding

Commerciële Economie

Sportmarketing (Johan Cruyff Academy)

Hogeschool van Amsterdam

Auteur

Naam: Joury (N.C.) Ottenbros
Studentnummer: 500736897
E-mailadres: jouryottenbros@gmail.com
Klas: CE4J

Begeleider

Bedrijfsbegeleider: Dr. J.F. Alvarado Valenzuela
(j.f.alvarado.valenzuela@hva.nl)
Eerste examiner: Drs. C.M. Rip (MA)
(c.m.rip@hva.nl)
Tweede examiner: Drs. J.J. Van Leeuwen
(j.j.van.leeuwen@hva.nl)

Voorwoord

De afgelopen maanden heb ik hard gewerkt aan de laatste horde ten behoeve van mijn bachelorsdiploma Commerciële Economie. Hierbij heb ik onderzoek gedaan naar het effect van netwerken op de faalervaring van Nederlandse mkb ondernemers. Met mijn keuze voor onderzoeksgericht afstuderen, hoopte ik meer inzicht te krijgen in het proces van onderzoek doen en kennis te maken met de academische wereld. Na zes maanden lang hard werken aan mijn onderzoek, kan ik met het inleveren van deze scriptie concluderen dat het gelukt is.

Ik hoop dat ik met dit onderzoek een bescheiden bijdrage kan leveren aan het inzicht in falende ondernemers en hun netwerk. Hiermee hoop ik uiteindelijk dat het stigma rond falen zal verdwijnen en dat ondernemers tijdens een faalervaring van zich laten horen of dat er organisaties zijn die ze een helpende hand toereiken.

Net als ondernemers, was ik alleen niet in staat geweest om dit onderzoek op te leveren. Mijn dank wil ik daarom uitspreken richting de respondenten van de interviews en Project Fenix voor het beschikbaar stellen van de database met faalverhalen. Daarnaast wil ik mijn mede studentonderzoekers, en in het bijzonder J. Westenberg en J. Woudstra, bedanken voor de samenwerking en de feedback tijdens onze wekelijkse bijeenkomsten.

Tot slot zou ik graag Dr. Alvarado Valenzuela en Dr. Martens willen bedanken voor hun intensieve begeleiding vanuit het lectoraat Entrepreneurship en Drs. Van Leeuwen voor zijn kritische blik en begeleiding vanuit de opleiding. Alles bij elkaar heeft ervoor gezorgd dat er een rapport ligt waar ik trots op ben.

Ik wens u veel leesplezier!

Joury Ottenbros

Amsterdam, 14 juni 2021

Managementsamenvatting

Nederland is een ondernemend land en herbergt een steeds groter wordende groep mkb ondernemers. Zo bestaat het Nederlandse ondernemerslandschap anno 2021 uit ruim 1,9 miljoen mkb ondernemingen. Deze groep kent niet alleen succes, maar krijgt ook in grote getalen te maken met tegenslag. Zo blijkt onder andere dat twee op de vijf ondernemingen binnen vijf jaar na oprichting niet meer bestaat.

Ondanks de hoeveelheid ondernemers die met een vorm van falen te maken krijgt, heerst er een stigma en taboe rond het onderwerp. Dit stigma heeft ervoor gezorgd dat er relatief weinig onderzoek is gedaan naar falende ondernemers. Waar bekend is dat bij ondernemerssuccessen het netwerk, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, een positieve rol speelt, is dit bij falende ondernemers nog nauwelijks onderzocht. Zo is nog niet bekend hoe het netwerk van de falende ondernemer verandert en of de ondernemer nog de beschikking heeft over voldoende middelen om een oplossing voor de problemen te vinden.

Dit onderzoek is opgezet om een beeld te krijgen van de netwerkontwikkeling van falende ondernemers, hoe zij het netwerk inzetten en wat daarvan het effect is voor de ondernemers. Om hier antwoord op te krijgen is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Wat is het effect van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, op de overlevingskansen van een ondernemer die te maken krijgt met een faalervaring?

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag heeft er in eerste instantie een verdieping in de literatuur plaatsgevonden, in de vorm van een theoretische kader. Hierbij is gekeken naar de overlevingskansen van een ondernemer en zijn de begrippen netwerken en sociaal kapitaal uitgediept. Vervolgens is er een kwalitatieve inhoudsanalyse uitgevoerd waarbij tweeëndertig interviews met faalverhalen zijn geanalyseerd. Deze interviews zijn verkregen uit de database met faalverhalen van Project Fenix en vervolgens met behulp van het softwareprogramma MAXQDA geanalyseerd.



Uit het onderzoek valt te concluderen dat voornamelijk de rol van de ondernemer zelf, tijdens een faalervaring cruciaal is. Als de ondernemer gebruik blijft maken van zijn netwerken, zoals in de literatuur beschreven wordt, verhoogt hij zijn overlevingskansen en reduceert hij de uiteindelijke consequenties. Hierbij blijken voornamelijk de zwakke banden effectief in het vinden van een oplossing voor de problemen. Deze ondernemer onderscheidt zich doordat hij opzoek gaat naar een fundamentele oplossing voor de problemen en zich niet laat tegenhouden door het stigma of eventuele andere angsten.

Daar tegenover staat de ondernemer die de angst om de problemen te delen laat domineren en door het stigma geen contact legt met de belangrijk gebleken zwakke banden. Deze ondernemer blijkt enkel nog contact te houden met zijn sterke banden, zoals familie en vrienden, en is daardoor niet in staat om een oplossing voor de problemen te vinden. Deze ondernemer hypothekeert daarmee zijn overlevingskansen en ziet daarbij de uiteindelijke consequenties van de faalervaring toenemen.

Dit onderzoek toont met zijn bevindingen aan dat het heersende stigma omtrent falen een groot probleem vormt voor ondernemers. Zij durven zich onvoldoende te uiten en hebben daardoor niet de hulpbronnen en ondersteuning tot hun beschikking die zij nodig hebben. Voor toekomstige ondernemers is het daarom essentieel dat het stigma rond falen verdwijnt. Om een stap in de goede richting te zetten geeft dit onderzoek tot slot aanbevelingen op het gebied van onderzoek, onderwijs en praktijk waarmee het heersende stigma verder afneemt.

Inhoudsopgave

Voorwoord	III
Managementsamenvatting	IV
Hoofdstuk 1 Inleiding	1
1.1 Beschrijving organisatie	1
1.2 Aanleiding	2
1.3 Probleemschets	3
1.4 Onderzoeksdoel	4
1.5 Onderzoeksvraag	4
1.6 Deelvragen	5
1.7 Relevantie	6
1.8 Leeswijzer	8
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	9
2.1 Kernbegrippen	9
2.2 Overlevingskansen van een ondernemer	10
2.3 Netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, voor ondernemers	14
2.4 Propositions	18
2.5 Conceptueel model	18
2.6 Samenvatting	19



Hoofdstuk 3	Methode	21
3.1	Benadering onderzoek	21
3.2	Onderzoekspopulatie	22
3.3	Dataverzameling	23
3.4	Data-analyse	24
3.5	Kwaliteitswaarborging	26
3.6	Onderzoeksmatrix	27
Hoofdstuk 4	Resultaten	28
4.1	Achtergronden van de doelgroep	28
4.2	Overlevingskansen van een ondernemer	34
4.3	Netwerken en ondersteuning voor ondernemers	37
4.4	Netwerken en ondersteuning tijdens een faalervaring	40
4.5	Het effect van netwerken en ondersteuning	45
Hoofdstuk 5	Conclusie & Discussie	49
5.1	Discussie	49
5.2	Conclusie	52
Hoofdstuk 6	Aanbevelingen & Beperkingen	55
6.1	Aanbeveling	55
6.2	Beperkingen	57



Literatuurlijst

A

Bijlagen

M

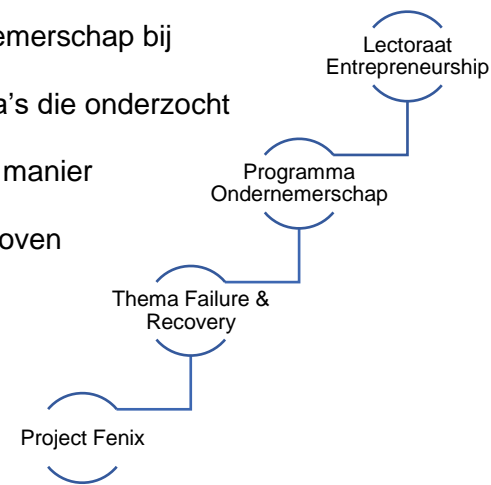
1.	Proposities theoretisch kader	M
2.	Conceptueel model	O
3.	Overzicht van de respondenten	P
4.	Vragenlijst semigestructureerde interviews	R
5.	Overzicht code system	X
6.	Logboek onderzoek	Y
7.	Memo overzicht	DD
8.	Onderzoeksmatrix	KK
9.	Proposities (bevestiging of ontkrachting)	MM
10.	Beantwoording deelvragen	PP
11.	Construct onderzoeksbevindingen	RR
12.	Aanbevelingen op operationeel niveau	SS

Hoofdstuk 1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de achtergronden van het onderzoek verduidelijkt. Zo wordt er een beschrijving gegeven van het lectoraat Entrepreneurship (HvA) en wordt de aanleiding, het probleem, het onderzoeksdoel en de relevantie van het onderzoek toegelicht en beschreven.

1.1 Beschrijving organisatie

Dit onderzoek wordt in opdracht van het lectoraat Entrepreneurship van de Hogeschool van Amsterdam uitgevoerd. Zij houden zich bezig met de rol van ondernemerschap bij economische en maatschappelijke veranderingen. Een van de thema's die onderzocht wordt is failure & recovery. Daarbij wordt onderzoek gedaan naar de manier waarop ondernemers omgaan met mislukkingen en hoe zij deze te boven komen. Dit onderzoeksthema is ondergebracht in Project Fenix (Hogeschool van Amsterdam, 2020). Zie figuur 1 voor een gesimplificeerd organogram van het lectoraat Entrepreneurship (Hogeschool van Amsterdam, 2019).



Figuur 1: Gesimplificeerd organogram Lectoraat Entrepreneurship

Bij Project Fenix staat het leren van falen en succes aan de hand van verhalen van ondernemers centraal. Door middel van het afnemen van interviews door studenten en deze toe te voegen aan de database met faalverhalen, leren studenten hoe ondernemers omgaan met tegenslagen.

Project Fenix heeft de volgende doelen geformuleerd:

- Laten zien dat (omgaan met) tegenslag, falen en herstel natuurlijke onderdelen vormen van het ondernemerschapsproces en dat zelfs de beste en meest ervaren ondernemers hiermee te maken kunnen krijgen.
- Beschrijven via, publicaties, lesmateriaal en presentaties, hoe ondernemers en hun stakeholders reageren op ondernemersfalen en het daarvan te boven komen.

- Bevindingen formuleren en delen, via beleidsadvies en onderwijs, om de (financiële, sociale, emotionele en andere) kosten van ondernemersfalen te verminderen, het faalproces te versnellen en ondernemerskapitaal te behouden.

Het project is onderdeel van de opleiding ondernemerschap en dient er mede voor om bewustwording onder de studenten te creëren. Het is belangrijk dat studenten zich realiseren dat ondernemen niet alleen positief is en dat ze ook met tegenslag te maken gaan krijgen. Het is belangrijk dat de studenten een realistisch beeld van het leven van een ondernemer krijgen. Om dit beeld goed te kunnen schetsen krijgen de studenten de opdracht om zelf een ondernemer te interviewen die met falen te maken heeft gekregen. Het gaat om semigestructureerde interviews die geanonimiseerd worden opgeslagen in een database met faalverhalen. Deze database wordt tevens beschikbaar gesteld voor onderzoek.

1.2 Aanleiding

De meeste ondernemers starten niet met een eigen onderneming om vervolgens te falen of failliet te gaan. Ondernemers starten in veel gevallen juist met ondernemen uit passie, het zien van een gat in de markt, het zijn van eigen baas of om zichzelf te kunnen voorzien in levensonderhoud (Kirkwood & Walton, 2010). Toch blijkt uit de praktijk dat een aanzienlijk deel van de ondernemers te maken krijgt met een faalervaring. Zo wordt één op de vier ondernemingen binnen drie jaar opgeheven en is het zo dat bijna twee op de vijf ondernemingen binnen vijf jaar na oprichting niet meer bestaat (CBS, 2020).

Zo'n faalervaring of faillissement heeft een grote weerslag op de ondernemer en gaat veelal gepaard met persoonlijke drama's. Zo ziet de ondernemer op financieel gebied zijn inkomsten wegvallen en zal hij¹ onder andere schuldeiser moeten terugbetalen. Helaas zullen de consequenties zich niet alleen op financieel gebied manifesteren, maar zal de ondernemer ook op sociaal en psychologisch gebied geraakt worden als gevolg van de faalervaring. (Bouckaert, DeVreese, & Smolders, 2010)

¹ De toegepaste verwijzwoorden zijn multi-interpretabel en kunnen zowel mannelijk als vrouwelijk gelezen worden.

Waar er de afgelopen eeuw veel onderzoek is gedaan naar het ontstaan van ondernemerssucces, blijkt uit recent onderzoek van Klimas et al. (2021) dat het ontstaan van ondernemersfalen zwaar onderbelicht is. Als gevolg hiervan is er onvoldoende kennis van de mechanismes die bij ondernemersfalen komen kijken en maakt dit het lastig voor ondernemers om bijtijds te handelen. Daarnaast zorgt de beperkt beschikbare kennis voor onbegrip in de maatschappij en is ondernemersfalen gestigmatiseerd (Howell & Mason, 2015; Wakkee, 2017)

Om meer inzicht te krijgen in de mechanismes die van invloed zijn op ondernemersfalen is Project Fenix (Programma Ondernemerschap, 2019) tot stand gekomen. Zij willen door middel van (wetenschappelijk) onderzoek, meer inzicht krijgen in ondernemersfalen. Zodat ze daarmee de ondernemer in de toekomst beter kunnen voorbereiden en meer begrip aangaande ondernemersfalen in de maatschappij kunnen creëren. Een belangrijk vraagstuk dat zij willen gaan beantwoorden heeft betrekking op de rol van het netwerk, van falende ondernemers, en/of hoe deze tijdens het proces van falen verandert (Wakkee, 2017).

1.3 Probleemschets

Wanneer ondernemers met falen te maken hebben, heeft dit vermoedelijk ook effect voor het netwerk van de ondernemers. De ondernemers schaamt zich mogelijk om de problemen met zijn omgeving te bespreken, trekt zich terug uit netwerken omdat deze te duur zijn of om andere redenen. Het netwerk van de falende ondernemers zal mogelijk tijdens het proces van falen aan verandering onderhevig zijn. Dit heeft tot gevolg dat het (beschikbare) netwerk van de ondernemer hem onvoldoende kan ondersteunen tijdens de moeilijke fase waarin hij zich bevindt.

De steun die normaliter uit een netwerk te verwachten is, zoals hulp, informatie en toegang tot anderen komen daarmee door het proces van falen in mindere mate beschikbaar. Deze beperkte beschikbaarheid kan als katalysator fungeren voor de neergangsfase van de ondernemer. Ondanks het belang van het netwerk en sociaal kapitaal voor falende ondernemers, is dit proces van verandering van het netwerk nauwelijks in kaart gebracht.

Dit maakt het lastig om te leren van falen (Alvarado Valenzuela, Wakkee, Martens, & Grijsbach, 2020) en kan ervoor zorgen dat de ondernemer, die met falen te maken heeft gekregen, opnieuw dezelfde fout zal maken.

In de literatuur is voldoende kennis over het netwerk van succesvolle ondernemers (Martens, JWGM, 2020; Mohebi & Rabiee, 2014; Nieto & González-Álvarez, 2016), maar er is nog onvoldoende kennis beschikbaar aangaande de netwerkontwikkeling van ondernemers tijdens het faalproces (Klimas et al., 2021; Wakkee, 2017). Door dit kennistekort is het onmogelijk om verbanden te leggen tussen de inzet van het netwerk en het sociaal kapitaal tijdens het proces van falen en de uiteindelijke uitkomst van het faalproces voor de ondernemer. Dit zorgt ervoor dat het niet duidelijk is op welke manier een ondernemer moet reageren, op het gebied van netwerken, om de schade tijdens een faalervaring te beperken.

1.4 Onderzoeksdoel

Het doel van het onderzoek is om te achterhalen op welke manier het netwerk ontwikkelt en wordt ingezet door ondernemers tijdens het faalproces en waar de inzet uiteindelijk in resulteert. Op deze manier wordt de kennis aangaande het onderwerp vergroot en kan ervoor gezorgd worden dat huidige en toekomstige ondernemers kunnen leren van de gemaakte fouten of de gevolgde handelswijze.

Daarnaast is het voor het lectoraat Entrepreneurship interessant dat de data van Project Fenix tijdens dit onderzoek wordt gebruikt om meer inzicht te krijgen in de ontwikkeling van falen en herstart. De resultaten van dit onderzoek kunnen vervolgens gekoppeld worden met resultaten van andere onderzoeken, waardoor de verschillende aspecten die een rol spelen bij ondernemersfalen uiteindelijk gepresenteerd kunnen worden.

1.5 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die voor dit onderzoek van toepassing is als volgt:

Wat is het effect van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, op de overlevingskansen van een ondernemer die te maken krijgt met een faalervaring?

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, wordt er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Hiervoor is gekozen naar aanleiding van de beperkt beschikbare literatuur en de daardoor exploratieve aard van het onderzoek. De analyse van het kwalitatieve onderzoek zal plaatsvinden op basis van de beschikbaar gestelde interview dataset van Project Fenix.

1.6 Deelvragen

Om de onderzoeksvraag correct en zo volledig mogelijk te kunnen beantwoorden, zijn er deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen zijn in tabel 1 weergegeven

Tabel 1. Deelvragen

- | | |
|------------|--|
| D1: | Wat wordt er verstaan onder overlevingskansen van een ondernemer? |
| D2: | Wat is de functie van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, voor ondernemers? |
| D3: | Op welke manier maakt de ondernemer gebruik van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, bij een faalervaring? |
| D4: | Welke invloed heeft de netwerkinzet* op de ondernemer? |

**Bij netwerkinzet gaat het om de inzet van netwerken en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal.*

Voor het onderzoek is het belangrijk dat er een duidelijk beeld wordt geschetst van het netwerk, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, van de falende ondernemer en de ontwikkeling ervan tijdens het faalproces. In eerste instantie worden de begrippen door middel van het theoretisch kader onderzocht en uitgediept. Hierdoor wordt duidelijk wie of wat gezien wordt als een falende ondernemer, wat er verstaan wordt onder overlevingskansen van een ondernemer en wat de functie van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, is voor ondernemers. Vervolgens wordt het door middel van kwalitatief onderzoek duidelijk hoe het netwerk van falende ondernemers eruitziet, van welke

netwerkmogelijkheden zij gebruik maken en wat de invloed van de netwerkinzet is voor de ondernemer.

Door de inzichten van het theoretisch kader en het kwalitatieve onderzoek over elkaar heen te leggen, wordt de discussie gevoerd en kunnen conclusies worden getrokken waarmee de onderzoeksvraag kan worden beantwoord. Op die manier wordt duidelijk wat de relatie is tussen het netwerk, het sociaal kapitaal en de overlevingskansen van een ondernemer die te maken krijgt met een faalervaring.

1.7 Relevantie

Dit onderzoek wordt in opdracht van het lectoraat Entrepreneurship uitgevoerd en dient als exploratief onderzoek. Het gaat hierbij om een verkenning op het gebied van de netwerkontwikkeling van falende ondernemers. Vanuit de lectorale rede (Wakkee, 2017) zijn in de onderzoeksagenda van het lectoraat verschillende onderzoeksvragen geformuleerd waar toekomstig onderzoek op aan dient te sluiten. De onderzoeksvragen zijn hierbij verdeeld in drie grote thema's genaamd *Collaborative entrepreneurship, Failure & Recovery* en *Entrepreneurship education & support*.

Wetenschappelijke relevantie

Naast de relatie met het doel van het lectoraat Entrepreneurship valt er in de wetenschap een tendens waar te nemen, dat de vraag naar kennis aangaande falende ondernemers stijgt. Bij sommige onderzoeken gaat dit in zekere zin om het normaliseren van falen en daarmee het stigma dat heerst doorbreken (Bolinger & Brown, 2015; Howell & Mason, 2015). Andere onderzoeken willen zoveel mogelijk achterhalen wat er bij het proces van ondernemersfalen komt kijken (Martens, Jeanne & Alvarado Valenzuela, 2019; Singh, Corner, & Pavlovich, 2007). De belangrijkste drijfveer om de componenten van falende ondernemers in kaart te krijgen, is de kans om daarmee te leren van fouten en zo toekomstig ondernemersfalen te kunnen voorkomen (Alvarado Valenzuela et al., 2020; Alvarez & Barney, 2007; Atsan, 2016; Klimas et al., 2021; Shepherd, Williams, Wolfe, & Patzelt, 2016; Shepherd & Wiklund, 2007). Volgens onderzoek van Cope (2011) gaat het nog verder dan

het voorkomen van falen, bij correcte interpretatie vergroot het zelfs de kans op succes van ondernemers.

Om dit alles te kunnen verwezenlijken blijkt er kennis aangaande bepaalde punten van het ecosysteem van de ondernemer te ontbreken (Klimas et al., 2021). Uit onderzoek van (Alvedalen & Boschma, 2017) blijkt dat netwerken en de invloed daarvan op de onderneming een belangrijk punt voor toekomstig onderzoek is. Hierbij wordt aangegeven dat er eerst verkennend onderzoek dient plaats te vinden, om daarmee een beeld te krijgen van de rol van netwerken voor ondernemers.

Dit onderzoek zal deze verkenning gaan uitvoeren en daarmee inzicht geven in de rol van netwerken voor ondernemers bij een faalervaring.

Maatschappelijke relevantie

In de huidige samenleving wordt succes vaak gezien als eigen verdienste en wordt falen toegeschreven aan tekortkomingen van het individu. Dit sentiment is het gevolg van de meritocratische samenleving, waarbij wordt gedacht dat iedereen kan worden wat hijzelf ambieert (Denys, 2020; Elshout, 2016). Aan de ene kant is dit positief omdat de mogelijkheden ogenschijnlijk onbeperkt zijn, aan de andere kant werkt dit bij falen, mede door het stigma, contraproductief (Elshout, 2016).

Het grootste probleem is dat er door het stigma een onvruchtbaar vacuüm gevormd wordt om en rond falen en faillissementen. De schaamte zorgt ervoor dat men er niet over wil praten en het doodgezwegen wordt (Martens & Alvarado Valenzuela, 2019).

De discrepantie is echter dat hierdoor de problemen alleen maar groter worden en de persoon in kwestie er alleen en zonder hulp niet meer uitkomt. Om het stigma te doorbreken en openlijke conversaties mogelijk te maken, zijn er vanuit de overheid verschillende initiatieven opgezet zoals “*Kom jij eruit?*”².

² Website: www.komjijeruit.nl



Dit onderzoek is complementair aan de verschillende initiatieven en tracht het stigma rond falen en faillissementen in te perken door middel van inzicht geven in het faalproces van ondernemers.

1.8 Leeswijzer

Het afstudeerrapport wordt in de volgende hoofdstukken vervolgt met het *theoretisch kader*, *methode van onderzoek*, *onderzoeksresultaten*, *conclusie & discussie*, en *aanbevelingen & beperkingen*. In het theoretisch kader vindt een verdieping plaats aangaande de relevante kernbegrippen en thema's voor het onderzoek. In het hoofdstuk methode van onderzoek worden de gekozen onderzoeksmethodes nader toegelicht en wordt onder andere de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek aangetoond. Bij de onderzoeksresultaten worden de belangrijkste bevindingen van het onderzoek weergegeven en deze dienen vervolgens als basis voor de hoofdstukken conclusie & discussie en aanbevelingen.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

De vraag die in dit onderzoek centraal staat is; wat is het effect van *netwerken*, en het daaruit voortvloeiende *sociaal kapitaal*, op de *overlevingskansen* van een *ondernemer* die te maken krijgt met een *faalervaring*? Voordat dit verder onderzocht kan worden, moet het fundament van dit onderzoek gelegd worden en dienen de gearceerde kernbegrippen geduid te worden.

Na de duiding van de kernbegrippen worden de concepten *overlevingskansen van een ondernemer* en *netwerk*, en het daaruit voortvloeiende *sociaal kapitaal*, voor ondernemers verder uitgediept. Uit deze verdieping volgen proposities die in het vervolg van het onderzoek, en met name in de data-analyse, terugkomen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting en het conceptuele model voor het verdere onderzoek.

Voor de opbouw van het theoretisch kader is hoofdzakelijk gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur. Deze literatuur is geraadpleegd via databanken van Google Scholar en de HvA- en VU-bibliotheek. Daarnaast is veelvuldig gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode om verdieping in bepaalde aspecten van het onderzoek te leggen. De inzichten zijn, waar mogelijk, gevalideerd op basis van meerdere bronnen. Bij het beoordelen van de literatuur is tevens gebruik gemaakt van de CRAAP-test (Blakeslee, 2004) en is dit, zoals Liu (2021) voorstelt, uitgebreid met kritisch denken en metacognitie.

2.1 Kernbegrippen

In deze paragraaf worden de kernbegrippen van dit onderzoek uitgelegd. Deze essentiële begrippen worden toegelicht en daarmee wordt duiding gegeven aan de definitie van het begrip in relatie tot het onderzoek. In het vervolg van dit hoofdstuk zullen de begrippen terugkomen in de concepten.

Ondernemerschap

Ondernemerschap wordt in dit onderzoek gezien als “het najagen van opportuniteiten, ongeacht de reeds beschikbare middelen, met als doel het creëren van economische en

sociale waarde voor de initiatiefnemer, de markt waarin deze is ingebed en de community waarin deze opereert.” Deze definitie is afkomstig van Wakkee (2017) en is afgeleid van de definitie van Stevenson et al. (1989).

Naast de definitie van Wakke is het voor dit onderzoek belangrijk om de ‘beroepsmatige definitie’ van ondernemerschap in het achterhoofd te houden. Hierin wordt ondernemerschap gezien als “het starten en/of managen van een bedrijf, voor eigen rekening en risico” (Carree, Stel, Thurik, & Wennekers, 2007). De definitie van ondernemerschap wordt in dit onderzoek gezien als het starten en/of managen van een bedrijf, voor eigen rekening en risico door het najagen van opportuniteiten, ongeacht de reeds beschikbare middelen.

Faalervaring

Het ondernemen voor eigen rekening en risico is een belangrijk punt van aandacht voor ondernemers. Zoals Knight (1921) al constateerde brengt ondernemen ook risico’s met zich mee. Dit blijkt uit onderzoeken van Brown & Rocha (2020) en Etemad (2020) nog steeds relevant te zijn. In de praktijk kunnen deze risico’s zich manifesteren in een faalervaring (Wakkee, 2017). In dit onderzoek is er sprake van een faalervaring bij het mislukken van een onderneming, het afstoten van een productgroep of een bedrijfsonderdeel en een faillissement met door- of herstart (Alvarado Valenzuela et al., 2020).

Mkb ondernemers

Dit onderzoek richt zich op faalervaringen van ondernemers uit het midden- en kleinbedrijf. Dit zijn ondernemingen met minder dan 250 werknemers, een jaaromzet van hoogstens 50 miljoen euro of een jaarlijks balanstotaal kleiner of gelijk aan 43 miljoen euro (Mulder, 2020).

2.2 Overlevingskansen van een ondernemer

Falen in de context van ondernemerschap is door Shepherd (2003) gedefinieerd als: “een situatie waarin de inkomsten dusdanig verminderen of de kosten dusdanig toenemen dat een onderneming haar rekeningen niet meer kan betalen en geen nieuwe financiering meer kan aantrekken, waardoor de continuïteit van de bedrijfsvoering onder de bestaande leiding niet

meer kan worden voortgezet”. In dit onderzoek wordt falen uitgesplitst als ervaring van de ondernemer en is er gekozen om het uit te drukken in het woord faalervaring. Op deze manier wordt getracht de negatieve connotatie op het woord falen te verminderen en de ervaring meer als leerproces te zien (Alvarado Valenzuela et al., 2020).

In het onderzoek van Cope (2011) wordt de waarde van een faalervaring als leerproces voor een ondernemer nog eens onderstreept. Cope (2011) concludeert in zijn onderzoek, dat ondernemers die met falen te maken hebben gekregen uiteindelijk beter voorbereid zijn op de verdere beproevingen die hen rest. Een faalervaring kan hierdoor gezien worden als belangrijke kwaliteit en kan hiermee een bijdrage leveren aan de toekomstige overlevingskansen van de ondernemer. Shepherd (2009) ziet een faalervaring, en het leren daarvan, naast voorbereiding en hard werken zelfs als belangrijke voorwaarde voor ondernemerssucces.³

Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat een faalervaring in veel gevallen voortkomt uit fouten van de ondernemer. Dit zijn veelal de gevolgen van onvoldoende vaardigheden en kwaliteiten van de ondernemer in kwestie (Freiling & Laudien, 2013; Zimmerer & Scarborough, 2005). Netwerken wordt veelal gezien als belangrijke kwaliteit van een ondernemer om zijn overlevingskansen te vergroten (Song, Dana, & Berger, 2019; Thom, 2016).⁴

Ondanks de relatie, blijkt uit het onderzoek van Korber & McNaughton (2018) dat er verder onderzoek nodig is om de relatie tussen netwerken en overlevingskansen te kunnen duiden. Voor dit onderzoek is de initiële oorzaak van de faalervaring minder relevant. Hierdoor richt dit onderzoek zich, zoals Korber & McNaughton (2018) voorstelde, primair op netwerken en de relatie met de overlevingskansen van de ondernemer. Dit zorgt ervoor dat de oorzaken van de faalervaring buiten beschouwing worden gelaten en deze in mindere mate relevant zijn voor dit onderzoek.

³ Oorsprong propositie 1.

⁴ Oorsprong propositie 2. & 3.

In verscheidene onderzoeken wordt het begrip overlevingskansen beschreven als de mate waarin een onderneming in staat is om het hoofd boven water te houden (Van Hulst, 2013). Deze beschrijving geeft de kern waar het bij overleven om gaat duidelijk weer. Alleen is het voor dit onderzoek belangrijk om te achterhalen in welke vorm overleven zich manifesteert voor de ondernemer in kwestie. Zoals Van Praag (2003) aangeeft, is het de ondernemer zelf die de mogelijkheden, voorwaarde of beperkingen stelt voor de onderneming. Het is daarom volgens Van Praag (2003) belangrijk dat er in de eerste plaats naar de ondernemer zelf gekeken wordt en in mindere mate naar de onderneming als geheel.

De persoonsgerichte benadering wordt gestaafd door de onderzoeken van (Chandler & Hanks, 1994; Peteraf & Shanley, 1997; Reuber & Fischer, 1999). Zij beschouwen een onderneming als een weerspiegeling van de oprichter en zonder deze oprichter zou er geen onderneming zijn. Hierdoor is de oprichter, als persoon, in de basis verantwoordelijk voor het eventuele succes of falen van de onderneming en wat daarvan de gevolgen zijn (Nelson, 2010). Door dit als uitgangpunt te nemen is het tijdens dit onderzoek interessant om naar de persoonlijke consequenties van de faalervaring voor de ondernemer te kijken.

Om de mate van falen te kunnen kaderen wordt er gekeken naar het onderzoek van Jenkins & McKelvie (2016). Hierin wordt ondernemersfalen geconceptualiseerd aan de hand van objectieve of subjectieve criteria en op onderneming of individueel niveau. Met andere woorden, wat zijn de consequenties voor de onderneming en wat zijn gevolgen op persoonlijk niveau voor de ondernemer.

Dit onderzoek richt zich op de gevolgen voor de ondernemer op persoonlijk niveau. Uit de het onderzoek van (Ucbasaran, Shepherd, Lockett, & Lyon, 2013) blijkt dat een faalervaring voor een ondernemer veelal gepaard gaat met persoonlijke verliezen. Deze persoonlijke verliezen manifesteren zich op het gebied van financiële, sociale en psychologische kosten. Dit onderzoek richt zich op de financiële en sociale gevolgen voor de ondernemer omdat deze objectief en eenduidig waarneembaar zijn. De psychologische gevolgen worden

vanwege het multi-interpretabele karakter voornamelijk waargenomen en waar mogelijk beschreven (Cope, 2011; Harris & Sutton, 1986).⁵

De financiële consequenties komen ten eerste voort uit het feit dat de inkomensstroom van de ondernemer stopt of in grote mate afneemt. Deze consequenties zijn daarom ook direct voelbaar en waarneembaar voor de ondernemer in kwestie. Naast de inkomstenderving kan een ondernemer ook te maken krijgen met schulden waarvoor hij persoonlijk aansprakelijk wordt gesteld (Bouckaert et al., 2010). Dit is afhankelijk van de ondernemersvorm en de juridische vormgeving van de onderneming.⁶ (Ucbasaran et al., 2013)

Op sociaal gebied hebben de faalervaringen veelal gevolgen voor de relaties op zowel persoonlijk als professioneel vlak. Zo wordt door Singh et al. (2007) aangegeven dat huwelijke en hechte vriendschappen sneuvelen als gevolg van een faalervaring. Daarnaast kan de bedrijfssluiting ervoor zorgen dat belangrijke sociale netwerken of samenwerkingen voor de ondernemer stopgezet worden. Hierdoor kan de ondernemer hier geen gebruik meer van maken en zijn deze relaties niet meer beschikbaar voor de ondernemer (Harris & Sutton, 1986). Daarnaast kan de kwaliteit van de relaties die de faalervaring wel overleven afnemen. De sociale consequenties voor de falende ondernemer zijn voornamelijk terug te vinden in een vorm van uitsluiting op zowel persoonlijk als professioneel gebied.⁷ (Shepherd & Haynie, 2011).

Het is duidelijk geworden dat een faalervaring negatieve gevolgen heeft voor zowel de onderneming als de ondernemer. Deze gevolgen kunnen ertoe leiden dat de onderneming moet stoppen, dat de ondernemer te maken krijgt met financiële verliezen en daarnaast kan het er ook voor zorgen dat de ondernemer zijn netwerk ziet krimpen. In dit onderzoek wordt het begrip overlevingskansen daarom breder getrokken dan de mate waarin een ondernemer

⁵ Oorsprong propositie 4.

⁶ Oorsprong propositie 5.

⁷ Oorsprong propositie 6.

in staat is zijn hoofd boven water te houden. Er wordt namelijk op advies van Klimas et al. (2021) ook gekeken naar de consequenties voor de ondernemer in kwestie.

Uit onderzoek is gebleken dat netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, een belangrijk aspect is voor ondernemers. De inzet of beschikking van mogelijke relevante hulpbronnen blijkt een rol te spelen bij het succes of de eventuele faalervaring van de ondernemer (Hung, 2006; Thom, 2016). Maar wat is netwerken precies, wat wordt er onder sociaal kapitaal verstaan en op welke manier is het dan belangrijk?

2.3 Netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, voor ondernemers

Uit onderzoeken van Alvarado Valenzuela et al. (2020) en Thom (2016), wordt duidelijk dat netwerken en de daaruit voortvloeiende ondersteuning een belangrijke rol speelt voor ondernemers. Bij aanwezigheid en efficiënte inzet heeft dit een positief effect voor de ondernemer (Witt, 2004), terwijl dit bij afwezigheid desastreuze gevolgen kan hebben (Freiling & Laudien, 2013).

Netwerken kan als werkwoord en als zelfstandig naamwoord geïnterpreteerd worden. Als werkwoord wordt netwerken gezien als activiteit om contacten met andere te leggen en te onderhouden. Door Martens (2020) wordt netwerken omschreven als het bouwen en onderhouden van persoonlijke en professionele relaties om een systeem van informatie, contact en ondersteuning te creëren en dat tezamen van cruciaal belang lijkt voor carrière en persoonlijk succes. Als zelfstandig naamwoord wordt netwerken door Wakkee (2017) gedefinieerd als de aan- of afwezigheid van relaties tussen een set van actoren.

Het geheel van bestaande of potentiële hulpbronnen dat voortvloeit uit netwerken wordt door Bourdieu & Richardson (1986) omschreven als sociaal kapitaal. Wakkee (2017) definieert sociaal kapitaal als het totaal van middelen en steun die een ondernemer kan benutten als gevolg van de aanwezige netwerkrelaties. Het is daarbij relevant dat er dus mensen zijn die je kunnen en willen helpen (Van Der Gaag & Snijders, 2005). Een groot netwerk (Plickert, Côté, & Wellman, 2007) wil daardoor niet per definitie zeggen dat de ondernemer ook beschikt over voldoende sociaal kapitaal (Engbersen, 2003). Er is dus een relatie tussen

netwerken en sociaal kapitaal. Daarom wordt in dit onderzoek gesproken van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal. Waarbij sociaal kapitaal in dit onderzoek wordt gezien als het totaal van middelen en steun, oftewel hulpbronnen die een ondernemer kan benutten als gevolg van de aanwezige netwerkrelaties.

Volgens Martens (2020) bepaalt de wijze waarop een netwerk is opgebouwd in welke mate sociaal kapitaal wordt opgebouwd dat relevant is voor het realiseren van doelen, het verkrijgen van informatie of het delen van kennis. Deze doelen zouden zonder het netwerk onbereikbaar zijn of lastig bereikbaar en tegen aanzienlijk hogere kosten (Volker, Flap, & Mollenhorst, 2013). Een relevant netwerk, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, blijkt zeker in de startups-fase te renderen en de overlevingskansen voor de ondernemer te vergroten (Hung, 2006; Thom, 2016).⁸

In het onderzoek Westlund & Gawell (2012) wordt benadrukt dat sociaal kapitaal niet voor iedereen altijd vrij toegankelijk is en dus niet per definitie positief is voor de samenleving. Zij zien sociaal kapitaal dan ook als een 'club good' waarbij het mogelijk is om mensen uit te sluiten en de toegang tot het netwerk te ontzeggen. Hierdoor hebben mensen die aangesloten zijn bij het netwerk, hulpbronnen die voor andere niet toegankelijk zijn.

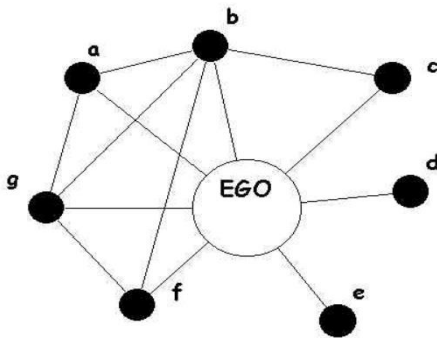
Het kan voorkomen dat men toegang tot deze netwerkverbanden kan krijgen door middel van een financiële betaling of geleverde prestaties. Deze netwerkverbanden kunnen bij beschikking een positieve bijdrage leveren voor de ondernemer, maar bij uitsluiting werkt dit veelal averechts.

Om een beter beeld van netwerken en de toegang tot hulpbronnen te krijgen is het belangrijk om een holistisch beeld te krijgen. Netwerken zijn onder te verdelen in ego-netwerken en gehele netwerken. Martens (2020) omschrijft een ego-netwerk als het persoonlijk netwerk van iemand, hierbij staat één actor centraal en omvat het zijn directe contacten (Bahlmann, Elfring, Groenewegen, & Huysman, 2010). Een geheel netwerk wordt door Martens (2020)

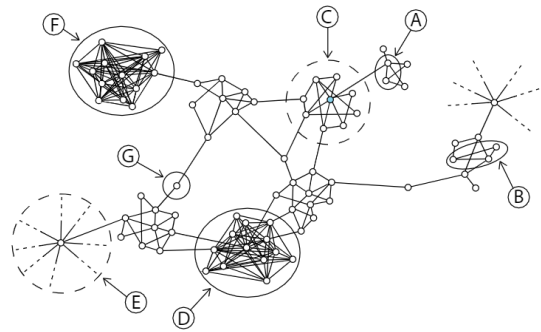
⁸ Oorsprong propositie 7.

gezien als een groep actoren die met elkaar in contact staan. Een geheel netwerk wordt opgebouwd aan de hand van ego-netwerken die op hun beurt weer in contact staan met elkaar en dus andere actoren. Zie figuur 2 voor een grafische weergave van een ego-netwerk en figuur 3 van Martens (2020) voor een geheel netwerk.

Figuur 2. Ego-netwerk



Figuur 3. Geheel netwerk



De omvang van de netwerken worden vergroot met behulp van actoren die een brug kunnen slaan tussen de verschillende netwerken. Daarnaast spelen verbindende actoren een rol binnen een netwerk om de groep of organisatie met gelijke normen en waarden bijeen te houden (Putnam, 2000; Westlund & Gawell, 2012). Mocht dit onvoldoende aanwezig zijn of geheel ontbreken in een netwerk, dan is er sprake van een structureel gat. Burt (2002) omschrijft een structureel gat als het ontbreken van een relatie tussen twee individuen, in het netwerk van iemand, die kunnen worden gezien als vertegenwoordigers van verschillende netwerken (Martens, 2020). Nogmaals is het belangrijk om te benadrukken dat de omvang van de netwerken op zichzelf niet het belangrijkste is. Het gaat zoals Van der Gaag & Snijders (2005) aangaven om de mensen die je kunnen en willen helpen.

Een netwerk bestaat uit verschillende lagen en relaties, welke veelal een afwisselende waarde vormen. Granovetter (1973) zag dat niet alle relaties in een netwerk even sterk waren en kwam met de theorie van de sterke en zwakke banden. Hierbij wordt de kracht van een band gekenmerkt door een combinatie van tijdsinvestering, de emotionele intensiteit, intimiteit (onderling vertrouwen) en de wederkerigheid van de relatie (Martens, 2020).

Granovetter (1973) gaf aan dat zwakke banden in de regel zorgen voor een heterogeen

netwerk, waarbij mensen meer afstand tot elkaar hebben en vaak van elkaar verschillen. De relaties zijn minder intensief en intens, maar zorgen wel door het slaan van bruggen voor het vergoten van je netwerk (Ibarra, 1993). Zwakke banden zijn vaak kennissen, verre vrienden of andere relaties die je wel kent, maar waar je relatief weinig in investeert (Seibert, Kraimer, & Liden, 2001).⁹

Sterke banden vormen volgens Granovetter (1973) een homegeen netwerk, waarbij de leden veel op elkaar lijken en dezelfde interesses en achtergronden hebben. Hierbij is het onderlinge contact intensief en is het vertrouwen groot. De sterke banden geven aan de ene kant een gevoel van veiligheid en vertrouwen, maar zorgt de homogeniteit voor weinig nieuwe informatie of inzichten. Daarnaast voegt een netwerk met sterke banden door de beperkte omvang maar weinig toe aan het bereik van je netwerk (Baker & Brouwers, 2001). Beide banden hebben hun plaats in het netwerk van een individu, maar de toegevoegde waarde van de banden is situatie-afhankelijk.¹⁰

De waarde van het netwerk is niet alleen af te leiden aan de kracht van de banden, maar wordt in de literatuur juist omschreven als sociaal kapitaal dat voortvloeit uit netwerken en de actor in staat stelt de doelen te realiseren (Borgatti & Foster, 2003). Op basis van persoonlijke- en professionele relaties ontstaat sociaal kapitaal wat een actor kan ondersteunen (hulp bieden), contacten kan leggen voor de actor en de actor van informatie kan voorzien (De Janasz & Forret, 2008; Friar & Eddleston, 2007). Deze ondersteunende, contact leggende en informatieverstrekken rol van het netwerk kan als belangrijke factor gezien worden voor (mogelijk) succes (Whiting & de Janasz, 2004). De hulpbronnen van sociaal kapitaal kunnen in veel verschillende vormen verschijnen en zijn daardoor lastig in woorden uit te drukken. Onder ondersteuning vallen o.a. mentoren, financiële hulp en andere hulpvormen die niet onder contact leggende of informatieverstrekken ondersteuning vallen.¹¹

⁹ Oorsprong propositie 8.

¹⁰ Oorsprong propositie 9.

¹¹ Oorsprong propositie 10.

Afgaande op de beschikbare literatuur valt er een verband waar te nemen tussen netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, en de overlevingskansen voor de ondernemer in kwestie. Met andere woorden, voldoende sociaal kapitaal draagt bij aan de overlevingskansen van een ondernemer of individu (De Janasz & Forret, 2008). Ondanks het verband, blijkt uit het onderzoek van Korber & McNaughton (2018) dat er verder onderzoek nodig is om de relatie met overlevingskansen te kunnen duiden.

2.4 Propositions

Op basis van de literatuur uit het theoretisch kader zijn er proposities opgesteld. Deze zijn terug te vinden in bijlage 1. De oorsprong van de proposities is door middel van een voetnoot in het theoretisch kader weergegeven. Deze proposities worden gedurende het onderzoek getest en zullen uiteindelijk op basis van de uitkomsten van de interviews bevestigd of ontkracht worden.

2.5 Conceptueel model

Om de inzichten uit de literatuur overzichtelijk weer te geven is er een conceptueel model opgesteld. Dit conceptuele model maakt het mogelijk om de abstracte concepten in het vervolg van het onderzoek te operationaliseren en is weergegeven in bijlage 2. In de volgende paragraaf wordt een samenvatting gegeven van de belangrijkste inzichten uit het theoretisch kader en daarmee het fundament voor het conceptuele model en het vervolg van dit onderzoek.

2.6 Samenvatting

Het theoretisch kader is opgesteld om kennis te verkrijgen over de onderwerpen van het onderzoek. Voor dit onderzoek is het belangrijk om te achterhalen wat het effect van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, is op de overlevingskansen van een ondernemer.

Uit de analyse blijkt dat netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal een belangrijke rol speelt voor de overlevingskansen van een ondernemer. Hierbij is, zoals Martens (2020) aangeeft, de opbouw en samenstelling van de netwerken cruciaal. De opbouw van de netwerken bepaalt namelijk in welke mate sociaal kapitaal wordt opgebouwd dat relevant is voor het realiseren van doelen, het verkrijgen van informatie of het delen van kennis. De opbouw en samenstelling van netwerken wordt gekenmerkt door de omvang, de kracht van de banden en de rol/betekenis van netwerken.

Uit de literatuur blijkt dat de omvang van de netwerken minder relevant is. Zo geeft Plickert et al. (2007) aan dat ondernemers met een omvangrijker netwerk niet per definitie meer sociaal kapitaal tot hun beschikking hebben. Dit wordt bevestigd door Van der Gaag & Snijders (2005), het gaat volgens hen om de mensen die je willen en kunnen helpen. Wel maakt een omvangrijker netwerk de kans op relevante ondersteuning groter.

Omdat de omvang van de netwerken niet doorslaggevend is, wordt de opbouw een samenstelling van de netwerken des te belangrijker. Zo moet de ondernemer zich bewust zijn van de rol en betekenis van netwerken en is het, zoals Granovetter (1973) aangeeft, belangrijk dat er voldoende variatie zit in de kracht van de banden van een netwerk. Het gaat hierbij om een diversiteit in sterke banden zoals familie en goede vrienden die dicht bij je staan en zwakke banden zoals kennissen of andere relaties die je wel ken, maar waarbij de afstand groter is.

In lastige situaties zal de ondernemer sneller geneigd zijn om naar zijn sterke banden te stappen. Deze banden staan dicht bij de ondernemer en bieden veiligheid, vertrouwen en daarmee steun in een lastige periode. Helaas zal de ondernemer bij deze sterke banden niet

snel een oplossing of ondersteuning van zijn problemen vinden. Het zijn juist de zwakke banden die een belangrijk verschil kunnen maken voor ondernemers tijdens een faalervaring. Deze banden hebben meer afstand tot de ondernemer waardoor de emotionele intensiteit van de relatie wat lager is (Martens, 2020). Daarnaast zorgen de zwakke banden voor een heterogeen netwerk en maken ze het mogelijk om een ondernemer in contact te brengen met nieuwe contacten of het vinden van andere oplossingen of ondersteuning voor de problemen.

Afgaande op deze bevindingen is het belangrijke dat een ondernemer ook tijdens een faalervaring voldoende variatie houdt in de opbouw en samenstelling van de netwerken. Dit bepaalt tot slot in welke mate de ondernemer beschikking heeft over actoren die hem kunnen ondersteunen, contacten voor hem kunnen leggen of hem kunnen voorzien van informatie (De Janasz & Forret, 2008; Friar & Eddleston, 2007). Uiteindelijk lijken deze factoren van de netwerkinzet een belangrijke rol te spelen bij de overlevingskansen en de uiteindelijke consequenties van de faalervaring voor de ondernemer in kwestie. Om deze factoren en verschijnselen te kunnen duiden is het in het vervolg van dit onderzoek belangrijk om inzichtelijk te krijgen op welke manier de ondernemer tijdens een faalervaring gebruik maakt van zijn netwerk en wat daarvan het resultaat is. In het volgende hoofdstuk staat beschreven hoe het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd om de noodzakelijke inzichten te verkrijgen.

Hoofdstuk 3 Methode

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de methodologie van het onderzoek. In eerste instantie wordt stilgestaan bij de benadering van het onderzoek, vervolgens wordt de onderzoekspopulatie beschreven en komt de verzameling van de data aan bod. Na de dataverzameling wordt de verwerking van de data beschreven en zal worden stilgestaan bij de kwaliteit van het onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de onderzoeksmatrix.

3.1 Benadering onderzoek

De beantwoording van de onderzoeksvraag geeft inzicht in het faalproces van de ondernemer en welke rol het netwerk hierbij speelt. Vanwege de beperkt beschikbare kennis is dit onderzoek in de kern exploratief van aard. Het onderzoek tracht de diepere betekenis van het netwerk bloot te leggen en probeert de motieven en beweegredenen van de ondernemer tijdens het faalproces in kaart te krijgen (Boeije, 2012).

Het onderzoek kijkt hierbij naar de ervaringen, percepties en motieven van de ondernemers en het netwerk tijdens het faalproces. Om dit te bewerkstelligen is er gekozen voor de onderzoeksmethode kwalitatieve inhoudsanalyse (Gale, Heath, Cameron, Rashid, & Redwood, 2013). Hierbij wordt op basis van kwalitatief onderzoek inzichten verkregen, om daarmee de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

Voor dit onderzoek gaat de voorkeur uit naar kwalitatief onderzoek ten opzichte van kwantitatief onderzoek. Waar kwantitatief onderzoek zich richt op de cijfermatige benadering, gaat het bij kwalitatief onderzoek om waarnemingen en achterliggende motieven van de respondenten. Dit onderzoek richt zich op het verrijken van het kennisdomein op basis van (nieuwe)inzichten en leent zich daarom minder voor een cijfermatige benadering (Ritchie, Lewis, Nicholls, & Ormston, 2013).

3.2 Onderzoekspopulatie

Dit onderzoek heeft betrekking op Nederlandse ondernemers in het mkb, die te maken hebben gehad met een faalervaring. Ondanks dat er binnen de doelgroep aanzienlijke variatie bestaat, richt dit onderzoek zich primair op de kenmerken falen en de eventuele rol van het netwerk. Op basis van deze specifieke context maakt dit onderzoek gebruik van een homogene steekproef. Hierbij beschikken de respondenten over vergelijkbare kenmerken die voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag relevant zijn.

De overeenkomstigheid van de respondenten berust op het feit dat er in alle gevallen spraken is van een faalverhaal. De definitie van een faalverhaal aangaande dit onderzoek is in overeenstemming met de gehanteerde definitie binnen Project Fenix. Deze definitie stelt dat er spraken is van een faalverhaal als een van de volgende gebeurtenissen plaatsvindt: (1) mislukken van een onderneming (2) afstoten van een productgroep of bedrijfsonderdeel (3) faillissement met door- of herstart. Daarnaast dient voor dit onderzoek de onderneming ten tijde van de faalervaring ingeschreven te staan bij de Kamer van Koophandel.

(Hogeschool van Amsterdam, 2019)

Een belangrijk criterium bij het bepalen van de steekproefomvang in kwalitatief onderzoek is het verzadigingspunt. Dit betekent dat het onderzoek pas stopt als er bij herhaling geen nieuwe informatie meer ingewonnen wordt (Aguinis & Solarino, 2019). Hiermee wordt geïmpliceerd dat de omvang van de steekproef pas aan het einde van het onderzoek bepaald kan worden. Vanwege de korte looptijd, het exploratieve karakter en de beschikbare database met faalverhalen richt dit onderzoek zich op tweeëndertig interviews.

Naast de genoemde kenmerken hanteert dit onderzoek geen andere strikte voorwaarde voor de steekproef. Dit betekent dat dit onderzoek gebruik maakt van een doelgerichte selectie van de onderzoekseenheden (Plochg & Van Zwieten, 2007). Hierbij moet de steekproef een spreiding in kenmerken als leeftijd, ervaring, sector en bedrijfsomvang waarborgen.

Afgaande op de exploratieve insteek van dit onderzoek, waarbij het opdoen van nieuwe inzichten de bovenhand heeft, vormt dit verder geen belemmering voor het onderzoek.

Daarnaast voorkomt deze bredere en open opzet mogelijke tunnelvisie en vind er op voorhand geen uitsluiting van bepaalde factoren plaats (Boeije, 2012). Zie bijlage 3 voor een overzicht van de respondenten.

3.3 Dataverzameling

Dit onderzoek maakt gebruik van een beschikbaar gestelde database met 120 faalverhalen van Project Fenix. De database bestaat uit semigestructureerde interviews (zie bijlage 4), waarbij voldoende ruimte is geweest om door te vragen. De interviews variëren in lengte tussen de 20 en 70 minuten. Om de openheid van de respondenten te verhogen is, op basis van eerdere onderzoekservaringen, gebruik gemaakt van studenten. Hierbij beschikken de studenten onderling over een gelijk kennisniveau. Om de afstand tussen de interviewer en de respondent verder te reduceren zijn de interviews fysiek afgenomen op de voorkeurslocatie van de respondent. Daarnaast zijn de interviews opgezet als leerervaring voor de studenten, waarbij openheid en medewerking van de respondenten essentieel was. Om verdere verschillen te minimaliseren zijn de interviews in dezelfde tijdperiode afgenomen (eind 2018/begin 2019). Om precieze duiding en context aan de interviews te kunnen verlenen, zijn de complete transcripten van de interviews in de database opgenomen.

Alvorens de interviews in de database met faalverhalen verwerkt zijn, vond er een controle plaats op basis van bruikbaarheid. Onderzoekers Dr. J.W.G.M. Martens en Dr. J.F. Alvarado Valenzuela, van het lectoraat Entrepreneurship (Project Fenix), beoordelen de bruikbaarheid van de interviews op basis van de volgende drie criteria. (1) Lengte van de interviews moet langer dan 20 minuten zijn. (2) De interviewer heeft de vragenlijst voldoende gevolgd en waar nodig doorgevraagd. (3) Het faalverhaal dient te voldoen aan de definitie van falen van het lectoraat. Kleine problemen en verhalen van startende bedrijven worden hiermee uitgesloten. Na de beoordeling op bruikbaarheid zijn de interviews uit privacy oogpunt geanonimiseerd verwerkt in de beschikbaar gestelde database met faalverhalen.

Om de dataset te kunnen reduceren tot de reeds bepaalde steekproefomvang, was een tweede controlemoment noodzakelijk. Deze controle vond plaats in samenwerking met een

mede onderzoeker. Hierbij zijn de interviews primair beoordeeld op mate van diepgang bij de thema's netwerken, sociaal kapitaal, de uiteindelijke consequenties en de algehele openheid van de respondenten. Daarnaast zijn bij de tweede controle de eerdergenoemde selectiecriteria meegenomen om variëteiten binnen de datacollectie te kunnen waarborgen.

De datacollectie van het onderzoek bestaat na de tweede controle uit tweeëndertig interviews. Deze interviews zijn getranscribeerd en geanonimiseerd aangeleverd in Word-documenten en gedeeld in Research Drive. Daarnaast is er een Excel-bestand aangeleverd met achtergrondinformatie en kenmerken van de respondenten. Bij het werken met de data worden de gestelde regels aangaande datamanagement, die gelden binnen de HvA, te allen tijde nageleefd.

3.4 Data-analyse

Om de data op een overzichtelijke manier in een digitale omgeving te kunnen analyseren is binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van het softwareprogramma MAXQDA. Dit programma maakt het mogelijk om de transcripten met allerlei analyse tools te bewerken en daarmee de belangrijke datafragmenten te filteren en te categoriseren. Deze datafragmenten worden met behulp van codes en memo's zichtbaar gemaakt. Door de eerdergenoemde toetsing van de data, wordt voorkomen dat er interviews worden geanalyseerd die onbruikbaar of niet relevant blijken te zijn voor het onderzoek.

Het codeerproces van dit onderzoek start met een codeboom (zie tabel 2). De codeboom bevat de belangrijkste thema's voor het onderzoek en komt voort uit het theoretisch kader. De codeboom zorgt voor structuur en dient als startpunt bij het coderen (Boeije, 2012).

Tabel 2. Codeboom

Code	Hoofdcode	Subcode
1.	Netwerken	Omvang van het netwerk (in de perceptie van de ondernemer ten tijde van de faalervaring)
		Kracht van de banden
		Rol/betekenis van netwerken
2.	Sociaal kapitaal	Ondersteuning
		Contacten
		Informatie
3.	Overlevingskansen /Toekomstperspectief	De oorsprong van de faalervaring zelf
		Consequenties op bedrijfsniveau Voor de ondernemer
		Consequenties op persoonlijk niveau

Om te voorkomen dat interessante datafragmenten buiten de geformuleerde codes zullen vallen, zijn er open codes opgesteld die afgeleid zijn van de inhoud van het specifieke datafragment (Ritchie et al., 2013). Vervolgens is er gekeken naar onderlinge verbindingen tussen de open codes en zijn deze axiaal gecodeerd. Uiteindelijk is er bij deze axiale codes gekeken naar onderlinge verbanden door middel van selectief coderen. Deze systematische ontleding maakt het mogelijk om de data te upchunken. (Boeije, 2012)

Om de relevantie en dekingsgraad van de codes te kunnen garanderen heeft er na vijf interviews een evaluatiemoment plaatsgevonden. Hierin is in samenwerking met een medeonderzoek opnieuw gekeken naar de codes. Zo is er gekeken naar onderscheidt tussen de codes, dekking van de onderzoeksthema's en de interpretatie van de codes.

Op deze manier is de intercoder reliability van het onderzoek verhoogd (O'Connor & Joffe, 2020). In bijlage 5 is het code system van het onderzoek weergegeven.

3.5 Kwaliteitswaarborging

Om de kwaliteit van het onderzoek te kunnen waarborgen is het bij kwalitatief onderzoek belangrijk om de invloed van de onderzoeker te beperken. Denk hierbij aan persoonlijke interpretatie, opvattingen en achtergronden van de onderzoeker die sturing kunnen geven aan de uitkomsten van het onderzoek. Om dit te voorkomen is het belangrijk om tijdens het onderzoek te reflecteren op de rol van de onderzoeker (Boeije, 2012). Om de invloed te beperken en tijdig bij te kunnen sturen maakt dit onderzoek gebruik van triangulatie (Van Staa & Evers, 2010). Triangulatie komt in dit onderzoek tot stand door de inbreng van meerdere onderzoekers gedurende het onderzoeksproces. Waarmee continue evaluatie plaatsvindt van de activiteiten en het proces als geheel. Hiermee wordt tevens de intersubjectiviteit van het onderzoek verhoogd (Smaling, 1992).

Naast triangulatie speelt transparantie en verantwoording aangaande het onderzoeksproces in dit onderzoek een belangrijke rol. Dit draagt bij aan het verhogen van de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek en maakt reproductie mogelijk (Aguinis & Solarino, 2019). De methodische verantwoording van dit hoofdstuk zorgt voor het inzichtelijk maken van het onderzoeksproces voor externe partijen. Daarnaast is er op wekelijkse basis een logboek bijgehouden om inzicht te bieden in de denkwijze en denkproces van de onderzoeker. Het logboek is terug te vinden in bijlage 6. Verder zijn er tijdens de codeerfase memo's geformuleerd welke terug zijn te vinden in bijlage 7. Tot slot is er, op aanvraag, openheid in de ruwe data van het onderzoek en andere gearchiveerde bestanden die tijdens het onderzoek zijn bijgehouden.

Om te voorkomen dat de kennis van de onderzoeker aangaande het onderzoeksdomein een beperkende factor is, heeft er in de eerste fase van het onderzoek diepgaande bestudering van de literatuur plaatsgevonden. Daarnaast is er informatie ingewonnen bij twee ervaren onderzoekers op het gebied van ondernemersfalen en netwerken. Hiermee is het

kennisniveau van de onderzoeker naar een, voor dit onderzoek, acceptabel niveau gebracht en vormt dit verder geen belemmeringen voor het onderzoek. (Denzin & Lincoln, 2011; Hsieh & Shannon, 2005)

Om de praktische relevantie van het onderzoek te kunnen waarborgen maakt dit onderzoek gebruik van zowel inductief als deductief redeneren. Uit het theoretisch kader is duidelijk geworden dat bestaande theorieën maar beperkt inzicht geven in falende ondernemers en hun netwerk en dat dit vraagt om uitbreiding. Door de beperkende factor tijd is het onrealistisch om geheel nieuwe theoretische concepten te ontwikkelen. Daarbij zou de kans op simplificatie en overinterpretatie van de werkelijkheid in deze concepten onacceptabel groot zijn (Boeije, 2012). Deze methode wordt abductieve analyse genoemd en heeft volgens Timmermans (2018) als doel om de methodologische toolbox van een kwalitatieve onderzoeker te vergroten, om daarmee theoretische doorbraken te stimuleren. (Jansen, 2018; Van Staa & De Vries, 2014)

3.6 Onderzoeksmatrix

Om een overzicht te geven van het onderzoek is in bijlage 8 de onderzoeksopzet schematisch weergegeven in een onderzoeksmatrix.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews besproken. De resultaten zijn gebaseerd op tweeëndertig interviews. In paragraaf 4.1 wordt de achtergrond van de ondernemers besproken. Vervolgens wordt er ingegaan op de overlevingskansen van een ondernemer, worden de netwerken en ondersteuning voor ondernemers in kaart gebracht en worden de netwerken en ondersteuning tijdens een faalervaring weergegeven. In de laatste paragraaf wordt er gekeken naar het effect van netwerken en ondersteuning tijdens de faalervaring.

Bij het verwerken van de resultaten in dit hoofdstuk wordt indien van toepassing, gebruik gemaakt van quotes. Om de leesbaarheid van deze gesproken tekst te verhogen, kan het voorkomen dat de quotes hierop zijn aangepast. Wel is er gepoogd om de kern van de boodschap, zoals de respondent het heeft bedoeld, te allen tijde te behouden.

4.1 Achtergronden van de doelgroep

Om een beeld te schetsen van de ondernemers wordt in deze paragraaf gekeken naar de achtergronden van de respondenten, de faalervaring en andere relevante achtergronden voor dit onderzoek.

Waarom ondernemen

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat de reden waarom gestart wordt met ondernemen nogal eens van elkaar verschilt. Zo start de ene ondernemer omdat hij een gat in de markt ziet en rolt de andere ondernemer er zomaar in. Zo was het geval bij respondent 2035 die opeens een onderneming in kinderkleding begon.

“Dat was de hobby van mijn vriendin. Na haar ontslag in 2010, wilde ze graag haar hobby verwezenlijken en dat was kinderkleding verkopen. Dus toen hebben we een winkeltje opgezet en zijn we gaan ondernemen” (R2035)

Naast toevallige omstandigheden kan ook intrinsieke motivatie om autonomie na te streven een rol spelen. Deze achterliggende reden van het ondernemen hoor je bij veel ondernemers op dezelfde manier terugkomen. Ze voelen zich gevangen als ze voor een werkgever werken en kunnen hier niet goed mee omgaan. Om dit te ontlopen starten ze een onderneming en gaan ze er daarbij vanuit vrij te kunnen zijn in hun doen en laten.

“Ik wilde gewoon onafhankelijk zijn en niet voor een baas werken. Daarbij vind ik het gewoon fijn om zelf dingen te maken en zelf de baas te zijn.” (R2115)

Als er gekeken wordt naar de bedrijfsmotivatie en drijfveren van de ondernemers, valt er een duidelijk verschil op. Waar de ene ondernemer de onderneming centraal stelt en daarbij, veelal voor de lange termijn, een mooi en fijne onderneming wil opzetten, kijkt de andere ondernemer vooral naar wat het oplevert en wilt hij er eigenlijk alleen maar zo snel mogelijk rijk mee worden. Ondernemers moeten altijd enige vorm van financiële tegemoetkoming nastreven, maar dit hoeft niet te allen tijde te domineren.

“We wilden gewoon een mooi bedrijf neerzetten, waar we ons geld mee konden verdienen. We hoefden niet rijk te worden, maar wilde een mooi product neerzetten en de klanten tevredenstellen.” (R2126)

Vorbereitung ondernemer

De voorbereidingen die ondernemers treffen blijken behoorlijk uiteen te lopen. Waar de ene ondernemer alles uitwerkt in een bedrijfsplan, begint de andere ondernemer gewoon met ondernemen en ziet hij wel wat er op zijn pad komt. Beide methodes komen bij de respondenten voor en typeren eigenlijk de ondernemer en hun initiële geloof zoals respondent 2059 bijvoorbeeld aangeeft.

“Ik ben wel iemand die risico's durft te nemen. Als ik ergens in geloof dan ga ik er gewoon voor. Als ik dan een nieuw idee had, dan stampte ik gewoon een nieuw bedrijf uit de grond en ging ik het gewoon doen.” (R2059)

Sommige ondernemers geven zelfs aan dat ze helemaal niet geloven in een goede voorbereiding. Ze vinden het bijvoorbeeld onzin omdat alles toch continu verandert en dat voorbereiden daardoor zonde van hun tijd is. Zij zijn van mening dat je het dan maar beter gewoon kan gaan uitvoeren en dan zie je vanzelf of het werkt. In hun ogen is dat dan ook juist ondernemen.

“Ondernemerschap is niet een of ander geniaal plan maken. Nee in tegendeel het is gewoon naar buiten gaan, doen en aan de slag gaan. Kleine mini projectjes doen en erachter komen wat werkt en wat niet. Dat is ondernemerschap.” (R2057)

Ondanks de kritiek op bedrijfsplannen, zijn er ook ondernemers die het juist toejuichen en het adviseren voor toekomstige ondernemers. Zo geven ze aan dat het veel geld en energie kan besparen en (onnodige) problemen kan voorkomen. Ook kan het ervoor zorgen dat je beter de markt en de situatie gaat begrijpen en er daardoor effectiever op in kan spelen. Toch is misschien wel het belangrijkste van alles dat de ondernemer daarmee een duidelijk toekomstbeeld voor zich heeft. Op die manier wordt het doel helder en is het eenvoudiger om focus te houden omdat je weet waar je heen wilt.

“Je merkt dat het als ondernemer belangrijk is om focus te houden, je doelen scherp te hebben en duidelijk je koers voor ogen te hebben.” (R2051)

Ervaring ondernemer

Waar de ene ondernemer meerdere ondernemingen heeft gehad en door de wol geveerd is, is het voor andere ondernemers een grote ontdekkingsreis en is alles wat ze mee maken een eerste keer. Sommige groeien op in een ondernemersfamilie en anderen in een gezin waar vader en moeder in loondienst werken. Naast de ervaring in de praktijk of uit de familie proberen sommige ondernemers grip op de situatie te krijgen door middel van hun studiekeuzes of leerroutes. Hierbij doen ze vooropleidingen, cursussen of gaan ze bij een specifieke onderneming werken om vervolgens die ervaring zelf in de praktijk te kunnen brengen.

“Ik kom echt uit een ondernemersfamilie, mijn vader heeft meerdere ondernemingen gehad en het ondernemen is mij echt met de paplepel ingegoten.” (R2033)

Keer op keer blijkt ervaring een terugkomend fenomeen onder de respondenten. Er wordt op verschillende manieren naar terugverwezen en daarbij wordt er vaak in termen als gemis en afwezigheid aangaande ervaring gesproken. Op sommige momenten weten de ondernemers gewoon niet goed wat ze moeten doen en hoe ze het best kunnen handelen. Daarnaast geven ondernemers aan dat zij veel geleerd hebben van hun ondernemingen en dat ze veel dingen nu anders en in hun ogen beter zouden aanpakken met de opgedane ervaring.

“In het begin is het ondernemen erg lastig omdat je geen ervaring hebt. Zo had ik geen ervaring met personeel en vond ik het lastig om de juiste keuzes en beslissingen te nemen. Hoe meer ervaring je op doet, hoe makkelijker het allemaal wordt en hoe makkelijker het wordt om een bedrijf te leiden.” (R2032)

De faalervaring

De problemen van de ondernemers komen op verschillende manieren tot stand. De problemen zijn veelal te herleiden naar een bedrijfsinterne oorzaak of een externe oorzaak. Interne oorzaken komen tot stand door foutieve keuzes en beslissingen van de ondernemer zelf of waar de bedrijfsvoering nalatig is geweest. Dit komt in de ogen van de ondernemer voort uit onervarenheid, onwetendheid, nonchalance of naïviteit van de ondernemer in kwestie. Hierdoor gaan er dingen mis in de bedrijfsvoering en ontstaan er onwenselijke situaties die soms niet meer terug te draaien zijn, zoals respondent 2042 bijvoorbeeld aangeeft.

“Ik dacht dat wij in een positieve situatie zaten en achteraf bleek dat het eigenlijk totaal anders was. Maandenlang werden er dingen verzwegen en dingen niet netjes afgehandeld. De persoon in kwestie, die de financiën regelde, durfde niet eerlijk ze zeggen dat hij dingen over het hoofd had gezien. Hierdoor was de onderneming eigenlijk al nagenoeg failliet.” (R2042)

Toch zijn er ook ondernemers waarbij een externe oorzaak ten grondslag ligt aan de problemen. Veel ondernemers spreken over een crisis die hen in de problemen heeft gebracht. Zo spreken de respondenten over meerdere crisissen in de afgelopen twintig jaar. Wat opvalt is dat deze ondernemers de schuld toeschuiven aan de crisis en dat zijzelf eigenlijk weinig tot geen blaam treffen.

“De problemen vermijden was onmogelijk, het had hoofdzakelijk te maken met een wereldcrisis en daar kan je niks op bedenken. Dan moet je gewoon door blijven gaan tot het over is en kijken of er mogelijkheden zijn om je financiële situatie veilig te stellen.” (R2072)

Ondernemers die in lastige situaties terecht zijn gekomen lijken veel moeite te hebben om analytisch en rationeel te handelen. Daarnaast is het onderkennen van eigen invloed op de problemen iets wat bij meerdere ondernemers ontbreekt en dat wordt door respondent 2055 duidelijk aangegeven.

“Persoonlijk had ik de problemen niet kunnen voorkomen. Ik zag mezelf in de eerste periode vooral als crisismanager. Het was crisis en dat was voornamelijk financieel omdat het concept dat we hadden bedacht niet naar behoren werkte.” (R2055)

Ondernemers die in de problemen komen zijn daarbij geneigd om nog harder te gaan werken omdat ze daarmee hopen de problemen op te kunnen lossen. Zo waren er ondernemers die dingen gingen aanbieden die helemaal niet bij de onderneming pasten of kostten dat in sommige gevallen zelfs meer geld dan het opleverde. Ook gaan ondernemers zelf allerlei dingen uitvoeren, die ze eigenlijk beter aan andere over kunnen laten. Ze zijn daarbij enkel bezig met het oplossen van problemen die op dat moment urgent lijken, maar daarmee verliezen ze het grotere plaatje uit het oog en komt dat op den duur als een boemerang terug.

“Ik was alleen maar brandjes aan het blussen. Op een gegeven moment ben je alleen daar nog maar mee bezig en dan loop je achter de feiten aan. Ik was toen gewoon niet meer bezig met het managen van het bedrijf.” (R2032)

Een ander probleem dat opdoemt voor de ondernemers in tijden van zwaar weer is de emotionele en persoonlijke binding met de onderneming. Als de problemen ontstaan zie je dat bepaalde ondernemers bevangen worden door emotie en dan ook op basis van emoties handelen. Hierdoor houden ze ten koste van alles het bedrijf op de been of stellen ze ontslagrondes of andere reorganisaties te lang uit. In zo'n situatie blijven de kosten te hoog en als de inkomsten dan tegenvallen gaat het van kwaad tot erger en zullen de negatieve gevolgen alleen maar toenemen en lijkt een faillissement onoverkomelijk. Ze willen daarbij vaak niet inzien of erkennen dat het niet goed gaat en zien dit dan ook als persoonlijk falen.

“Op het moment dat het wat minder ging had ik het veel eerder moeten signaleren en moeten inzien dat er wat veranderen moest. Dan had ik het waarschijnlijk nog wel kunnen bijsturen. Het lastige is dat je met mensen, emoties en ego's werk en dat ikzelf ook een groot ego heb.” (R2033)

De persoonlijke en emotionele binding met de onderneming wordt nog maar eens onderstreept door respondent 2042. Die vergelijkt het zelfs met het opgeven van zijn kind.

“De onderneming was echt mijn kindje. Op mijn 18^{de} ben ik ermee begonnen en dan doet het wel echt pijn. Het voelt alsof ik gefaald heb en falen is sowieso niet leuk.” (R2042)

Niet alle ondernemers verliezen hun kerntaken uit het oog of laten hun handelen beïnvloeden door emoties. Deze ondernemers weten afstand te houden tot de problemen en gaan er rationeel mee om. De ondernemers zien daardoor de problemen tijdig in en weten daar ook adequaat op te handelen. Op die manier weten ze de gevolgen te reduceren en kunnen ze in veel gevallen blijven ondernemen. Zo was er een ondernemer die een heel exit

plan had klaarliggen voor tijden van zwaar weer. Een andere ondernemer liet vijf ondernemingen failliet gaan om er vier te redden en daarmee verder te gaan.

“Uiteindelijk heb ik vijf van mijn negen ondernemingen failliet moeten laten gaan. Dit was de lastigste periode van mijn leven, maar uiteindelijk heb ik met het overeind gebleven gedeelte wel weer een heel mooi imperium kunnen opbouwen.” (R2073)

Samenvattend

Uiteindelijk wordt duidelijk dat er veel verschillen zijn tussen de ondernemers en dat het onmogelijk is om alles in één typologie samen te brengen. Toch valt er een duidelijke tweedeling te constateren in tijden dat ondernemers in de problemen komen. Waar de ene ondernemer zelf de regie blijft houden en analytisch en rationeel blijft handelen, wordt de ander bevangen door emoties en laat zich daardoor leiden.

4.2 Overlevingskansen van een ondernemer

In deze paragraaf wordt een relatie gelegd met de eerste deelvraag van dit onderzoek: ‘Wat wordt verstaan onder overlevingskansen van een ondernemer?’ Hierbij wordt gekeken naar de persoonlijke consequenties voor de ondernemer in kwestie.

Economische gevolgen

Ondernemers die in de problemen komen geven aan dat ze in eerste instantie minder of geen loon meer aan zichzelf uitkeren. Ze willen op die manier de kosten drukken en hopen het zo lang mogelijk vol te houden. In sommige gevallen is er zelf geen geld meer en is het helemaal geen keuze voor de ondernemer. Het komt erop neer dat de ondernemer ten tijde van de faalervaring zijn belangrijkste bron van inkomsten ziet verdwijnen.

“Ik had geen omzet meer in de winkel en dus geen inkomsten meer. De rekeningen bleven binnenkomen en dan heb je thuis ook gewoon geen geld meer.” (R2035)

Als de hoge kosten en de lage inkomsten te lang voortduren ontstaan er schulden voor de onderneming. Als de schulden te groot worden kan de onderneming failliet gaan. In sommige gevallen gaat hierbij niet alleen de onderneming failliet, maar gaat de ondernemer ook

persoonlijk failliet. Dit komt omdat de ondernemer dan persoonlijk getekend heeft voor bepaalde zaken en daarmee garant staat. Als de ondernemer de schulden niet kan afbetalen komt hij in een traject van schuldsanering terecht.

“Na het faillissement kwam ik in de schuldsanering terecht omdat er nog behoorlijke bedragen openstonden waar ik persoonlijk verantwoordelijk voor was.” (R2040)

Het blijkt dat op financieel gebied niet alle ondernemers persoonlijk even hard geraakt worden door een faalervaring. Dit heeft onder andere te maken met de juridische vorm waarmee de onderneming is vormgegeven. Er zijn zelfs ondernemers die er financieel beter uitkomen. Zo was er een ondernemer die iedere maand geld van de ene bv naar de andere bv overhevelde. Ook zijn er voorbeelden van ondernemers die heel lang zijn blijven ondernemen zonder er echt geld mee te verdienen. Door het stoppen gingen ze in loondienst en hielden ze voor de uren die ze erin stopte veel meer geld over.

“Op financieel gebied hou ik nu veel meer geld over, er hoeft namelijk geen geld meer bij. Het was vaak zo dat ik de ene bv een beetje hielp met de winst van een andere bv.” (R2022)

Psychologische gevolgen

Op psychologisch gebied ondervinden de ondernemers die in moeilijkheden gekomen zijn ook de nodige gevolgen. Zo geven de ondernemers aan dat ze veel last ervaren van stress. De hele situatie voelt onwerkelijk en soms voelen ze boosheid en frustratie. Daarnaast hebben ze veel last van angsten voor wat komen gaat en zijn ze continu aan het piekeren. Het kan voorkomen dat hierdoor angst- en/of paniekaanvallen ontwikkeld worden. In het ergste geval ontstaan er zelfs depressies en burn-outs die enorm lang kunnen aanhouden.

“Ik val mezelf enorm tegen. Hoe sterk en dynamisch ik vroeger was, zo klein voel ik mij nu. Het is al even terug, maar mijn therapeut geeft nog steeds aan dat ik op moet passen en dat ik niet weer te veel wil doen. Want een terugval in een depressie blijft op de loer liggen.” (R2145)

Het gevoel van onmacht, de angst voor de gevolgen en de stress die daarbij komt kijken blijken bij de ondernemers een belangrijke rol te spelen voor de psychologische gevolgen.

“Ik heb een enorme burn-out gekregen na het faillissement. Je ziet allemaal dingen op je afkomen zoals deurwaarders en beslagleggingen. Het zijn zaken die je heel onzeker maken. Het liefst zou je iedereen netjes betalen en alles netjes afhandelen, maar dat gaat dan niet meer. Dat is echt een heel naar gevoel!” (R2040)

Sociale gevolgen

Naast de economische en psychologische gevolgen krijgen ondernemers ook te maken met gevolgen op sociaal gebied. Sommige ondernemers spreken zelfs over het verliezen van hun identiteit. Veel ondernemers hebben het gevoel dat ze anders behandeld worden door hun omgeving en dat ze zich moeten verantwoorden voor de ondernemersproblemen. Hierbij zijn er verhalen van ondernemers die goede vrienden verliezen, maar ook voorbeelden van ondernemers die te maken krijgen met familiale problemen. Daarnaast zijn er ondernemers die zelfs hun relatie of huwelijk op de klippen zien lopen.

“Het had allemaal ook een hele impact op privégebied. Door alle problemen liep het thuis ook niet meer lekker en zijn mijn vriendin en ik uiteindelijk zelfs uit elkaar gegaan.” (R2016)

Fysieke gevolgen

Ondernemers blijken ook fysieke gevolgen te ondervinden van alle problemen, in sommige gevallen eist de continue stress en het harde werken gewoon hun tol. Zo was er een ondernemer die in korte tijd door de hele situatie ruim 30 kilo was aangekomen. Een andere ondernemer gaf aan dat ze na het stopzetten van de onderneming helemaal instortte en eigenlijk een halfjaar alleen maar kon slapen.

“Ik ben uiteindelijk helemaal ingestort. De laatste periode als ondernemer heb ik zo veel van mijn lichaam gevraagd dat het gewoon op raakte. Dit had ik tijdens die fase niet door, maar naderhand kwam alles eruit. Ik kon een halfjaar alleen maar slapen, ik was fysiek gewoon uitgeput.” (R2049)

Samenvattend

De consequenties en gevolgen waar ondernemers mee kampen na de problemen of faalervaring, zijn niet te onderschatten. Het gaat de ondernemers duidelijk niet in de koude kleren zitten en ze kunnen het nog lang met zich meedragen. De gevolgen kunnen zich op allerlei manieren manifesteren en komen voor op zowel economisch, psychologisch, sociaal als fysiek gebied. Dit zijn allemaal mogelijke gevolgen van een faalervaring en daar dient rekening mee gehouden te worden.

4.3 Netwerken en ondersteuning voor ondernemers

Deze paragraaf kijkt naar de tweede deelvraag van dit onderzoek: ‘Netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, voor ondernemers.’ Hierbij wordt gekeken naar de opstartperiode en de tijden dat het naar behoren gaat met de onderneming.

Omvang netwerken

Met de verzamelde antwoorden van de respondenten is het lastig om een objectief oordeel te vellen over de omvang van de netwerken, omdat hier niet altijd duidelijk naar gevraagd is. Wat wel vastgesteld kan worden is dat verschillende ondernemers aangesloten zijn bij branche- en winkeliersverenigingen of andere organisatie waarmee ze hun netwerk proberen te vergroten. Ook nemen ze geregeld deel aan beurzen, gala’s en netwerkborrels. Daarnaast valt op dat zeker in de opstartfase ondernemers hun omvangrijke netwerk goed weten in te zetten, zoals respondent 2013 bijvoorbeeld aangeeft.

*“Ik heb een behoorlijk groot netwerk, met veel kennissen in allerlei verschillende branches. Hierdoor heb ik veel hulp gehad bij het opstarten van mijn bedrijfje.”
(R2013)*

Om de omvang van het netwerk op peil te houden, geven de ondernemers aan dat er veel tijd en energie ingestoken moet worden. Ze geven aan dat het een kwestie is van geven en nemen en dat je bij elkaar in gedachten moet blijven. Dit geldt zeker voor de mensen die wat verder van de ondernemer afstaan. Het onderhouden van het netwerk is voor de ondernemer een kwestie van investeren.

Kracht van de banden

Ondernemers blijken snel geneigd om contact te zoeken met mensen die dichtbij hun staan. Hierbij voelen ze zich vertrouwt en blijken ze sneller geneigd zich te uiten. Toch zie je dat ondernemers in goede periodes ook de nodige contacten leggen met mensen die wat verder van hun afstaan. Op die manier bieden zich mogelijkheden aan die anders ongrijpbaar zouden blijven, zoals respondent 2059 bijvoorbeeld aangeeft.

“Door mijn netwerk ben ik in het begin juist heel succesvol geworden. Zo had ik een vliegende start van mijn onderneming met een openingsfeestje in de Jimmy Woo. Dat heeft natuurlijk niemand, maar ik kende via, via toevallig de manager.” (R2059)

In goede tijden blijken ondernemers behoorlijk extrovert te zijn en vinden ze het niet erg om naar voren te treden. Ze zien dit ook als stukje marketing en bedrijfsvoering van de onderneming. Successen delen met andere ondernemingen op de sociale media en zich vertonen op beurzen vinden ze bij het ondernemen horen. Deze tekens van leven dragen bij aan het contacthouden met contacten die verder van de ondernemer afstaan.

Rol van netwerken

De netwerken geven de ondernemers toegang tot bronnen die anders niet of lastig bereikbaar waren geweest. Zo was het voor de eerdergenoemde ondernemer mogelijk om een openingsfeest te houden in de Jimmy Woo. Was er een ondernemer die contacten had gelegd met Jeff Bezos en was een andere ondernemer op de hoogte van toekomstplannen waar hij op tijd op in kon spelen. Voor de ondernemers spelen de netwerken een belangrijke rol en stelt het ze in staat te excelleren met hun onderneming. Daarbij valt op dat de

ondernemers bewust gebruikmaken van hun netwerken om daarmee mogelijkheden voor zichzelf te creëren die ze verder kunnen helpen.

“Ik was een van de eerste internetbedrijfjes in Nederland. Om kennis en informatie in te winnen ben ik toen naar Amerika gegaan en heb ik met Jeff Bezos van Amazon gesproken over hoe ik dingen het beste aan kon pakken. Op die manier kon ik de kennis vrij snel vergaren en uiteindelijk in de praktijk brengen, daardoor gingen de dingen heel snel.” (R2139)

Ondersteuning

De ondersteuning die ondernemers in goede tijden tot hun beschikking hebben lijkt meer dan toereikend voor de situatie. Zo worden ze in staat gesteld contacten te leggen en te onderhouden, kunnen ze voldoende informatie, advies en kennis inwinnen en hebben ze andere middelen tot hun beschikking die ze verder kunnen helpen. Daarnaast ervaren ondernemers emotionele en psychologische steun van vrienden en familie die dichtbij hun staan, zodat ze bepaalde stappen als ondernemer durven zetten.

Dit lijken randvoorwaarden waaraan een ondernemer in eerste instantie moet voldoen om überhaupt een onderneming op te kunnen zetten. Zoals respondent 2042 ook aangeeft is het lastig om in je eentje te ondernemen en heb je als (startende) ondernemer gewoon bepaalde mate van hulp en ondersteuning nodig om verder te komen.

“Ik wilde heel graag een eigen onderneming opstarten, maar ik wist dat ik het niet alleen kon. Toen heb ik mensen om mij heen verzameld die mij konden helpen en waarmee ik kon kijken naar hoe en wat ik moest gaan doen.” (R2042)

Samenvattend

In de opstartfase en de tijden dat het naar behoren gaat met de onderneming, zijn ondernemers actief bezig met hun netwerken en de ondersteuning die zij zoeken. Zij treden naar de voorgrond en voelen geen weerstand om actie te ondernemen als zij het gevoel krijgen dat ze bepaalde ondersteuning of hulpbronnen missen. Hierbij scheppen de

ondernemers een gezond ecosysteem, met een gevarieerd netwerk, waarmee zij in staat zijn te excelleren met hun onderneming.

4.4 Netwerken en ondersteuning tijdens een faalervaring

In deze paragraaf wordt gekeken naar de derde deelvraag van dit onderzoek: ‘Op welke manier maakt de ondernemer gebruik van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, bij een faalervaring?’ Om structuur in de resultaten te houden wordt er eerst gekeken naar de omvang van de netwerken, de kracht van de banden, de rol van netwerken en uiteindelijk wordt er gekeken naar welke ondersteuning daaruit voortkomt.

Omvang netwerken

Tijdens een faalervaring zijn er ondernemers die erg emotioneel reageren. Zij ervaren het als onrechtvaardig en hebben een sterk gevoel dat de problemen hen allemaal overkomt. Daarnaast willen deze ondernemers de daadwerkelijke problemen eigenlijk niet onder ogen komen en sluiten ze zich er vooraf. Hierdoor hoeven ze de realiteit van de problemen niet in te zien en kunnen ze zichzelf voorhouden dat het allemaal nog niet zo slecht is.

“Toen het minder ging keek ik ook niet meer naar de rekeningen. Ik kon ze toch niet betalen en wat moet ik er dan mee?” (R2042)

Ondanks de soms wat ontkennende houding van de ondernemer ten aanzien van de faalervaring, blijkt toch een gevoel van schaamte te overheersen. Hierdoor trekt de ondernemer zich terug en maakt hij minder gebruik van zijn netwerken. Door deze inactieve houding van de ondernemer ziet hij de omvang van zijn netwerk afnemen en krijgt de ondernemer het gevoel dat hij er alleen voor staat.

“Ja, bij succes doe je veel meer. Dan praat je met andere ondernemers en zoek je veel meer contacten. Maar als het dan minder wordt en je komt in de problemen, dan wordt dat toch minder. Het is ook een beetje schaamte, over problemen spreek je gewoon niet.” (R2017)

Waar sommige ondernemers moeite hebben met de faalervaring en zich door schaamte eigenlijk niet durven uiten, zijn er ook ondernemers die juist opzoek gaan naar oplossingen. Deze ondernemers constateren dat het niet goed gaat met hun onderneming en dat er verandering nodig is, om dit te bewerkstelligen schakelen zij de hulp van anderen in. Deze ondernemers zien in dat ze zichzelf moeten confronteren met alle moeilijkheden en dat ze er zelf niet meer uitkomen. Om toch een oplossing voor de problemen te vinden blijven zij contact houden met anderen en zien zij daardoor de omvang van hun netwerk toenemen of in ieder geval gelijk blijven.

“Ik wist dat ik mijzelf moest confronteren met alle moeilijkheden, hoe moeilijk dit ook was. Ik bleef ook altijd goed communiceren met anderen over de problemen en ik zorgde ervoor dat ik altijd het overzicht hield. (R2054)

Er was zelfs een ondernemer die zijn emoties helemaal aan de kant schoof toen het minder ging met zijn onderneming. Hij gaf hierbij aan dat hij het gevoel had dat zijn emoties hem tegenhielden bij het vinden van een oplossing voor zijn problemen en daarom handelde hij ten tijde van de faalervaring enkel rationeel. Dit is een groot contrast met ondernemers die zich juist door schaamte en hun emoties laten tegenhouden in het delen van de problemen.

“Eerst gaat alles goed en daarna wordt alles gewoon een stuk minder. Dan moet je daar snel op handelen en dat heb ik dan ook gedaan. Eigenlijk handelde ik bijna emotioneel en heel zakelijk. Als je te veel in de emotie blijft hangen dan wordt het niets.” (R2139)

Kracht van de banden

Door het gevoel van schaamte durft de ondernemer zich alleen nog te uiten tegen mensen die dichtbij hem staan. Hierbij valt op dat de ondernemers voornamelijk naar vrienden of familieleden stappen. Bij deze contacten voelen de ondernemers zich op hun gemak en durven zij zich openlijk te uiten over de problemen.

“Toen het minder ging, zocht ik voornamelijk steun bij goede vrienden en familie.

Daarbij voelde ik dat ik wel openhartig kon zijn en eindelijk mijn ei kwijt kon. Dat heb

ik als heel fijn ervaren.” (R2126)

De ondernemers geven daarnaast aan dat ze de problemen ook helemaal niet met iedereen willen delen. Ze geven hierbij aan dat ze andere personen niet met hun problemen willen belasten. De andere personen zijn in dit geval vooral mensen die verder van de ondernemer afstaan en waar zij geen sterke band mee hebben. Ook in deze situatie zoeken de ondernemers vooral contact met vrienden en familieleden.

“Ik praatte met familie en vrienden, maar verder hield het eigenlijk wel op. Je wilt de problemen eigenlijk ook niet met iedereen delen” (R2035)

Naast de constatering dat er ondernemers zijn die bij een faalervaring enkel nog contact onderhouden met mensen die dichtbij hun staan, zijn er ook ondernemers die juist contact leggen met mensen die verder van ze afstaan. Hierbij wordt wel aangegeven dat in de eerst plaats contact wordt gezocht met mensen die dichtbij hun staan, maar dat er vervolgens ook contact wordt gelegd met mensen die wat verder van ze afstaan.

“Op een gegeven moment kom je er met je familie en vrienden niet meer uit, dan moet je andere contacten aanboren. Toen ging ik opzoek naar andere ondernemers, om daarmee ideeën, gedachtes te delen en hopelijk tot oplossingen te komen.” (R2051)

Toch zijn er ook ondernemers die zakelijk en privé zo veel mogelijk gescheiden houden. Deze ondernemers praten thuis eigenlijk nauwelijks over de onderneming en zullen daarom ook niet snel de problemen delen met familie en vrienden. Dit zorgt ervoor dat zij alles voornamelijk delen met hun personeel of contacten die verder van ze afstaan.

“Ik probeer zakelijk en privé zoveel mogelijk apart te houden. Als ik dan thuis ben hoef ik niet over de zaak te denken en kan ik het laten rusten. Dit geldt zowel voor goede als slechte tijden.” (R2032)

Rol van netwerken

De ondernemers die aangeven bij een faalervaring alleen nog contact te houden met mensen die dichtbij hun staan, lopen tegen het probleem van onvoldoende ondersteuning en hulpbronnen vanuit deze contacten aan. Zo beschikken deze contacten over onvoldoende kennis en zijn ze veelal niet in staat om nieuwe contacten voor de ondernemer te leggen.

“Ik praatte met familie en vrienden, maar verder hield het eigenlijk wel op want je wil het eigenlijk ook niet met iedereen delen. Alleen kwam ik daar niet heel veel verder mee, die hadden al helemaal de kennis niet.” (R2035)

Netwerken in tijden van een faalervaring wordt door verschillende ondernemers als belastend gezien en zij geven daarbij aan andere niet te willen belasten met hun problemen. Hierbij maken de ondernemers bewust geen of maar beperkt gebruik van hun netwerken. Dit staat in groot contrast met de houding van de ondernemers ten overstaande van netwerken als het beter gaat met de onderneming. Dit wordt door de ondernemers zelf regelmatig aangegeven, zo ook door ondernemer R2017.

“Ja, bij succes doe je veel meer. Dan praat je met andere ondernemers en zoek je veel meer contacten. Maar als het dan minder wordt en je kom in de problemen, dan wordt dat toch minder. Het is ook een beetje schaamte, over problemen spreek je gewoon niet en je wilt andere er niet mee belasten.” (R2017)

Toch trekken niet alle ondernemers zich terug uit de netwerken, er zijn namelijk ook ondernemers die aangeven juist actief te gaan netwerken bij een faalervaring om daarmee opzoek te gaan naar oplossingen voor de problemen. Deze ondernemers zien in dat zij zelf de problemen niet snel te boven komen en trachten door middel van bewust te netwerken dit wel te bewerkstelligen. Deze ondernemers zien het delen van de problemen helemaal niet als belastend en zien het eerdere als het geven van waardering aan de ingeschakelde contacten.

“Vaak zijn er best mensen die je op sleeptouw willen nemen. Je ziet zelfs dat ze het leuk vinden zodra je ze om advies vraagt, het is toch een stukje erkenning van hun kennis en kunde. Je moet het alleen wel vragen.” (R2042)

Ondersteuning

Waar de ondersteuning vanuit de familie en vrienden maar beperkt lijkt te helpen voor het oplossen van de problemen, blijkt deze steun wel degelijk belangrijk voor de ondernemers. Zeker de emotionele steun die de ondernemers tijdens een faalervaring kunnen onttrekken uit deze contacten speelt een belangrijke rol. Door veel ondernemers wordt een faalervaring bestempeld als een emotioneel zware tijd en dan is emotionele steun van familie en vrienden erg belangrijk, dit houdt de ondernemers in veel gevallen op de been. Door R2054 wordt het belang van de emotionele steun duidelijk omschreven.

“Ik praatte op een gegeven moment dagelijks met die vriend. Dat heeft mij enorm geholpen, ook om alle ellende een beetje te relativiseren. Als ik het in mijn eentje had moeten doen, dan was ik waarschijnlijk van het dak gesprongen.” (R2054)

Naast de ondersteuning op emotioneel vlak, zijn er ook ondernemers die vanuit hun familie en vrienden financieel gesteund worden. Toch zijn dit vaak relatief kleine bedragen en is het veelal een tijdelijke oplossing voor het tekort aan financiële middelen van de ondernemer.

“Op een gegeven moment was het wel zo dat mijn moeder de factuur even voorschoot. Als de klant dan weer had betaald kon ik haar weer terugbetalen.” (R2059)

De ondernemers die bij een faalervaring contacten blijven onderhouden met mensen die verder van hun afstaan, lijken daardoor beschikking te hebben over verschillende vormen van ondersteuning. Zo geven de ondernemers aan dat ze door toedoen van deze contacten advies of een oplossing vinden voor hun situatie. Deze hulpbronnen en ondersteuning komen voor de ondernemers vooral in de vorm van informatievoorziening, nieuwe inzichten en het leggen van contacten waarmee het oplossen van de problemen dichterbij komt.

Samenvattend

Tijdens het falen zie je een duidelijke tweedeling in het proces van netwerken. Waar de ene ondernemer doelgericht opzoek gaat naar een oplossing voor zijn problemen en daarbij zijn netwerken inzet, reageert de andere ondernemer vooral uit emotie en maakt hij door een gevoel van schaamte maar beperkt gebruik van zijn netwerken. Door de overheersende schaamte en het niet durven uitten van de problemen neemt omvang en de variatie in de opbouw van zijn netwerken af en lijkt ook de gewenste ondersteuning voor deze ondernemers maar beperkt beschikbaar.

4.5 Het effect van netwerken en ondersteuning

In voorgaande paragraaf is gekeken naar de manier waarop een ondernemer gebruik maakt van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, ten tijde van de faalervaring. In deze paragraaf wordt gekeken naar wat hier uiteindelijk het effect van is voor de ondernemer. Hierbij staat de vierde deelvraag van het onderzoek centraal: 'Welke invloed heeft de netwerkinzet op de ondernemer?' Deze paragraaf is hierbij onderverdeeld in het effect van sterke en zwakke banden op de ondernemer.

Sterke banden

Door steun van familie en vrienden geven ondernemers aan dat zij in staat worden gesteld om te blijven ondernemen. Het belangrijkste wat de ondernemers hierbij aangeven is dat zij met behulp van deze contacten emotioneel overeind blijven staan in de moeilijke tijd. Ze stellen de ondernemers gerust, bieden een luisterend oor en leven met de ondernemer mee ten tijde van de faalervaring. Ondanks het belang van deze contacten voor de ondernemers, geven zij aan dat deze contacten eigenlijk geen fundamentele oplossing hebben geboden voor hun problemen. Dit komt enerzijds omdat deze contacten over onvoldoende kennis beschikken en anderzijds omdat ze te emotioneel betrokken zijn en daarmee vooral medeleven tonen. Toch mag de emotionele steun niet onderschat worden en stellen zij de ondernemers in staat om tijdens een faalervaring enigszins te blijven functioneren.

“Thuis is wel een van de belangrijkste dingen en dan vooral mijn levenspartner. Wij zijn nog steeds samen en daar deel je lief en leed mee. Zij heeft mij ook tijdens de mindere periode op de been gehouden en mij altijd gesteund.” (R2051)

Een aantal ondernemers geeft aan financiële steun te hebben ervaren van familie of vrienden, toch lijkt dit voornamelijk een tijdelijke oplossing te bieden. Deze steun werkt in sommige gevallen zelfs averechts. Dit komt doordat de ondernemers de urgentie van de problemen niet inzien en daardoor niet op zoek gaan naar een structurele oplossing. Hierdoor zijn er geen veranderingen, blijven de ondernemers doorgaan met wat ze deden en stapelen de fouten zich op. Doordat er niets veranderd blijven de rekeningen zich op en nemen uiteindelijk de schulden van de ondernemer alleen maar verder toe.

Toch blijken sommige ondernemers wel degelijk een oplossing te vinden voor hun problemen bij familie en vrienden. Deze ondernemers worden door hun sterke banden in staat gesteld om de problemen op te lossen of andere keuzes te maken die hen helpt bij het minimaliseren van de uiteindelijke consequenties. Het gaat dan om ondersteuning en hulpbronnen die zij tot hun beschikking hebben bij familie of vrienden waar zij hun problemen mee delen, dit helpt de ondernemer bij het vinden van een oplossing voor zijn problemen.

“Mijn vader is ook een grote ondernemer en die heeft mij er eigenlijk doorheen gesleurd. Hij was de eerste die zij dat de cijfers niet klopte en toen hebben we samen gekeken naar oplossingen om het recht te zetten.” (R2064)

Naast de steun die de ondernemers ervaren hebben ten tijde van de faalervaring, zijn er ook ondernemers die duidelijk aangeven iets gemist te hebben in deze periode. Verschillende ondernemers geven achteraf aan dat zij een sparringpartner mistte en dat zij iemand nodig hadden die van buitenaf kon reflecteren op de situatie en daarmee voor nieuwe inzichten kon zorgen. Zij geven hierbij aan dat een kritische blik en het stellen van vragen in zo'n situatie al veel kan opleveren, zo lang deze contacten maar niet te emotioneel bij de onderneming betrokken zijn. Deze realisatie kwam pas na de faalervaring bij de ondernemers tot stand.

“Het is een nadeel als je helemaal alleen onderneemt. Je hebt dan gewoon iemand van buitenaf nodig die je helpt en waarmee je in zo’n situatie kan sparren. Op een gegeven moment ben je zo met jezelf en de onderneming bezig dat er een soort vicieuze cirkel ontstaat en toen kwam ik er gewoon niet meer uit.” (R2059)

Zwakke banden

Waar de ondernemers in de meeste gevallen bij hun sterke banden geen oplossing konden vinden voor hun problemen, was dit bij de zwakke banden wel anders. Voor iedere ondernemer kan dit op een andere manier ontstaan, maar in de meeste gevallen worden zij hiermee in staat gesteld om tot een oplossing van de problemen te komen en daarmee op tijd te handelen. Bij de ene ondernemer gaat dit om een specifiek advies, bij een andere om het leggen van contacten en weer een andere ondernemer treft een betalingsregeling.

Aan de ene kant is het belangrijk dat de ondernemer deze kwaliteiten om zich heen verzameld, maar aan de andere kant blijft het cruciaal dat de ondernemer zijn problemen deelt. Want de ondernemers geven aan dat als zij hun problemen niet delen, dat er dan geen ondersteuning of hulpbronnen voor ze beschikbaar komt. Met behulp van de zwakke banden zijn de ondernemers uiteindelijk beter in staat om een oplossing voor de problemen te vinden en zetten zij daarmee een goede stap om de problemen te overleven.

“Je moet kwalitatief goede mensen om je heen verzamelen, met allemaal hun eigen specialisaties. Door die op de juiste momenten in te schakelen ben je als ondernemer in staat de beste oplossing voor de situatie te vinden. Door mijn contacten heb ik een doorstart kunnen maken en heb ik een goedlopend internationaal bedrijf.” (R2139)

Samenvattend

Familie en vrienden blijken voornamelijk op emotioneel vlak een belangrijke rol te spelen, maar bieden daarbij over het algemeen geen fundamentele oplossingen voor de problemen. Uit de verhalen van de ondernemers blijkt juist dat de mensen die verder van de ondernemer afstaan de contacten zijn die ze helpen bij het oplossen van de problemen. Op die manier



spelen de zwakke banden een essentiële rol voor de overlevingskansen van de ondernemer en helpen deze contacten bij het minimaliseren van de uiteindelijk consequenties.

Hoofdstuk 5 Conclusie & Discussie

Gedurende dit onderzoek is onderzocht wat het effect van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, is op de overlevingskansen van een ondernemer die te maken krijgt met een faalervaring. Het onderzoek richtte zich hierbij op gefaalde mkb ondernemers in Nederland. Als gevolg van het exploratieve karakter van het onderzoek is er gebruik gemaakt van kwalitatieve inhoudsanalyse, waarbij tweeëndertig interviews met faalverhalen zijn geanalyseerd. In dit hoofdstuk wordt in de discussie de bestaande theorie vergeleken met de onderzoeksresultaten en wordt er in de conclusie antwoord gegeven op de onderzoeksvraag:

Wat is het effect van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, op de overlevingskansen van een ondernemer die te maken krijgt met een faalervaring?

5.1 Discussie

Uit de literatuur blijkt dat netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, een belangrijke rol speelt voor de overlevingskansen van een ondernemer (Alvarado Valenzuela et al., 2020; Thom, 2016; Witt, 2004). Ook wordt hierbij aangegeven dat de variatie in de opbouw en samenstelling van de netwerken cruciaal is, omdat dit bepaalt in welke mate sociaal kapitaal wordt opgebouwd dat relevant is voor het realiseren van doelen, verkrijgen van informatie of het delen van kennis.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt inderdaad dat netwerken een belangrijke rol speelt voor de ondernemers. Zeker in de opbouw/startup-fase spelen de netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, een belangrijke rol voor de ondernemers. Hierdoor doen zich voor de ondernemers kansen voor die anders onbereikbaar geacht zouden worden. Hiermee tonen de ondernemers tevens aan dat zij over de nodige netwerkqualiteiten beschikken, welke vanuit de literatuur als belangrijk gezien worden (Song et al., 2019; Thom, 2016). Er kan dus niet stellig geconcludeerd worden dat de ondernemers die met falen te maken krijgen, over onvoldoende netwerkqualiteiten beschikken.

Zoals in de literatuur wordt aangegeven is het belangrijk dat de netwerken bestaan uit mensen die willen en kunnen helpen (Plickert et al., 2007; Van Der Gaag & Snijders, 2005).

Toch blijkt dit vanuit de resultaten onvoldoende. De ondernemers die met een faalervaring te maken krijgen blijken namelijk niet bereid om de problemen met iedereen te delen en trekken zich daarbij veelal terug uit de netwerken. Met het terugtrekken uit de netwerken ziet de ondernemer tevens mogelijke hulpbronnen en ondersteuning verdwijnen.

Uit de resultaten blijkt dat het terugtrekken uit de netwerken voornamelijk gebeurt als gevolg van schaamte aangaande de faalervaring. Ook blijkt de ondernemer het delen van de problemen als belastend te zien voor de persoon waarmee zij het zouden delen. Dit bij elkaar maakt dat de ondernemer voornamelijk contact zoekt met contacten die dichtbij hem staan, zoals familie en goede vrienden. Dit ligt in lijn met de theorie van Granovetter (1973) waarbij wordt aangegeven dat mensen in lastige situaties sneller geneigd zijn om naar hun sterke banden te stappen.

Deze sterke banden blijken uit de resultaten uiterst effectief om je hart te luchten en voor emotionele steun, maar de ondernemer komt ermee niet snel tot nieuwe inzichten of oplossingen. Dit komt overeen met de theorie van Baker & Brouwer (2001) waarbij wordt aangegeven dat een homogeen netwerk niet altijd het gewenste resultaat oplevert.

Doordat de ondernemer alleen nog contact onderhoudt met contacten die dichtbij hem staan (sterke banden), vormt zich een eenzijdig en homogeen netwerk en neemt de kans op de aanwezigheid van (voldoende) sociaal kapitaal af. Hierbij neemt de door Martens (2020) als belangrijk verklaarde diversiteit in opbouw en samenstelling van de netwerken voor de ondernemer af. Deze diversiteit bepaalt namelijk in welke mate sociaal kapitaal wordt opgebouwd dat relevant is voor het realiseren van doelen, het verkrijgen van informatie of het delen van kennis. Dit komt overeen met de bevindingen uit de interviews waarin ondernemers aangeven onvoldoende steun te ervaren bij hun familie en vrienden om daarmee daadwerkelijk een oplossing voor de problemen te vinden.

Het grootste probleem dat door de netwerkinzet van de ondernemers ontstaat, is dat juist de mensen die verder van de ondernemer afstaan (de zwakke banden), het verschil kunnen maken. Deze contacten staan verder van de ondernemer, worden gezien als heterogeen, en maken het mogelijk om bruggen te slaan tussen netwerken of het vinden van andere oplossingen of ondersteuning voor de problemen (Granovetter, 1973; Ibarra, 1993; Seibert et al., 2001). Deze belangrijke rol van de zwakke banden wordt gestaafd door de ondernemers uit het onderzoek, die wel hun zwakke banden blijven contacteren. Het wil hierbij niet zeggen dat het altijd tot een oplossing komt, maar de gemaakte keuzes helpen de ondernemer wel om de (persoonlijke) consequenties te minimaliseren.

In de bestaande literatuur wordt nauwelijks onderscheidt gemaakt tussen ondernemers en hun manier van handelen tijdens een faalervaring. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt er wel degelijk een tweedeling te zitten in hoe de ondernemers handelen tijdens een faalervaring. Waar de ene ondernemer duidelijk een oplossing voor het probleem zoekt en daarbij zowel zijn sterke als zwakke banden inzet, kiest de andere ondernemer, door schaamte en het stigma, alleen voor zijn sterke banden. In beide gevallen vindt de ondernemer steun, alleen staat dit niet gelijk aan het vinden van een oplossing voor de ondernemersproblemen.

Het blijkt zo te zijn dat het netwerk van de falende ondernemer voornamelijk veranderd door het toedoen van de ondernemer zelf. Als de ondernemer bereid is om over zijn angst, om de problemen met andere te delen, heen te stappen, verhoogt hij zijn kansen om de problemen op te lossen. Hierbij blijft hij netwerken zoals in de literatuur wordt geadviseerd en blijft hij beschikken over sociaal kapitaal dat hem kan helpen bij het realiseren van zijn doelen. Lukt het de ondernemer niet om over deze angst heen te stappen, dan blijkt het vinden van een oplossing lastig te zijn en resulteert dit voor de ondernemer in grotere persoonlijke verliezen. Het voornaamste wat deze ondernemer nog kan onttrekken uit zijn netwerken is emotionele steun. Dit blijkt echter nauwelijks te helpen bij het oplossen van de problemen.

Het onderzoek maakt duidelijk dat een ondernemer de beste en effectiefste hulpbronnen en ondersteuning tot zijn beschikking kan hebben, maar als niemand weet dat hij hulp nodig heeft dan gaat hij geen oplossing vinden voor zijn problemen. Het is dus belangrijk dat de ondernemer zich te allen tijde durft te uiten naar zijn gehele netwerk, op die manier kan hij gebruik maken van mogelijke hulpbronnen of ondersteuning. Dit maakt het des te belangrijker dat falen maatschappelijk geaccepteerd wordt en dat het stigma wat er heerst verdwijnt. Op die manier kan het onvruchtbare vacuüm doorbroken worden en kunnen de gevolgen voor de falende ondernemer gereduceerd worden.

In bijlage 9 is een overzicht te vinden van de bevestiging of ontkrachting van de proposities en in bijlage 10 wordt een overzicht gegeven van de beantwoording van de deelvragen.

5.2 Conclusie

Dit onderzoek beantwoordt de vraag naar wat het effect van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, is op de overlevingskansen van een ondernemer die te maken krijgt met een faalervaring.

Gedurende het onderzoek is gebleken dat er een duidelijke tweedeling aanwezig is in de primaire reactie van de ondernemer tijdens een faalervaring. Aan de ene kant zijn er ondernemers die, mede door het stigma rond falen, heel emotioneel reageren op de problemen en daar hun handelen ook door laten beïnvloeden. Aan de andere kant reageren ondernemers heel rationeel en willen zij de controle over hun toekomst in eigen handen houden en laten zij zich niet beïnvloeden door het stigma rond falen. Door dit verschil is het onmogelijk gebleken om de onderzoeksvraag eenduidig te beantwoorden. Hierdoor wordt er een onderscheidt gemaakt tussen ondernemers die hun problemen openlijk delen en ondernemers die door stigma en persoonlijke schaamte de problemen niet delen.

Openlijk delen van problemen

Dit onderzoek verklaart dat ondernemers die gedurende de faalervaring actief netwerken, en daarbij actief opzoek gaan naar een oplossing voor de problemen, hun overlevingskansen

vergroten. Deze ondernemers behouden door hun actieve houding de nodige variatie in de opbouw van de netwerken en blijven daardoor beschikken over het opgebouwde sociaal kapitaal. Dit helpt hen bij het maken van de juiste keuzes of andere acties waarmee zij een oplossing kunnen vinden voor de problemen. Toch wil dit niet per definitie zeggen dat de onderneming kan voortbestaan, maar met behulp van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, worden er wel keuzes gemaakt die de uiteindelijke consequenties voor de ondernemer minimaliseren. Het belangrijkste is hierbij dat de ondernemer voldoende afstand behoudt tot de onderneming en daardoor in staat blijft om rationele keuzes te maken die zijn persoonlijke belangen ten goede komen.

Niet delen van problemen

Dit onderzoek verklaart dat ondernemers die gedurende de faalervaring zich onttrekken van netwerken, en daarbij enkel contact onderhouden met mensen waar zij een hechte relatie mee hebben, hun overlevingskansen hypothekeren. Deze ondernemers zien de variatie in de opbouw van hun netwerken afnemen en hebben daardoor onvoldoende beschikking over hulpbronnen die hen kan helpen bij het oplossen van de problemen. In veel gevallen ligt hier een gevoel van schaamte en het niet willen lastigvallen van contacten waar zij geen hechte relatie mee hebben aan ten grondslag. In zo'n situatie nemen de persoonlijke emoties van de ondernemer de bovenhand en is hij niet meer in staat om opzoek te gaan naar een effectieve oplossing voor zijn problemen. Deze hechte relaties blijken tevens niet in staat om een oplossing voor de problemen te bieden en kunnen enkel de symptomen van de faalervaring bestrijden. Hierbij ondersteunen zij de ondernemer voornamelijk op emotioneel vlak en wordt de kern van de problemen nauwelijks opgelost. Hierdoor kabbelt de onderneming voort, worden er geen keuzes gemaakt en blijven de ondernemingsproblemen zich verder opstapelen. Hierbij kunnen de problemen dusdanig opgelopen zijn dat de ondernemer te maken krijgt met tal van persoonlijke verliezen, die soms nog jaren kunnen aanhouden. Deze emotionele steun is belangrijk gebleken voor de ondernemers, alleen blijkt dit geen oplossing



voor de problemen te bieden. De overlevingskansen van de ondernemer nemen hierdoor af en de consequenties lopen op, de ondernemer raakt van de regen in de drup.

De uitkomsten van het onderzoek zijn in bijlage 11 visueel weergegeven in een construct.

Hoofdstuk 6 **Aanbevelingen & Beperkingen**

In dit hoofdstuk worden op basis van de bevindingen en uitkomsten van het onderzoek aanbevelingen gegeven. Naast de aanbevelingen wordt het hoofdstuk afgesloten met het aangeven van de beperkingen van het onderzoek.

6.1 Aanbeveling

Voor het schrijven van de aanbevelingen worden de pijlers die bij Project Fenix van belang zijn gehanteerd. Hieruit volgen aanbevelingen op het gebied van onderzoek, onderwijs en de praktijk. De aanbevelingen worden in bijlage 12 weergegeven op operationeel niveau.

Onderzoek

Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat ondernemers zich tijdens een faalervaring moeilijk uitten ten overstaande van hun netwerk en dat zij hierdoor niet de hulp krijgen die zij nodig hebben. Een van de oorzaken hiervan is het stigma dat heerst omtrent falen. Voor de toekomst is het belangrijk dat de bevindingen van dit onderzoek worden getoetst door middel van een grotere steekproef en kwantitatief onderzoek en dat daarmee de uitkomsten op grotere schaal geanalyseerd worden. Daarnaast zou het goed zijn als het onderzoeksveld interdisciplinaire samenwerkingen zou aangaan, om bijvoorbeeld de achterliggende oorzaken van het niet delen van de problemen of de overeenkomstigheden bij stigma's in kaart te krijgen. Met die kennis wordt het mogelijk om effectievere acties te ondernemen of initiatieven op te zetten om ondernemers daadwerkelijk open te laten praten over hun problemen. Want zolang ondernemers dit niet uit zichzelf doen, blijkt het lastig om een oplossing voor de problemen te vinden.

Onderwijs

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat ondernemers onvoldoende kennis hebben van netwerken en daardoor niet het belang ervan inzien of er onvoldoende gebruik van maken. Dit onderzoek kan deze bevindingen bevestigen en ziet dat wanneer ondernemers met een faalervaring te maken krijgen, zij hun netwerk onvoldoende benutten als gevolg van

schaamte. Hierdoor hypothekeken de ondernemers hun overlevingskansen en zien zij de uiteindelijke consequenties toenemen. Terwijl ondernemers die tijdens een faalervaring wel efficiënt gebruik maken van netwerken, juist het tegenovergestelde zien gebeuren.

Daarom is het van belang dat studenten tijdens hun opleiding al kennis opdoen van netwerken, wat daarvan het nut is en op welke manier ze er gebruik van kunnen maken. Zodat zij daar in een latere fase als ondernemer gebruik van kunnen maken. Hierbij is het belangrijk dat zij de urgentie gaan inzien van het benutten van de netwerken, zeker wanneer het niet zo goed gaat en de ondernemer te maken krijgt met een faalervaring. Want netwerken blijkt niet alleen cruciaal voor het realiseren van succes, maar blijkt ook essentieel om je overlevingskansen te vergroten en de uiteindelijke (persoonlijke) consequenties te minimaliseren.

Het is hierbij belangrijk dat er tijdens de opleiding dieper op de principes en mechanismes van netwerken wordt ingegaan. Zo zou het goed zijn als er meer aandacht besteed wordt aan het belang van variatie in de opbouw en samenstelling van de netwerken, het nut van sterke en zwakke banden, mogelijk interessante netwerkverbanden en andere facetten die een toekomstige ondernemer kunnen helpen. Het idee hiervan is dat de ondernemer in een vroeg stadium wordt voorzien van tools waarmee hij zijn netwerk kan optimaliseren voor het behalen van zijn doelen en zijn onderneming kan optimaliseren.

Door dit te doceren begrijpt de ondernemer ook beter de urgentie en het belang van netwerken tijdens een faalervaring en zal hij zich vermoedelijk sneller over de schaamte heen zetten, zodat hij tot een fundamentele oplossing van de problemen komt.

Praktijk

Het onderzoek heeft uitgewezen dat het stigma wat heerst aangaande falen voor de ondernemers een groot probleem vormt. Zoals reeds is aangegeven blijkt de belangrijkste rol tijdens een faalervaring weggelegd voor de ondernemer zelf. Als die de problemen niet uitspreekt en actief opzoek gaat naar hulpbronnen, blijkt het vinden van een fundamentele oplossing voor de problemen lastig. Helaas kan er niet verwacht worden dat het stigma van

de ene op de andere dag verdwijnt. Om deze transitieperiode te overbruggen zou het goed zijn als er initiatieven en bewegingen vanuit de praktijk tot stand komen die de ondernemers tijdens een faalervaring bij kunnen staan. Tijdens de coronaperiode zijn er tal van initiatieven ontstaan die ondernemers in nood proberen te helpen. Er wordt meer gesproken over falen, ook in de media, en de drempel voor een openlijke conversatie over de problemen van de ondernemer lijken hiermee kleiner geworden. Toch is het van belang dat er ondersteunende initiatieven voor de toekomst behouden blijven om ondernemers bijtijds te kunnen helpen.

Op basis van de inzichten uit dit onderzoek is het van belang dat ondersteunende initiatieven en bewegingen zo toegankelijk mogelijk worden gemaakt voor de ondernemer. Hiervoor is het in ieder geval belangrijk dat er geen kosten aan zitten voor de ondernemer en dat zij bekend zijn met de organisatie. Zo zou een centraal aangestuurd initiatief vanuit de overheid of MKB-Nederland een goed uitgangspunt zijn. Dit initiatief zou zich primair moeten focussen op het inzichtelijk maken van de problemen, het geven van een overzicht van de situatie en eventuele eerste handreikingen voor de ondernemer aanbieden. Op die manier wordt het voor de ondernemer inzichtelijk wat de fundamentele problemen zijn en kan hij op basis daarvan opzoek gaan naar oplossingen. Daarnaast zorgen de eerste handreikingen ervoor dat de ondernemer een stap in de goede richting zet.

6.2 Beperkingen

Bij dit onderzoek is gekeken naar de netwerkinzet van falende ondernemer en wat daarvan het effect is. Hierbij is specifiek gekeken naar de groep Nederlandse ondernemers uit het mkb, welke te maken hebben gehad met een faalervaring. De initiële oorzaken van het falen is hierbij niet specifiek meegenomen. Daarnaast leent de kwalitatieve insteek van het onderzoek zich niet om de uitkomsten te extrapoleren of te generaliseren. De bevindingen dienen als (nieuwe)inzichten en moeten in vervolgonderzoek getoetst worden (Boeije, 2012).

Vanwege de beperkende factor tijd en de gevoeligheid van het onderwerp is er gebruik gemaakt van de reeds bestaande database van Project Fenix. Hierdoor is het onderzoek afhankelijk van data die in deze database voorhanden is. Hierbij heeft onderzoeker geen



directe invloed bij het afnemen van de interviews en het verzamelen van de data. Ook is de onderzoeker afhankelijk van het kennisniveau aangaande de specifieke begrippen van de interviewer. Hierdoor is het voor de onderzoeker lastig om (extra) diepgaande informatie uit de respondenten te onttrekken aangaande bepaalde onderwerpen. Ook is er hierdoor geen invloed op het mogelijk doorvragen en het toepassen van andere interviewtechnieken gedurende deze fase. Door het gebruik van de database is bij dit onderzoek een volledige navolging van de thick description (Ponterotto, 2006) onmogelijk. Hierdoor kan het voorkomen dat relevante inzichten onvoldoende in beeld komen en kunnen vernieuwende inzichten verloren gaan (Boeije, 2012). Hierdoor dienen de resultaten van dit onderzoek met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden.

Literatuurlijst

- Aguinis, H., & Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1291-1315.
- Albina, A. (2018). The law of attraction positive thinking and level of gratitude towards happiness.22, 15-22.
- Alvarado Valenzuela, J. F., Wakkee, I., Martens, J., & Grijsbach, P. (2020). Lessons from entrepreneurial failure through vicarious learning. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, , 1-25.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11-26.
- Alvedalen, J., & Boschma, R. (2017). A critical review of entrepreneurial ecosystems research: Towards a future research agenda. *Null*, 25(6), 887-903. doi 10.1080/09654313.2017.1299694
- Atsan, N. (2016). Failure experiences of entrepreneurs: Causes and learning outcomes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 435-442. doi 10.1016/j.sbspro.2016.11.054
- Bahlmann, M. D., Elfring, T., Groenewegen, P., & Huysman, M. H. (2010). Does distance matter? an ego-network approach towards the knowledge-based theory of clusters. *Serie Research Memoranda*, 4
- Baker, W. E., & Brouwers, E. (2001). *Netwerken: Over het waarderen, opbouwen en gebruiken van sociaal kapitaal*. Nieuwezijds.

Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893-921. Geraadpleegd op Feb 3, 2021, van <https://www.jstor.org/stable/2937617>

Beukema-Siebenga, H. J. (2003). De structuur van het onderzoeksverslag. *Rapporteren over kwalitatief onderzoek*. ((pp. 19-34).) Boom Lemma.

Birch, D. G. W. (1987). *Job creation in america: How our smallest companies put the most people to work*. (). Rochester, NY: Geraadpleegd op Feb 4, 2021, van <https://papers.ssrn.com/abstract=1496185>

Blakeslee, S. (2004). The CRAAP test. *Loex Quarterly*, 31(3), 4.

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.

Blom, R. J. 13-03-(2021, May 7,). *Vrouwen gaan minder vaak failliet*. Geraadpleegd op May 7, 2021, van <https://www.faillissementsdossier.nl/nieuws/18920/vrouwen-gaan-minder-vaak-failliet.aspx>

Boeije, H. (2012). Analysing in qualitative research, thinking and doing (analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen). *The Hague: Boom, Lemna*,

Bolinger, A., & Brown, K. (2015). Entrepreneurial failure as a threshold concept: The effects of student experiences. *Journal of Management Education*, 39, 452-475. doi 10.1177/1052562914560794

Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.

Bouckaert, A., DeVreese, R., & Smolders, C. (2010). Een onderzoek naar de visie van de vlaming op ondernemen, faillissementen en herstarten.

Bourdieu, P., & Richardson, J. G. (1986). The forms of capital.

- Brown, R., & Rocha, A. (2020). Entrepreneurial uncertainty during the covid-19 crisis: Mapping the temporal dynamics of entrepreneurial finance. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00174. doi <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00174>
- Burt, R. S. (2002). The social capital of structural holes. *The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field*, 148(90), 122.
- Business Intelligence. (2021). *Tendrapport bedrijfsleven*. ().
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018). Startups' roads to failure. *Sustainability*, 10(7), 2346.
- Carree, M. A., & Thurik, A. R. (2010). The impact of entrepreneurship on economic growth. *Handbook of entrepreneurship research*. ((pp. 557-594).) Springer.
- Carree, M., Stel, A. V., Thurik, R., & Wennekers, S. (2007). The relationship between economic development and business ownership revisited. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(3), 281-291. doi 10.1080/08985620701296318
- Cassano, A. -01-29T10:29:47Z(2021, Feb 19,). *The fine line between success and failure is positive mindset*. Geraadpleegd op Feb 19, 2021, van <https://www.entrepreneur.com/article/364406>
- CBS. 04-11-(2021, Feb 19,). *StatLine - bedrijvendynamiek MKB; overleving, bedrijfstakken (SBI 2008)*. Geraadpleegd op Feb 19, 2021, van <https://mkbstatline.cbs.nl/#/MKB/nl/dataset/48060NED/table?ts=1613384321942>
- CBS. 20-01-(2021, Feb 4,). *Bedrijven; bedrijfstak*. Geraadpleegd op Feb 4, 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/81589NED>
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994). Founder competence, the environment, and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 77-89.

Coad, A. (2014). Death is not a success: Reflections on business exit. *International Small Business Journal*, 32(7), 721-732.

Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604-623.

doi <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

De Janasz, S. C., & Forret, M. L. (2008). Learning the art of networking: A critical skill for enhancing social capital and career success. *Journal of Management Education*, 32(5), 629-650.

Denys, D. (2020). *Het tekort van het teveel*. (4) Nijgh & Van Ditmar.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The sage handbook of qualitative research*. sage.

Elshout, J. A. G. (2016). Roep om respect: Ervaringen van werklozen in een meritocratiserende samenleving.

Engbersen, G. (2003). De armoede van sociaal kapitaal. *Sight and Sound*, 88

Etemad, H. (2020). Managing uncertain consequences of a global crisis: SMEs encountering adversities, losses, and new opportunities. *Journal of International Entrepreneurship*, 18(2), 125-144.

Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935-957. doi 10.5465/amj.2009.0211

Freiling, J., & Laudien, S. M. (2013). (2013). Explaining new venture failure: A competence-based approach. Anonymous *AIMS 2013 Conference*,

- Friar, J. H., & Eddleston, K. A. (2007). Making connections for success: A networking exercise. *Journal of Management Education*, 31(1), 104-127.
- Gale, N. K., Heath, G., Cameron, E., Rashid, S., & Redwood, S. (2013). Using the framework method for the analysis of qualitative data in multi-disciplinary health research. *BMC Medical Research Methodology*, 13(1), 1-8.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. doi 10.1177/1094428112452151
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. Geraadpleegd op Jan 29, 2021, van <https://www.jstor.org/stable/2776392>
- Guerrero, M., & Espinoza-Benavides, J. (2021). Does entrepreneurship ecosystem influence business re-entries after failure? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1), 211-227. doi 10.1007/s11365-020-00694-7
- Harris, S. G., & Sutton, R. I. (1986). Functions of parting ceremonies in dying organizations. *Academy of Management Journal*, 29(1), 5-30.
- Hogeschool van Amsterdam. 11-10-(2021, Feb 8,). *Historie van de HvA - HvA*. Geraadpleegd op Feb 8, 2021, van <https://www.hva.nl/over-de-hva/wie-wij-zijn/historie/historie.html>
- Hogeschool van Amsterdam. 22-07-(2021, Feb 9,). *1. project fenix - HvA*. Geraadpleegd op Feb 9, 2021, van <https://www.hva.nl/ondernemerschap/onderzoek/failure--recovery/onderwijsmodule-project-fenix/over-het-project/1.-over-het-project-kopie.html>
- Hogeschool van Amsterdam. 04-02-(2021, Feb 8,). *Aantal eerstejaars HvA groeit met ruim 5 procent - HvA*. Geraadpleegd op Feb 8, 2021, van <https://www.hva.nl/content/nieuws/nieuwsberichten/2020/02/aantal-eerstejaars-hva-groeit-met-ruim-5-procent.html>

- Hogeschool van Amsterdam. (2020b). *Hogeschool in 3D*. Amsterdam:Hogeschool van Amsterdam. van <https://www.hva.nl/binaries/content/assets/hva/over-de-hva/plannen-feiten-en-verslagen/hva-instellingsplan-2021-2026.pdf?1610023609174>
- Hogeschool van Amsterdam. 22-06-(2021, Feb 8,). *HvA: Feiten en cijfers - HvA*. Geraadpleegd op Feb 8, 2021, van <https://www.hva.nl/over-de-hva/organisatie/plannen-feiten-en-verslagen/feiten-en-cijfers/feiten-en-cijfers.html>
- Hogeschool van Amsterdam. (2020d). *Jaarverslag 2019 hogeschool van amsterdam*. Amsterdam:Hogeschool van Amsterdam.
- Hogeschool van Amsterdam. 15-01-(2021, Feb 8,). *Het bestuur en de afdelingen van de HvA - HvA*. Geraadpleegd op Feb 8, 2021, van <https://www.hva.nl/over-de-hva/organisatie/bestuur-en-afdelingen.html>
- Howell, N., & Mason, R. (2015). Reinforcing stigma or delivering a fresh start: Bankruptcy and future engagement in the workforce. *The University of New South Wales Law Journal*, 38, 1529.
- Hsieh, H., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Hung, H. (2006). Formation and survival of new ventures: A path from interpersonal to interorganizational networks. *International Small Business Journal*, 24(4), 359-378. doi 10.1177/0266242606065508
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 56-87.
- Jansen, H. (2018). Gefundeerde theorieontwikkeling: Geen inductie maar systematische abductie. *Tijdschrift Kwalon*, 21(2)
- Jenkins, A., & McKelvie, A. (2016). What is entrepreneurial failure? implications for future research. *International Small Business Journal*, 34(2), 176-188.

- Kirchhoff, B. A., & Phillips, B. D. (1988). The effect of firm formation and growth on job creation in the united states. *Journal of Business Venturing*, 3(4), 261-272.
doi [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(88\)90008-0](https://doi.org/10.1016/0883-9026(88)90008-0)
- Kirkwood, J., & Walton, S. (2010). What motivates ecopreneurs to start businesses? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*,
- Klimas, P., Czakon, W., Kraus, S., Kailer, N., & Maalaoui, A. (2021). Entrepreneurial failure: A synthesis and conceptual framework of its effects. *European Management Review*, 18(1), 167-182.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin.
- Korber, S., & McNaughton, R. B. (2018). Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129-1154. doi 10.1108/IJEBR-10-2016-0356
- Kritikos, A. (2014). Entrepreneurs and their impact on jobs and economic growth. *IZA World of Labor*, (May), 1-10. doi 10.15185/izawol.8
- Liu, G. (2021). Moving up the ladder of source assessment: Expanding the CRAAP test with critical thinking and metacognition. *College & Research Libraries News*, 82(2), 75.
- Martens, J., & Alvarado Valenzuela, J. F. (2019). Hulp voor ondernemers in nood. *Maandblad Voor Accountancy En Bedrijfseconomie*, 93, 127.
- Martens, J. (2020). De netwerk-kikker wakker kussen: Vrouwen en hun netwerk de betekenis van netwerken in relatie tot de carrière van hoogopgeleide vrouwen.
- Maso, I., & Smaling, A. (2004). Qualitative research: Practice and theory. *Amsterdam: Boom*,
- Mohebi, F., & Rabiee, A. (2014). Social capital on entrepreneurial opportunity recognition. *International Journal*, 3(4)

- Mulder, E. 25-03-(2021, Feb 4.). *Informatie over het mkb (midden- en kleinbedrijf) in nederland - MKB servicedesk*. Geraadpleegd op Feb 4, 2021, van /569/informatie-over-mkb-midden-kleinbedrijf.htm
- Nelson, T. (2010). The role and influence of firm founders. *Handbook of top management teams*. ((pp. 263-269).) Springer.
- Nieto, M., & González-Álvarez, N. (2016). Social capital effects on the discovery and exploitation of entrepreneurial opportunities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(2), 507-530.
- O'Connor, C., & Joffe, H. (2020). Intercoder reliability in qualitative research: Debates and practical guidelines. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1609406919899220.
- Peteraf, M., & Shanley, M. (1997). Getting to know you: A theory of strategic group identity. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 165-186.
- Plickert, G., Côté, R. R., & Wellman, B. (2007). It's not who you know, it's how you know them: Who exchanges what with whom? *Social Networks*, 29(3), 405-429.
doi <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2007.01.007>
- Plochg, T., & Van Zwieten, M. (2007). Kwalitatief onderzoek. *Handboek Gezondheidszorgonderzoek*, , 77-93.
- Ponterotto, J. G. (2006). Brief note on the origins, evolution, and meaning of the qualitative research concept thick description. *The Qualitative Report*, 11(3), 538-549.
- Programma Ondernemerschap. (2019, De innovatief en duurzaam ondernemende hogeschool. *Hogeschool Van Amsterdam*, , 5. Geraadpleegd op Feb 22, 2021, van <http://magazine.hva.nl/ondernemende-hogeschool/project-fenix/>
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. *Culture and politics*. ((pp. 223-234).) Springer.

- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1999). Understanding the consequences of founders' experience. *Journal of Small Business Management*, 37(2), 30.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. sage.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. (). Rochester, NY: Geraadpleegd op Feb 3, 2021, van <https://papers.ssrn.com/abstract=1496199>
- Schumpeter, J., & Backhaus, U. (2003). The theory of economic development. *Joseph alois schumpeter*. ((pp. 61-116).) Springer.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. doi 10.2307/259271
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328.
- Shepherd, D. A. (2009). *From lemons to lemonade: Squeeze every last drop of success out of your mistakes*. Pearson Prentice Hall.
- Shepherd, D. A., & Wiklund, J. (2007). Successes and failures at research on business failure and learning from it. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 2(5), 1-35. doi 10.1561/03000000007
- Shepherd, D. A., Douglas, E. J., & Shanley, M. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 393-410.

- Shepherd, D. A., & Haynie, J. M. (2011). Venture failure, stigma, and impression management: A self-verification, self-determination view. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(2), 178-197.
- Shepherd, D. A., Williams, T., Wolfe, M., & Patzelt, H. (2016). *Learning from entrepreneurial failure*. Cambridge University Press.
- Singh, S. (2011). No title. *Experiencing and Learning from Entrepreneurial Failure*,
- Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*, 13, 331-344. doi 10.1017/S1833367200003588
- Smaling, A. (1992). Varieties of methodological intersubjectivity—the relations with qualitative and quantitative research, and with objectivity. *Quality and Quantity*, 26(2), 169-180.
- Song, Y., Dana, L. P., & Berger, R. (2019). The entrepreneurial process and online social networks: Forecasting survival rate. *Small Business Economics*, doi 10.1007/s11187-019-00261-7
- Stevenson, H. H., Roberts, M. J., & Grousbeck, H. I. (1989). *New business ventures and the entrepreneur*, homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Thom, M. (2016). Crucial skills for the entrepreneurial success of fine artists. *Artivate*, 5(1), 3-24.
- Timmermans, S. (2018). Abductive analysis. *Tijdschrift Kwalon*, 21(2)
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163-202.

- 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.
- Van der Gaag, M. (2005). Measurement of individual social capital.
- Van Der Gaag, M., & Snijders, T. A. B. (2005). The resource generator: Social capital quantification with concrete items. *Social Networks*, 27(1), 1-29.
doi <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2004.10.001>
- Van der Heijde, I. 16-11-(2021, Feb 25,). *LibGuides: Bronnen evalueren: Algemeen*. Geraadpleegd op Feb 25, 2021, van <https://libguides.library.uu.nl/bronnen-evalueren/algemeen>
- Van Hulst, M. (2013). Het effect van financial bootstrapping op de crisisbestendigheid van MKB-ondernemers.
- Van Praag, C. M. (1999). Some classic views on entrepreneurship. *De Economist*, 147(3), 311-335.
- Van Praag, C. M., & Versloot, P. H. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small Business Economics*, 29(4), 351-382.
- Van Praag, M. (2003). Business survival and success of young small business owners. *Small Business Economics*, 21(1), 1-17.
- Van Staa, & De Vries. (2014). Directed content analysis: Een meer deductieve dan inductieve aanpak bij kwalitatieve analyse. *KWALON. Tijdschrift Voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland*, 19(3), 46-54.
- Van Staa, & Evers. (2010). 'Thick analysis': Strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse te verhogen. *KWALON. Tijdschrift Voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland*, 43(1), 5-12.

Volker, B., Flap, H., & Mollenhorst, G. (2013). Sociale netwerken. vragen, antwoorden en onderzoek.

Wakkee, I. (2017). No title. *Ondernemen Doe Je Niet Alleen*,

Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D. R., & Cardon, M. S. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 361-375.

Westlund, H., & Gawell, M. (2012). Building social capital for social entrepreneurship. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83, 101-116. doi 10.1111/j.1467-8292.2011.00456.x

Whiting, V. R., & de Janasz, S. C. (2004). Mentoring in the 21st century: Using the internet to build skills and networks. *Journal of Management Education*, 28(3), 275-293.

Witt, P. (2004). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Null*, 16(5), 391-412. doi 10.1080/0898562042000188423

Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2005). Essentials of entrepreneurship and small business management: The foundations of entrepreneurship. *The United States of America: Pearson Education*,

Bijlagen

1. Propositions theoretisch kader

In deze bijlage worden de proposities van dit onderzoek weergegeven. Deze proposities zijn opgesteld op basis van de literatuur uit het theoretisch kader. De oorsprong van de proposities is door middel van een voetnoot in het theoretisch kader weergegeven. Deze proposities worden gedurende het onderzoek getest en zullen uiteindelijk op basis van de uitkomsten van de interviews bevestigd of ontkracht worden.

P1 De ondernemer leert van de faalervaring.

P2 De ondernemer heeft zelf een belangrijke rol gespeeld in de totstandkoming van de faalervaring.

P3 De falende ondernemer beschikt niet over voldoende netwerkkwaliteiten.

P4 De faalervaring gaat gepaard met persoonlijke verliezen voor de ondernemer op financieel, sociaal en psychologisch niveau.

P5 Door de juridische vormgeving van de onderneming zit er een verschil in de mate van persoonlijke verliezen voor de ondernemer als gevolg van de faalervaring.

P6 De ondernemer heeft te maken met uitsluiting en heeft daardoor minder sociaal kapitaal ter beschikking.

P7 Netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, speelt in de startup-fase van de ondernemer een belangrijke rol.

P8 De ondernemer maakt tijdens de faalervaring geen gebruik van zijn zwakke banden en vindt daardoor geen oplossing voor zijn problemen.



P9

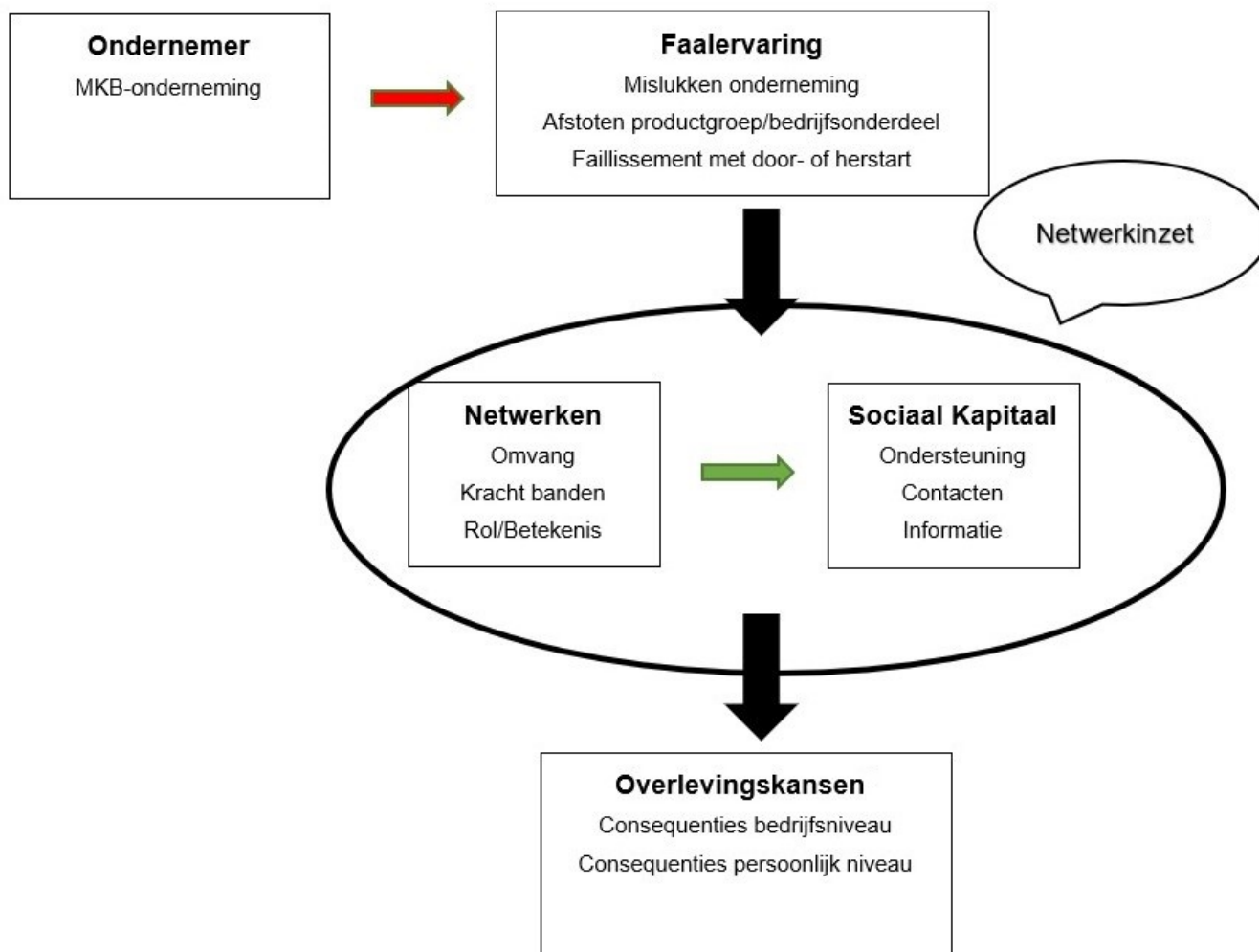
De ondernemer maakt tijdens de faalervaring gebruik van zijn sterke banden en vind hier steun, maar geen oplossing voor zijn problemen.

P10

Door de inefficiënte netwerkinzet tijdens de faalervaring worden de consequenties voor de ondernemer groter.

2. Conceptueel model

In deze bijlage wordt het conceptuele model van dit onderzoek weergegeven. Dit model komt voort uit de belangrijkste concepten vanuit het theoretisch kader en deze zullen gedurende het onderzoek toegepast worden, om daarmee richting te kunnen houden tijdens het



3. Overzicht van de respondenten

In deze bijlage wordt een overzicht gegeven van de respondenten van dit onderzoek.

Vanwege de privacy voorwaarde en het voorkomen van herleidbaarheid zijn de persoonlijke of specifieke gegevens van de respondenten geanonimiseerd. Vanuit dit oogpunt hebben alle respondenten onder andere een code gekregen en wordt bepaalde data weggelaten.

R	Gender	Leeftijd	Opleiding	Markt	Sector	Bestaan onderneming	Werknemers
2012	M	64	MBO	Nationaal	Groothandel en detailhandel	2	2
2013	V	31	MBO	Nationaal	Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	2	*
2016	M	54	HBO	Nationaal	ICT, media en communicatie	5	1
2017	M	51	MBO	Regionaal	Groothandel en detailhandel	3	1
2022	M	32	Basisschool	Nationaal	Groothandel en detailhandel	3	1
2032	M	53	MBO	Regionaal	Groothandel en detailhandel	2	100
2033	M	-	HBO	Nationaal	Groothandel en detailhandel	2	*
2035	M	42	HBO	Regionaal	Groothandel en detailhandel	2	1
2038	M	64	HBO	Nationaal	ICT, media en communicatie	4	21
2040	V	52	MBO	Regionaal	Groothandel en detailhandel	3	1
2042	M	21	HBO	Nationaal	Groothandel en detailhandel	1	3
2044	M	57	HBO	Internationaal	Advies en consultancy	2	5
2047	M	33	WO of hoger	Internationaal	Groothandel en detailhandel	2	5
2049	V	36	WO of hoger	Regionaal	Persoonlijke dienstverlening en not-for-profit	3	5
2051	M	53	HBO	Internationaal	Advies en consultancy	3	*
2054	M	22	HBO	Nationaal	Advies en consultancy	2	*
2055	M	55	HAVO/VWO	Nationaal	Horeca en hospitality	3	*
2057	M	59	WO of hoger	Nationaal	Zakelijke dienstverlening	4	72
2058	M	59	WO of hoger	Internationaal	Vervoer, post en opslag	2	*
2059	V	*	*	Regionaal	Groothandel en detailhandel	2	1
2064	M	*	*	Nationaal	Groothandel en detailhandel	3	*
2072	M	56	HBO	Nationaal	Advies en consultancy	2	*
2073	M	76	HBO	Internationaal	Bouw, installatie en infrastructuur	4	160
2076	V	*	MBO	Regionaal	Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	2	*
2082	M	39	*	Regionaal	ICT, media en communicatie	2	1



2102	M	*	WO of hoger	Nationaal	Zakelijke dienstverlening	4	50
2107	M	*	HBO	Nationaal	Bouw, installatie en infrastructuur	4	50
2115	M	*	VMBO	Regionaal	Groothandel en detailhandel	2	1
2126	M	*	*	Regionaal	Horeca en hospitality	3	24
2139	M	53	HBO	Regionaal	ICT, media en communicatie	4	28
2145	V	56	HBO	Nationaal	Groothandel en detailhandel	5	20
2153	M	23	HAVO/VWO	*	Groothandel en detailhandel	2	*

* Is geen specifieke informatie van beschikbaar

4. Vragenlijst semigestructureerde interviews

In deze bijlage wordt de originele vragenlijst weergegeven die is afgewerkt bij het afnemen van interviews voor Project Fenix. Het gaat om semigestructureerde interviews, waarbij voldoende ruimte is geweest om door te vragen.

Wendbaarheid van ondernemers

Algemene instructies voor de student:

- Afspraak maken over privacy: zie introductie en verklaring (bijlage 7). En breng tevens ter sprake dat de toestemmingsverklaring door de ondernemer moet worden getekend en dat je zelf tekent voor geheimhouding.
- Mobiel op vliegtuigmodus zetten bij het opnemen (zij bijlage 4).
- Zet het opname-apparaat aan; zet je telefoon uit en vraag aan de ondernemer zijn of haar telefoon uit te zetten.
- Stel je vragen en geef de geïnterviewde de tijd om zijn of haar antwoord te formuleren.
- Maak aantekeningen van de belangrijkste opmerkingen van de geïnterviewde.
- Vervolg vragen gebruiken als je iets niet begrijpt of als de ondernemer een oppervlakkig antwoord heeft gegeven en je meer informatie wilt weten.
- Onderbreek de geïnterviewde niet als hij of zij antwoordt.

Bewaak de tijd (en bespreek eventueel tijdig dat er meer tijd nodig is voor het interview; vraag of dat mogelijk is).

Introductie

We doen onderzoek naar hoe ondernemers proberen wendbaar te blijven en hoe zij tijdig en goed reageren op veranderingen waarmee ze te maken krijgen. De covid-tijd heeft laten zien dat tegenslagen dichterbij zijn dan verwacht en vragen om wendbaarheid van een ondernemer.

Op basis van dit interview, schrijf ik een reflectie waarin uw visie op de problemen en uw wendbaarheid zichtbaar worden en ik verwerk uw tips in mijn ondernemingsplan. Het gaat om een open interview en we willen graag het verhaal van u als ondernemer horen. We zullen soms doorvragen of vragen stellen te verduidelijking, we verwachten dat het interview ongeveer een uur duurt.

- Wat gebeurt er tijdens het interview? Ik neem het interview met u af en wil u er nadrukkelijk op wijzen dat u op elk moment kunt verzoeken de opnames te stoppen, te overleggen met mij en vragen te stellen over het interview. U bent nooit verplicht een vraag te beantwoorden.
- Wat gebeurt er na het interview? Het interview wordt bewaard in het archief van het Fenix Project binnen het lectoraat Entrepreneurship van de Hogeschool van Amsterdam. Het transcript dat op basis van de audio wordt gemaakt, wordt getranscribeerd en gepseudonimiseerd. De informatie zal nooit naar u herleidbaar zijn.

Sectie A: Persoonlijke gegevens (voor het interview invullen voor zover bekend)

A1 **Naam**

A2 **Geslacht**

A3 Geboortedatum

A4 Telefoon

A5 E-mailadres

A6 Naam bedrijf

A7 Startdatum van het bedrijf
(maand/jaar)

A8 Locatie bedrijf

*Controleer of alle gegevens zijn ingevuld. Vraag de ontbrekende gegevens voor het begin van het interview.

Sectie B: Algemene informatie over de ondernemer

In sectie B wil je algemene informatie ophalen over de ondernemer, zijn achtergrond en zijn/haar product of dienst.

Tip: De vragenlijst is opgebouwd uit hoofdvragen deelvragen. Geef de ondernemer de ruimte om de hoofdvragen te beantwoorden en alleen als de informatie niet makkelijk wordt verteld gebruik je de deelvragen.

		Notities
	Hoe bent u ondernemer geworden?	
B1	Wat was de drijfveer om te starten?	
B2	Wat tekent u als ondernemer? (karaktereigenschappen)	

	Zou u iets kunnen vertellen over uw achtergrond?	
B3	Zou u iets kunnen vertellen over de rol van uw opleiding?	
B4	Heeft u voordat u met uw bedrijf begon elders in loondienst gewerkt? Kunt u iets over die ervaringen vertellen?	
B5	Is dit uw eerste bedrijf?	
	In welke branche was u of bent u actief?	
B6	Wat voor type bedrijf had u? (product of service)	
B7	Hoe innovatief of vernieuwend waren of zijn uw producten of service?	
B8	Wat is er door de tijd veranderd?	

Sectie C: Bedrijfshistorie

In sectie C ga je nader in op de historie van het bedrijf.

Tip: ga in op de start van het bedrijf, op de verwachtingen die er toen waren en het bedrijfsplan of idee dat er toen lag. Welke plannen had de ondernemer en was is er gerealiseerd?

		Notities
	Wat is de historie van uw bedrijf?	
C1	Is het een familiebedrijf?	
C2	Wat is/was uw rol binnen het bedrijf?	
C3	Heeft u in het bedrijf samengewerkt met familieleden? En zo ja, hoe ging/gaat dat?	
C4	Komt u uit een omgeving waarin meerdere mensen ondernemer zijn? (bijv familieleden?)	
C5	Wat vindt uw omgeving ervan dat u ondernemer bent (geworden) of was?	
	Hoe is/was uw bedrijf georganiseerd?	
C6	Kunt u iets zeggen over de omvang van uw bedrijf en de manier waarop het was georganiseerd?	
C7	Wat deed u zoal binnen het bedrijf?	

C8	Hoe was de relatie met uw medewerkers?	
	Wat heeft u geleerd van het ondernemerschap?	
C9	Wat brengt het ondernemen u?	

Sectie D: Signaleren van problemen tijdens onderneming

In sectie D komen de problemen waarmee de ondernemer te maken heeft gehad aan bod.

Tip: vraag naar hoe de ondernemer is omgegaan met een lastige periode (zoals covid19) in zijn of haar bedrijf.

		Notities
	Hoe zijn de problemen in het bedrijf ontstaan?	
D1	Wanneer en waardoor zijn de problemen in het bedrijf ontstaan?	
D2	Waardoor merkte u dat het minder werd? Of dat het kritiek was?	
D3	Wat zou u anders hebben kunnen doen? - * om de problemen te vermijden? - * om het tij sneller te kunnen keren? - * om de negatieve gevolgen te beperken?	
D4	Indien van toepassing: Wat betekent het (eventuele) stoppen met het bedrijf voor u op financieel gebied? Wat betekent het op persoonlijk gebied?	
D5	Hebben de problemen afkeuring van de mensen om u heen gegeven in relatie tot uw onderneming?	
	Wat heeft u gedaan om het tij te keren (maw hoe wendbaar is een ondernemer geweest)?	
D6	Wat heeft u gedaan?	
D7	Waar heeft dat toe geleid?	

Sectie E: De rol van het netwerk tijdens uw ondernemerschap

In sectie E komt het netwerk aan bod. Een netwerk is vaak een bron van kennis en hulp en juist in tijden van tegenslag kan dit je helpen.

Tip: vraag naar de reactie van mensen die zowel persoonlijk als privé bij de ondernemer betrokken zijn (geweest). Vraag hoe zij deze mensen ontmoet hebben of kennen, hoe deze mensen hebben geholpen en hoe de relatie met deze mensen nu is.

		Notities
	Door wie liet u zich adviseren...?	
E1	Op het gebied van financiën	
E2	Op het gebied van marketing en communicatie	
E3	Op het gebied van verandering in de markt	

	Hoe heeft uw netwerk u geholpen?	
E4	Sprak u over uw bedrijf met anderen?	
E5	Met wie heeft u de problemen als eerste gedeeld?	
E6	Bij wie vond u steun/van wie kreeg u hulp?	
E7	Wat waren de reacties van uw zakelijke en persoonlijke omgeving?	
E8	Was er een negatieve invloed van medewerkers of van externe partijen?	
E9	Hoe onderhoudt u uw netwerk?	

De ondernemer heeft je verteld met wie hij contact heeft (gehad) toen hij in de problemen zat. Vul in overleg met de ondernemer onderstaand overzicht in:

Wie zijn de 5 belangrijkste personen in de omgeving van de ondernemer ten tijde van de problemen?

	Hoe kennen jullie elkaar?	Hoe heeft die persoon u gesteund?	Wat is jullie relatie momenteel?
Persoon A			
Persoon B			
Persoon C			
Persoon D			
Persoon E			

Sectie F: Toekomst

In sectie F vraag je de ondernemer hoe hij/zij naar de toekomst kijkt. Ook vraag je hem/haar naar tips voor aankomende ondernemers. Welke tips of aanbevelingen heeft degene die je interviewt?

Tip: let op de uitdrukkingen die de geïnterviewde gebruikt en probeer te vragen wat hij/zij daarmee bedoelt. Gebruik jezelf als een voorbeeld voor wie de adviezen relevant zouden kunnen zijn.

		Notities
	Hoe ziet uw toekomst (als ondernemer) er uit?	
F1	Wat zijn uw plannen voor de toekomst van uw bedrijf?	
F2	Waar bent u het meest trots op?	
F3	Wat doet u nu anders op basis van de lessons learned naar aanleiding van de problemen?	
F4	Wat zou u nooit meer doen?	
	Welke tips heeft u voor toekomstige ondernemers?	
F5	Wat zou u de toekomstige generatie ondernemers willen meegeven over hoe zich voor te bereiden op zwaar weer?	
F6	Wat heb ik niet gevraagd wat u wel zou willen delen?	

Tot slot – Checklist voor student

- Toestemmingsverklaring – getekend (ook voor geheimhouding door student)
- Persoonlijke gegevens (Sectie A)
- Algemene informatie over de onderneming (Sectie B)
- Bedrijfssituatie (Sectie C)
- Signaleren van problemen tijdens onderneming (Sectie D)
- De rol van netwerk tijdens ondernemerschap (Sectie E)
- Toekomst (Sectie F)
- Bedanken voor het gesprek

5. Overzicht code system

In deze bijlage is het code system weergegeven van het uitgevoerde onderzoek. Dit code system is afkomstig uit het softwareprogramma MAXQDA.

Code System	Frequency
Code System	827
Anonimiseringsfout	23
Consequenties	0
Persoonlijk	51
Bedrijf	21
Sociaal Kapitaal	0
Duidelijk gemis	25
Overige steun	56
Gezins steun	26
Juridisch en administratief advies	20
Netwerken	29
Tabel 5 contacten	20
Onderhoud netwerken	18
Bij falen	16
Bij succes	9
Delen van het probleem	25
Faalervaring	0
Eigen invloed op de faalervaring	23
Reacties falen	16
Exit plan	1
Oorzaak falen	34
Mislukken van de onderneming	14
Afstoten (van een productgroep of bedrijfs onderdeel)	7
Faillissement (met door- of herstart)	6
Overig	0
Grootste verandering	17
Bedrijfsmotivatie	25
Bedrijfsinfo	38
Interessante opmerkingen	0
Overig	47
Het 'rode koningin'-effect	18
Wat zou je anders gedaan hebben?	28
Moeite met ondernemen?	2
Ervaring ondernemer	29
Wat tekent de ondernemer?	17
Ondernemers advies	44
Open/gesloten communicatie	3
Persoonlijkheid ondernemer	13
Schaamte	9

1ste codes	Frequency
Faalervaring	0
Faillissement (met door- of herstart)	1
Afstoten (van een productgroep of bedrijfs onderdeel)	1
Mislukken van de onderneming	3
Bedrijf	1
Netwerken	22
Vorm van netwerken	0
Overig Netwerken	0
Rol van het netwerk	2
Geen ondersteuning	1
Kracht banden	0
Zwakke banden	2
Sterke banden	15
Omvang	2
Sociaal Kapitaal	11
Middelen	4
Informatie	2
Contacten	0
Overig Sociaal Kapitaal	1
Externe ondersteuning	4
Consequenties	21
Overig Consequenties	1
Persoonlijk niveau	13
Carrièrevolg	6
Overig	0
Ondernemer	3
Loondienst	3
Schuldsanering	2
Bedrijfsniveau	7
Doorstart/doorgaan	1
Herstructureren van het bedrijf	1
Stoppen (als keuze)	4
Stoppen als gevolg van insolventie	1
Alles gedaan wat in mijn macht lag	1
Efkeuring vanuit omgeving	2
Advies op juridisch en administratief gebied	4
Ontstaan probleem (in ogen ondernemer)	6
Schaamte --> te laat vragen naar hulp	5
Gebrek aan ervaring, waardoor de gevolgen groter worden	2
Ondersteuning van personeel	2
Onderhouden van netwerk	3
Ondernemings Advies	10
Een adertje onder het gras	0
Begrip voor de situatie	1
Tegenspraak krijgen	1

6. Logboek onderzoek

In deze bijlage is het logboek weergegeven van het uitgevoerde onderzoek.

Datum	Week	Bezigheden	Opmerkingen
1-feb	1	Start scriptie (01-02)	In de opstartfase van de scriptie hebben er eerst gesprekken plaatsgevonden met de opdrachtgever en senior onderzoekers Dr. Martens en Dr. Alvarado Valenzuela. Hierbij zijn de doelstellingen van de scriptie duidelijk gemaakt en is er richting gegeven aan het onderzoek. In de eerste plaats is hierbij de richting van het onderzoek vastgesteld op <i>falende ondernemers en hun netwerk</i> . Vervolgens is er opzoek gegaan naar relevante literatuur die van waarde kon zijn voor het onderzoek en is er gekeken naar waar in de literatuur beperkt onderzoek naar is gedaan, maar waar wel vraag naar is. Deze week heeft daarmee in het teken gestaan van het inzicht krijgen in de literatuur aangaande falende ondernemers en hun netwerk.
8-feb	2	Onderzoeksonderwerp	Na het in kaart krijgen van onttrekking uit de literatuur, werd de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek duidelijk. Vervolgens is er gekeken naar de relevantie vanuit de maatschappij. Al snel werd duidelijk dat er veel negativiteit heerste om en rond ondernemersfalen en faillissementen. Nu dit duidelijk was, was het tijd om de probleemschets te formuleren en daarbij het doel van het onderzoek te schetsen. Naar aanleiding hiervan is de eerste onderzoeksvraag opgesteld: <i>Wat is de relatie tussen netwerken, sociaal kapitaal en de overlevingskansen van een ondernemer die te maken krijgt met een faalervaring.</i>
15-feb	3	Theoretisch Kader	Omdat het in de eerste fase van de literatuurverdieping voornamelijk ging om een globaal onderzoek naar wat er in de literatuur over ondernemersfalen te vinden is en waar eventueel nog meer onderzoek naar gedaan moest worden, moesten de relevante begrippen en concepten voor dit onderzoek nog verder worden uitgediept. In deze fase is gekeken naar de begrippen <i>ondernemerschap, Falen & Netwerken & Sociaal kapitaal</i> . Hierbij is gekeken naar wat er over deze begrippen te vinden is in de literatuur en dat in relatie tot het uit te voeren onderzoek. Hierbij moet gedacht worden aan definities en concepten die relevant kunnen zijn voor het onderzoek. Dit zorgde ervoor dat ik als onderzoeker een beter beeld kreeg van ondernemersfalen en wat daarbij de rol van het netwerk kan zijn.

22-feb	4	Methodologie	<p>Op basis van deze inzichten en het eerdere hoofdstuk onderzoeksonderwerp is de methodologie van het onderzoek vastgesteld. Hierbij is gekeken naar hoe het onderzoek eruit gaat zien en welke stappen daarvoor ondernemen moeten worden. Daarnaast is gekeken naar op welke manier de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd kan worden. Vanwege het exploratieve karakter van het onderzoek, waarbij het vergaren van (vernieuwde) inzichten de bovenhand heeft, is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Daarbij wordt gebruik gemaakt van reeds afgenomen interviews uit de database met faalverhalen van Project Fenix. Er is voor de database gekozen omdat het in het korte tijdsbestek lastig is om voldoende interviews met deze doelgroep te kunnen houden. Daarbij zou het nog de vraag zijn of de respondenten dan vrij zouden praten en ons van voldoende informatie zouden voorzien. Zoals gezegd primaire de nieuwe inzichten en daarvoor was het belangrijk om een zo groot mogelijke steekproef te hanteren.</p>
1-mrt	5	Deadline Plan van Aanpak (01-03)	<p>Met de opgedane kennis uit de eerste weken is het plan van aanpak opgesteld en uiteindelijk aangeleverd aan de examinatoren. In deze week is er feedback verkregen aangaande de opgeleverde stukken en daarmee de opzet van het onderzoek. In overleg met senior onderzoeker Dr. Martens en Dr. Alvarado Valenzuele is er besloten om de onderzoeksvraag te verscherpen. Hieruit volgde de volgende onderzoeksvraag: <i>Wat is het effect van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, op de overlevingskansen van een ondernemer die te maken krijgt met een faalervaring?</i></p>
8-mrt	6	Theoretisch Kader	<p>Vanuit de aangescherpte onderzoeksvraag moesten het theoretisch kader herschreven worden en diende er meer verdieping plaats te vinden op de concepten <i>netwerken</i> en <i>sociaal kapitaal</i>. Omdat deze begrippen cruciaal zijn in het vervolg van het onderzoek. Hieruit kwam onder meer naar voren dat sociaal kapitaal een begrip is dat in de praktijk voorkomt uit netwerken en niet als een afzonderlijk fenomeen gezien kan worden. Daarnaast is met de nieuwe inzichten een start gemaakt met het opstellen van het conceptuele model.</p>
15-mrt	7	Methodologie	<p>Nu de kernconcepten van het onderzoek duidelijk waren en de onderlinge functie in kaart was gebracht, is er gestart met het verder uitwerken van de methodologie. Hierin is verder onderzoek gedaan naar de te hanteren methode tijdens het onderzoek en is er in de literatuur gekeken naar welke methodes gangbaar zijn voor de onderzoeksopzet. Hierbij heeft tevens overleg plaatsgevonden met senior onderzoekers Dr. Martens en Dr. Alvarado Valenzuele. Uit dit overleg kwam de conclusie dat voor deze onderzoeksvraag de methode kwalitatieve inhoudsanalyse het meest geschikt was. Om de methode verder uit te werken zijn de concepten van het theoretisch kader verwerkt in de eerste codes voor de codeboom van het onderzoek. Daarnaast is er verder</p>

			gekeken naar de onderzoekspopulatie en de dataverzameling. Hierbij is in overleg met mede onderzoekers en de wens vanuit het lectoraat de definitieve keuze gemaakt om gebruik te maken van de database met faalverhalen van Project Fenix.
22-mrt	8	Methodologie & Theoretisch Kader	Om de codes beter te kunnen operationaliseren is er besloten om nog een maal terug te gaan naar het theoretisch kader. Hierbij lag de focus op het in de praktijk brengen van de theoretische concepten. Deze uiteindelijke concepten zijn verwerkt in het conceptuele model. Dit model diende tevens als basis voor de codes van de codeboom. Uiteindelijk resulteerde deze inzichten in de uit te voeren aanpak van het analyseren van de data. Om geen tijd te verliezen aan onvolledige of beperkte interviews, is de keuze gemaakt om eerst een selectie te maken van de aangeleverde data van Project Fenix. Aan het einde van de methodologie zijn de punten duidelijk geworden die van belang zijn voor de betrouwbaarheid van het onderzoek en waarmee rekening gehouden diende te worden. Waaronder het opstellen van dit logboek en het overzichtelijk archiveren van de data.
29-mrt	9	Selecteren van de data	In deze week is samen met mede onderzoeker M. Petrisie de aangeleverde dataset van Project Fenix gescand. Hierbij zijn 120 interviews gescand op basis van het voorkomen van de codes en daarbij diepgang bij het incorporeren van deze begrippen. Hieruit is in overleg met M. Petrisie de uiteindelijke selectie gereduceerd tot 32 interviews die voldoende relevantie en diepgang hadden om een waardevolle en diepgaande analyse op uit te voeren.
5-apr	10	Coderen	Na het selecteren van de 32 interviews, was het tijd om deze te uploaden in MAXQDA om ze daarmee te kunnen coderen. Vanwege de beschikbaarheid van MAXQDA voor studenten van de HvA en op advies van Dr. Alvarado Valenzuela is de keuze gevallen op dit softwareprogramma. Tijdens het coderen is er naast de vooraf opgestelde codes ook gebruik gemaakt van open codes zodat eventuele interessante inzichten gearchiveerd werden.
12-apr	11	Coderen	Tijdens het coderen zijn de inzichten die na het interview overheerste verwacht in een bestand met opmerkingen aangaande de interviews. Deze opmerkingen zijn gearchiveerd en op aanvraag beschikbaar. Daarnaast zijn er bij de interviews, waar nodig, memo's geplaatst. Deze zijn terug te vinden in bijlage. Bij het coderen werd duidelijk dat niet alle interviewers over voldoende kennis beschikte aangaande de begrippen netwerken en sociaal kapitaal. Hierdoor miste de diepgang die van meerwaarde had kunnen zijn voor dit onderzoek. Het was interessant geweest als hierbij doorgevraagd werd op de achterliggende oorzaak dat de ondernemers zich niet durfde te uiten. Nu bleef het vaak bij schaamte en kon er verder niet veel over gezegd worden. Dit gemis aan

			diepgang zag je ook terug bij het typen netwerken. Veelal werd ten onrechte gedacht dat dit voornamelijk ging om de familie en vrienden en niet over andere vormen die de ondernemer tijdens een faalervaring konden bijstaan.
19-apr	12	Analyseren	Nu alle 32 interviews gecodeerd zijn, kon er gestart worden met de analysefase. In het begin was het een beetje wennen aan de software en is er met onderzoeker Dr. Alvarado gekeken naar interessante tools in de software die konden helpen bij het analyseren van de data. Daarnaast zijn onder andere de open codes met elkaar vergeleken en is er gekeken of er overlap was, of er codes samen gevoegd konden worden of dat bepaalde codes niet relevant zijn voor het onderzoek. In deze week is deels de focus gelegd op het opschonen van de data om daarmee uiteindelijk duidelijker de inzichten te kunnen genereren.
26-apr	13	Analyseren	Uiteindelijk zijn met behulp van verschillende analyse de belangrijkste uitkomsten gefilterd en is er gekeken naar de relatie met het onderzoek. Hierbij is zowel geanalyseerd in het softwareprogramma MAXQDA als ik Excel met behulp van onder andere het exporteren van coded segments. De codes zijn tevens weergegeven in het code system in bijlage.
3-mei	14	Resultaten	Uit de analyse van de data is duidelijk geworden welke kant de uitkomsten uitgaan en waar die uiteindelijk in resulteren. Bij het verwerken van de resultaten in het rapport is gekozen om eerste de achtergronden van de doelgroep weer te geven en daarna de opgestelde deelvragen als paragrafen te hanteren. Op deze manier kon het beste inzicht gegeven worden in de spreiding van de antwoorden van de respondenten en daarmee een duidelijke en overzichtelijke koppeling met het onderzoek te hanteren.
10-mei	15	Resultaten	Op basis van de inzichten uit de analyse is de tekst opgesteld die deze inzichten het beste zouden weergeven. Om dit verder te ondersteunen, tastbaar te maken en er een persoonlijk aspect aan toe te voegen zijn de inzichten voorzien van verschillende quotes die de lading zouden verduidelijken. Een groot deel van deze quotes zijn al tijdens de analyse gefilterd en gekoppeld aan de inzichten.
17-mei	16	Conclusie	De resultaten zijn uiteindelijk verwerkt en vergeleken met de inzichten uit de literatuur vanuit het theoretisch kader. Hieruit bleek er deels een overlap te zitten, waarbij de literatuur gestaafd wordt door de resultaten van dit onderzoek. Maar er waren ook delen die niet overeenkwamen of nog niet eerder waren onderzocht in de literatuur. Dit onderzoek ziet daarbij een duidelijk onderscheid ontstaan in de manier waarop een falende ondernemer zijn netwerk inzet. Wanneer deze zich over zijn eventuele schaamte heen zet, maakt hij gebruik van netwerken zoals in de literatuur

			<p>staat beschreven en kan hij daardoor gebruik maken van hulpbronnen die hem effectief kunnen helpen bij zijn problemen. Wanneer een ondernemer zijn schaamte laat overheersen en zijn problemen niet met andere deelt, ziet hij de variatie in de samenstelling van zijn netwerk veranderen en heeft hij alleen nog contacten die dicht bij hem staan tot zijn beschikking. Deze contacten blijken geen effectieve oplossing te kunnen brengen voor de problemen. Hierbij is alleen nog emotionele steun te verkrijgen. De ondernemer blijft hangen en de fouten stapelen zich op. Hierdoor nemen zijn overlevingskansen af en ziet hij tevens de consequenties toenemen. Er ontstaat dus eigenlijk een situatie die niemand wil en waar ze doordat ze het probleem niet delen ook niet uitkomen.</p>
24-mei	17	Afronden Concept eindversie	<p>Naar aanleiding van het overleg en de feedback met Dr. Martens zijn er nog een aantal aanpassingen verricht in het rapport om het overzichtelijker en duidelijker te maken. Daarnaast is in overleg met Dr. Alvarado Valenzuela richting gegeven aan de aanbevelingen van het onderzoek. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de pijlers van het Project Fenix en hierbij is de focus gelegd op <i>onderzoek</i>, <i>onderwijs</i> en <i>de praktijk</i>. Daarnaast zijn de laatste stappen in het rapport gezet om het een mooi geheel te maken en het in grote lijnen af te ronden qua inhoud.</p>
31-mei	18	Inhoudelijk afronden rapport	<p>Laatste feedback verzameld van begeleider Drs. Van Leeuwen om het rapport daarmee op een goede manier naar de eindfase te brengen. Daarnaast is de focus gelegd op een aantal visuele weergaves zoals de conclusie van het onderzoek in de bijlage. Ook zijn de laatste aanpassingen gedaan die nog nodig waren om de inhoud van het onderzoek volledig te krijgen.</p>
7-jun	19	Laatste verbeteringen aanbrenge	<p>De laatste week is gebruikt om de puntjes op de i te zetten. Hierbij ging het om woordkeuzes, spelling en grammatica. Daarnaast is er aandacht besteed aan de lay-out en andere aspecten die het eindrapport naar een hoger niveau konden tillen.</p>
14-jun	20	Deadline Scriptie (14-06)	<p>Inleveren van het rapport en het afronden van de scriptie.</p>

7. Memo overzicht

In deze bijlage is het overzicht van de memo's weergegeven, die tijdens de analyse- en codeerfase van het onderzoek zijn gemaakt.

Title	Memo text	Document name
Alleen sterke banden tgv schaamte	Je ziet dat er voornamelijk gebruik wordt gemaakt van sterke banden. Meneer komt niet uit zijn hechte netwerk en daardoor is het lastig om goede oplossingen te vinden en nieuwe inzichten op te doen. Zoals op het laatst wordt aangegeven ligt hier een vorm van schaamte aan ten grondslag. Dit houdt meneer tegen om met andere over zijn problemen te praten.	2012.3
Groot netwerk, maar schaamte bij inschakelen faalervaring	Mevrouw geeft aan een groot netwerk te hebben en hier zeker in de opstartfase veel aan gehad te hebben. Het tegenovergestelde gebeurt echter tijdens de slechtere tijden. Ze geeft duidelijk aan hier eigenlijk andere niet mee te willen belasten en deelt het enkel met de sterke banden. Hierdoor komt ze er niet snel genoeg uit en wordt de keuze gemaakt om met de onderneming te stoppen omdat het niet rendabel blijkt.	2013.3
Voornamelijk steun van Sterke banden	Meneer geeft aan veel gehad te hebben aan zijn sterke banden. Als het minder gaat en er echte steun nodig is, dan wordt er voornamelijk gekeken naar de sterke banden.	2016.3
2032 - 5 belangrijkste contacten	Er wordt een duidelijk onderscheidt gemaakt tussen werk en privé. Steun komt ook zeker vanuit het gezin en sterke banden, maar bij zakelijke tegenslag wordt er ook snel geschakeld naar zwakke banden die hem echt kunnen helpen om het probleem op te lossen. Dit zal een belangrijke rol gespeeld hebben bij de succesvolle doorstart van deze ondernemer.	2032.3
2032 - Persoonlijkheid ondernemer	Ondernemer heeft een realistisch beeld van de wereld en is misschien mede door de faalervaring iets meer risico avers geworden. Hij houdt liever de kosten laag en daardoor in goede tijden iets minder winst dan anders om.	2032.3
2033 - 5 belangrijkste contacten	Mooie spreiding in de contacten. Zowel sterke als zwakke banden en maakt goed gebruik van de sterke punten van bepaalde contacten. Hierdoor kan hij ook verder komen in het proces en weet hij goed wanneer hij welk contact kan gebruiken. Daarnaast zoekt hij ook mensen op die tegen hem in durven gaan of kwaliteiten hebben die hij niet echt heeft.	2033.3
2033 - Persoonlijkheid ondernemer	Je ziet dat de ondernemer door zijn ervaringen wel wat terughoudender is geworden en minder opportunistisch en idealistisch. Je kan zeggen dat de ondernemer wat realistischer is geworden.	2033.3

	Hij geeft duidelijk aan dat hij voornamelijk gedreven wordt door succes. Een mooie ervaring zoals hij heeft gehad is leuk, maar uiteindelijk gaat het hem om het behaalde succes.	
2035 - 5 Belangrijkste contacten	Je ziet dat de ondernemer voornamelijk bij zijn sterke banden blijft hangen en hierdoor niet echt een oplossing voor zijn problemen vindt. Hij geeft ook aan dat ze gewoon niet over voldoende kennis beschikken om hem bij te staan in de problemen. Dit is misschien wel een gemiste kans en heeft ervoor gezorgd dat hij persoonlijk ook wat harder geraakt is door de faalervaring. Hij geeft verder op ook duidelijk aan dat hij dit gemist heeft (een echte sparringpartner) en daardoor in een soort tunnelvisie terechtgekomen.	2035.3
2035 - Persoonlijkheid ondernemer	Ondernemer heeft drang naar zekerheid gekregen en heeft van nature eigenlijk helemaal niet zoveel zin naar risico (wat wel gepaard gaat met ondernemen). Hij wil gewoon zekerheid en daarom zit hij liever in loondienst. In goede tijden heeft hij hier als ondernemer geen probleem mee, maar het zal voornamelijk op zijn gestel werken als het wat minder goed met de zaken gaat en dan kan hij misschien te veel in de emotie blijven hangen. Zoals hij ook zelf eerder aangaf kwam hij in een tunnelvisie en kwam hij daar niet echt meer uit.	2035.3
2038 - 5 Belangrijkste contacten	Ondernemer geeft duidelijk aan dat hij op emotioneel gebied voornamelijk steun krijgt van zijn gezin, maar dat hij voor echte hulp en oplossingen van zijn werk gerelateerde problemen voornamelijk kijkt naar zijn zwakke banden of in ieder geval mensen met kennis van zaken. Die hem ook echt verder kunnen helpen en een oplossing kunnen bieden. Daarnaast geeft hij aan dat je soms ook juist een blik van een buitenstaander nodig hebt om de problemen in te kunnen zien en dat je hier zelf op een gegeven moment niet meer door komt omdat je niet meer rationeel kan nadenken.	2038.3
2038 - Persoonlijkheid ondernemer	Nee zeggen is ook een kunst en deze ondernemer heeft dat in de loop der tijd duidelijk geleerd. Hij weet nu wat hij wil en wat hij daarvoor bereid is te laten. Hij doet zijn best en meer kan hij niet doen en neemt daar ook duidelijk genoeg mee. Deze ondernemer is zeer realistisch en lijkt een tevreden man.	2038.3
2040 - 5 Belangrijkste contacten	Deze ondernemers blijft toch vooral in der sterke banden hangen. Op emotioneel vlak heeft ze hier veel aan en hebben haar d.m.v. een aantal handjes wat werk uit handen genomen. Alleen is er hierdoor geen constructieve oplossing gekomen, de ondernemer loste hiermee het probleem niet op.	2040.3

2040 - Persoonlijkheid ondernemer	De ondernemer is van nature niet heel erg ondernemend ingesteld. De motivatie kwam meer uit het beloofde land met het motto vrijheid (blijheid). De ondernemer wilde liever niet meer voor een baas werken en werd daardoor ondernemer, terwijl ze liever niet al te veel risico's neemt. Aan de andere kant is de ondernemer nu na de faalervaring wel realistischer en weet ze wat erbij komt kijken en kiest ze ervoor om dit niet weer te doen. De voordelen van ondernemer zijn mooi, alleen moet je wel bereid zijn om de negatieve gevolgen erbij te nemen. Aan het begin van de onderneming heeft ze het wat onderschat en had ze het bijvoorbeeld minder tijdsintensief verwacht. Naar mijn mening is dat inherent aan ondernemen en dus een beetje naïef.	2040.3
2042 - 5 Belangrijkste contacten	Je ziet dat de ondernemer een vrij goede mix heeft tussen privé en zakelijke contacten en in dit geval dus een goede combinatie van sterke en zwakke banden. Hierdoor lijkt het alsof de ondernemer op bepaalde punten genoeg afstand kan nemen van de situatie en rationeel en realistisch de zaken overziet.	2042.3
2042 - Persoonlijkheid ondernemer	De ondernemer heeft een realistisch beeld van het ondernemerschap. Mede door zijn ervaring zoals hij zelf aangeeft. Hij heeft ook geen probleem om hulp in te schakelen als hij echt denkt dat het nodig is en er zelf niet meer uitkomt. Dit doet hij niet alleen in zijn sterke banden, maar eigenlijk probeert hij juist externe personen aan te halen en daarmee zwakke banden voor zich te winnen.	2042.3
2044 - 5 Belangrijkste contacten	Ondernemer heeft een mooi onderscheidt tussen sterke en zwakke banden en weet ze op een goede manier in te zetten. Door de expertise van zijn zoon gebruikt hij die ook voor juridisch advies, maar hij haalt toch in essentie emotionele steun bij zijn gezin. Om echt oplossingen te zoeken voor de problemen communiceert hij veel met zijn werknemers. Voor professioneel advies neemt hij ook contact op met andere. Het is niet helemaal duidelijk of hij ook andere ondersteuning ervaart vanuit zwakke banden.	2044.3
2044 - Persoonlijkheid ondernemer	Mooi verhaal van de ondernemer waarbij hij stapsgewijs steeds beter weet wat hij wil en daar ook naar handelt. Hij is heel bewust in zijn stappen en werkt dit ook geduldig uit. De ondernemer gaat toch altijd uit van het positieve in de mens en dat heeft hem ook ze ver gebracht, hij is optimistisch ingesteld. Toch weegt hij goed zijn risico's af en is niet bereid om onnodige risico's te nemen of dingen te doen die zijn toekomst kunnen hypothekeren.	2044.3

2047 - 5	Ondernemer geeft aan dat hij in zijn ogen een goede verdeling heeft tussen hoe hij het zegt privé en zakelijke contacten. Naar mijns inziens heeft hij toch voornamelijk contacten geraadpleegd tijdens het faalproces die dichtbij hem stonden en dus relatief weinig afstand hadden. Hierdoor hebben ze alles gedaan om de schade te beperken, maar hebben ze eigenlijk niet echt gekeken naar een constructieve oplossing van de problemen die hij als ondernemer ondervond.	2047.3
Belangrijkste contacten		
2047 -	Ondernemer is weer opnieuw gaan ondernemen en heeft wel geleerd van zijn vorige ervaring. Hij neemt niet te veel risico's meer en is realistischer in zijn handelen geworden. Hij wil zo min mogelijk vaste kosten maken, zodat het ook niet tegen kan vallen.	2047.3
Persoonlijkheid ondernemer		
2049 - 5	Het is in dit verhaal lastig om een duidelijk beeld te krijgen van de belangrijkste contacten. Krijg toch het gevoel dat de ondernemer te veel in de emotie is blijven hangen en dat ze hierdoor geen passende oplossing heeft kunnen vinden. Misschien was er geen oplossing dat is lastig te beoordelen, maar het is duidelijk dat ze met weinig externe partijen heeft gekeken naar een passende oplossing. Hierdoor is het niet meer goed gekomen en heeft ze te maken gehad met een faalervaring. Wel maakt ze een onderscheidt tussen haar zakelijke en persoonlijke netwerk, maar hierbij komt weinig externe ondersteuning naar voren.	2049.3
Belangrijkste contacten		
2049 -	De ondernemer had een enorme passie bij het starten van de onderneming en liet hierdoor de andere facetten van het ondernemen wat links liggen. Achteraf kan je zeggen dat het naïef was, maar ze schakelde wel in goed vertrouwen "specialisten" in, die het blijkbaar toch niet zo goed deden. Het was een harde les, maar ze is er wel wijzer van geworden. Wel is ze gestopt met echt ondernemen en ziet ze zich dit niet snel meer doen. De ondernemer was tijdens de onderneming behoorlijk idealistisch en is hierdoor te veel van zichzelf uitgegaan en heeft niet op veranderingen willen inspelen omdat haar manier de beste was.	2049.3
Persoonlijkheid ondernemer		
2051 - 5	De ondernemer geeft duidelijk aan welk verschil hij ziet in zijn contacten voor emotionele steun (vrouw) en de contacten waaruit hij juist informatie of advies haalt. Daarnaast geeft hij het advies om zoveel mogelijk verschillende contacten te leggen en daarmee een probleem vanuit verschillende invalshoeken te bekijken. Uiteindelijk komt hij wel tot de conclusie dat je als ondernemer eindverantwoordelijke bent, dus je moet op een gegeven moment wel overtuigd zijn van een bepaalde richting en daar dan mee instemmen. Toch blijven het relatief dichte contacten en worden er geen externe partijen ingeschakeld.	2051.3
Belangrijkste contacten		

2051 - Persoonlijkheid ondernemer	De ondernemer is zeer realistisch en heeft weer nieuwe ervaringen opgedaan in loondienst. Uiteindelijk kwam er een mooie nieuwe kans op zijn pad en die heeft hij als ondernemer weer aangegrepen. Hierin beperkt hij wel de risico's en neemt hij de geleerde punten van zijn eerdere faalervaring mee.	2051.3
2054 - 5 belangrijkste contacten	De ondernemer blijft toch heel erg in haar sterke banden hangen. Ze maakt geen contact met externe personen om een oplossing voor het probleem te zoeken. Hierdoor is zij er ook niet uitgekomen en heeft ze de onderneming moeten sluiten. Emotionele steun heeft ze voldoende gehad zoals zij zelf ook aangeeft, alleen blijft de echte hulp en ondersteuning qua ondernemen buiten haar bereik.	2054.3
2054 - Persoonlijkheid ondernemer	De ondernemer heeft veel te verduren gehad. Hierdoor staat ze realistisch in het leven, maar durft ze ook niet te veel naar de toekomst te kijken, want misschien is dat wel niet aan haar besteed. Ze geeft aan dat ze moeite heeft met het sentiment wat in Nederland om falen heerst en kijkt met verwondering naar het Amerikaanse gedachtengoed. Ze zegt geen nee tegen een nieuwe onderneming, maar zou dit wel rustig opbouwen en geen langdurige en hoge kosten maken zonder enige zekerheid.	2054.3
2055 - 5 Belangrijkste contacten	De ondernemer weet duidelijk welke contacten hij heeft en hoe hij ze kan inzetten. Hij maakt goed gebruik van externe partijen voor validatie of ander advies. Hij is ook niet bang om hulp of ondersteuning bij andere te vragen en als hij denkt dat het nodig is doet hij dat zeker. Verder gaf hij mooi aan wat zijn visie op netwerken is en eigenlijk ook het belang ervan. "Het zorgt ervoor dat je altijd bij elkaar in gedachte zit en daardoor elkaar op een goed moment kan inzetten."	2055.3
2055 - Persoonlijkheid ondernemer	De ondernemer weet wat hij wil en geeft aan dat het belangrijk is om een duidelijk doel te stellen en daarnaar toe te werken. Door zijn berekende vermogen kan hij goede keuzes maken en is hij niet snel van zijn stuk te krijgen.	2055.3
2058 - 5 Belangrijkste contacten	De ondernemer heeft helaas weinig echte diepgang in de contacten. Het blijft allemaal heel erg bij haar zelf en ook echt sterke banden in haar directe omgeving. Ze heeft geen externe contacten benaderd voor steun en hierdoor heeft ze geen afstand tot de problemen kunnen krijgen. Het waren voornamelijk mensen die al behoorlijk emotioneel betrokken waren bij de problemen van de onderneming.	2058.3
2058 - Persoonlijkheid ondernemer	De ondernemer was ten tijde van de onderneming nog behoorlijk jong en daarom misschien ook wel naïef. Tegenwoordig met de kennis van nu zou ze dingen anders doen, maar dat is achteraf.	2058.3

	Ze heeft toch van de periode genoten en kijkt er met plezier op terug. Vooral omdat ze persoonlijk niet door het faillissement geraakt is.	
2059 - 5 Belangrijkste personen	Je ziet duidelijk dat bij succes de ondernemer veel meer naar buiten treedt en best een groot netwerk heeft. Als haar dan gevraagd wordt naar 5 contacten in de context falen, kan ze er amper 5 opnoemen. Ze trekt zich dus heel erg terug en daardoor komt ze niet meer buiten haar sterke banden en komt ze dus eigenlijk niet veel verder. Er is veel geld toegestopt, maar dit heeft niet echt geleid tot het oplossen van het problemen. Hierdoor werd ze misschien ook wel niet gemotiveerd om echt een structurele oplossing te vinden en dus de problemen op tijd onder ogen te zien.	2059.3
2059 - Persoonlijkheid ondernemer	Je ziet duidelijk dat ze geleerd heeft van de onderneming. Ze is bewuster geworden en minder impulsief. Daarnaast is ze ook minder bereid om risico's te nemen. Ze geeft duidelijk aan dat het ook belangrijk is om advies bij andere te vragen. Dus niet dat je alles zelf doet, maar waar nodig ook de hulp van externe inschakel.	2059.3
2064 - 5 Belangrijkste contacten	Deze ondernemer heeft voornamelijk steun gevonden in zijn sterke banden. Echt mensen die dicht bij hem staan. Denk aan ouders, vrienden en zusje. Hierdoor heeft hij emotioneel gezien veel steun gehad, alleen ontbreekt hierdoor de echte steun die hem verder kan helpen. Hij heeft het geluk gehad met de ervaring en financiële steun van zijn vader en daardoor is hij een behoorlijk eind gekomen. Maar door verder tekort advies in te winnen is hij in de fout gegaan en heeft hij de onderneming moeten sluiten.	2064.3
2064 - Persoonlijkheid ondernemer	Ondernemer heeft een rotsvast vertrouwen in eigen kunnen en de maakbaarheid van een onderneming. Hij gelooft echt in het feit dat je met hard werken altijd slaagt. Het enige wat hij in zijn ogen fout heeft gedaan is het niet zwart op wit hebben van contracten en daardoor geen kans meer had met zijn product.	2064.3
2082 - 5 Belangrijkste contacten	Ondernemer houdt het voornamelijk bij zijn dichte banden. Hij stapt niet echt naar andere toe omdat hij het toch voornamelijk zelf wil oplossen. Hij heeft wel een mooi aanbod aan ondernemers in zijn banden, waardoor hij toch een heel eind komt. Hij heeft wel onvoorwaardelijke steun van zijn familie en dat helpt hem goed op weg en zorgt voor een vangnet. Uiteindelijk doet hij alles het liefst zelf en werkt hij hard om zijn eigen hoofd boven water te houden.	2082.3

2102 - 5	De ondernemer geeft veel aan over het belang van zijn netwerk en toch wel de tegenvallende steun die hij ervaren heeft. Hij merkte dat men in zijn nabije omgeving hem de rug toekeerde terwijl hij meer steun van zijn zakelijke contacten en dat had hij niet zo verwacht. Bij hem is dit dus spontaan ontstaan, maar als mensen er niet om vragen zal de steun ook niet komen en die brengt je wel verder.	2102.3
Belangrijkste personen		
2107 - 5	De ondernemer noemt hierbij vooral zijn dichte contacten, maar geeft daarvoor wel duidelijk aan dat hij heel veel heeft gehad aan steun van externe partijen en dat daardoor zijn onderneming kon blijven bestaan. Dit geeft het belang van deze banden goed weer en ook dat een ondernemer in zwaar weer hierop af durft te stappen.	2107.3
Belangrijkste contacten		
Vangnet	Zorgen dat je iets achter de hand hebt en niet helemaal van nul hoeft te beginnen	2153.3
2153 - 5	Ondernemer geeft echt duidelijk aan dat hij schaamte ervaarde tijdens het falen en daardoor durfde hij niet echt naar buiten te treden. Hij blijft voornamelijk bij zijn sterke contacten en daar ervaart hij voornamelijk emotionele steun. Bij succes is de ondernemer wel geneigd naar buiten te stappen en doet hij dat ook meermaals.	2153.3
Belangrijkste contacten		
2145 - 5	De steun wordt weer veelal gevonden op bij hechte contacten waarbij voornamelijk de emotionele steun gevonden wordt. Echt een oplossing voor de problemen kan je het niet noemen, maar het wordt door de ondernemers wel als fijn ervaren.	2145.3
Belangrijkste contacten		
2139 - 5	Deze ondernemer maakt een duidelijk onderscheidt tussen mensen die hem steunen en daadwerkelijk verder helpen. De mensen die hem echt verder helpen staan wat verder van hem af, maar houden daardoor wel het overzicht. Hij geeft duidelijk aan dat bekende voornamelijk medelijden hebben, maar dat ondernemers daardoor ook te veel in de slachtofferrol gaan zitten. Volgens hem is dat het slechtste wat er is en is het lastig om daaruit te komen.	2139.3
Belangrijkste contacten		
2126 - 5	De ondernemer is echt wel bereid om contact op te nemen met externe personen. Hierdoor kon hij wel advies en steun vinden. Toch ontbrak de echte steun tijdens het faalproces zelf.	2126.3
Belangrijkste contacten		

8. Onderzoeksmatrix

In deze bijlage wordt een overzicht gegeven van het onderzoek. De onderzoeksopzet is schematisch weergegeven in de onderzoeksmatrix.

Onderzoeksmatrix

Onderzoeksvraag	<i>Wat is het effect van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, op de overlevingskansen van een ondernemer die te maken krijgt met een faalervaring?</i>
Deelvragen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wat wordt er verstaan onder de overlevingskansen van een ondernemer? 2. Wat is de functie van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, voor ondernemers? 3. Op welke manier maakt de ondernemer gebruik van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, bij een faalervaring? 4. Welke invloed heeft de netwerkinzet op de ondernemer?
Soort onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> • Deskresearch • Fieldresearch
Methodiek	<ul style="list-style-type: none"> • Kennisniveau onderzoeker verhogen door het verzamelen van relevante wetenschappelijke theorie aangaande het onderzoeksdomein (verwerking in theoretisch kader). • Kwalitatieve inhoudsanalyse met de beschikbare datacollectie van Project Fenix.
Populatie	<ul style="list-style-type: none"> • Gefaalde mkb ondernemers in Nederland
Steekproef	<ul style="list-style-type: none"> • 32 interviews
Dataverzameling en verwerking	<ul style="list-style-type: none"> • Volledige interview transcripten



- Selecteren van de best bruikbare interviews (in samenspraak met mede onderzoeker M. Petrisie)
- Opstellen codes, door middel van een codeboom en open, axiaal en selectief coderen. (In samenspraak met mede onderzoekers J. Westenberg en J. Woudstra)
- Coderen en analyseren met behulp van MAXQDA

- Wekelijks bijhouden logboek
- Archiveren van belangrijke bestanden
- Structurele evaluatie met mede onderzoekers

Bewaking

betrouwbaarheid

9. Proposities (bevestiging of ontkrachting)

In deze bijlage wordt een overzicht gegeven van de proposities.

		<i>Bevestigd</i>	<i>Ontkracht</i>
P1	De ondernemer leert van de faalervaring en brengt dit vervolgens in de praktijk.		X
P2	De ondernemer heeft zelf een cruciale rol gespeeld in de totstandkoming van de faalervaring.	X	
P3	De falende ondernemer beschikt niet over voldoende netwerkkwaliteiten.		X
P4	De faalervaring gaat gepaard met persoonlijke verliezen voor de ondernemer op financieel, sociaal en psychologisch niveau.	X	
P5	Door de juridische vormgeving van de onderneming zit er een verschil in de mate van persoonlijke verliezen voor de ondernemer als gevolg van de faalervaring.	X	
P6	De ondernemer heeft te maken met uitsluiting en heeft daardoor minder sociaal kapitaal ter beschikking.	*	*
P7	Netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, speelt in de startup-fase van de ondernemer een belangrijke rol.	X	
P8	De ondernemer maakt tijdens de faalervaring geen gebruik van zijn zwakke banden en vind daardoor geen oplossing voor zijn problemen.	X	

P9	De ondernemer maakt tijdens de faalervaring gebruik van zijn sterke banden en vind hier steun, maar geen oplossing voor zijn problemen.	X
-----------	---	---

P10	Door de inefficiënte netwerkinzet tijdens de faalervaring worden de consequenties voor de ondernemer groter.	X
------------	--	---

*P6 komt niet voor in de interviews, maar daarmee kan de propositie niet ontkracht worden.

Gedurende de interviews is er beperkt doorggevraagd aangaande dit punt en daardoor kan de propositie nog bevestigd, ontkracht worden.

Op de volgende pagina volgt een toelichting van de proposities.

P1: Ondernemers die met een faalervaring te maken hebben gehad geven aan hiervan te leren. Echter blijkt de schade die deze faalervaring heeft aangericht dusdanig groot dat de ondernemers stoppen met ondernemen. Hierdoor gaat de opgedane kennis van deze ondernemers verloren en brengen ze het niet in de praktijk.

P2: Ondernemers blijken zelf een rol te spelen bij de totstandkoming van de faalervaring. Ze hebben tot op zekere hoogte invloed kunnen uitoefenen op de situatie. In sommige gevallen escaleert de situatie zelfs door nalatigheid van de ondernemer en neemt de faalervaring grote proporties aan.

P3: Ondernemers die met een faalervaring te maken krijgen blijken in essentie over voldoende netwerkkwaliteiten te beschikken. Er kan enkel geconstateerd worden dat de bereidbaarheid om deze kwaliteiten in te zetten als gevolg van de faalervaring afnemen door het overheersende gevoel van schaamte.

P4: De faalervaring blijkt gepaard te gaan met persoonlijke verliezen voor de ondernemer. Dit kan zich op verschillende manieren manifesteren en de ernst van deze verliezen wil nog wel eens fluctueren, maar in essentie is dit altijd aanwezig.

P5: De juridische vormgeving van de onderneming blijkt een belangrijke rol te spelen bij de persoonlijke verliezen van de faalervaring. Doordat ondernemers zich persoonlijk aansprakelijk stellen voor de onderneming, kunnen de consequenties enorm toe nemen en kunnen zij zelfs persoonlijk failliet gaan omdat dan alles op de persoon verhaald kan worden.

P6: In dit onderzoek is uitsluiting niet specifiek naar voren gekomen en is hier dus geen spraken van geweest bij de respondenten. Toch wil dit door de beperking van het onderzoek niet zeggen dat het niet aanwezig geweest is.

P7: In de startup-fase blijkt netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, een belangrijke rol te hebben gespeeld. Ondernemers maken gebruik van hun netwerken en doordoor bieden zich kansen aan die anders voor onmogelijk geacht zouden worden. Hiermee wordt tevens aangetoond dat de ondernemers wel degelijk over voldoende netwerkkwaliteiten beschikken.

P8: Het blijkt dat ondernemers tijdens een faalervaring inderdaad geen, of beperkt, gebruik maken van zwakke banden. Ze schamen zich voor hun problemen en voelen het als belastend om naar deze contacten toe te stappen. De ondernemers die hier een uitzondering op zijn en wel contact met deze banden leggen, blijken in staat te zijn om wel degelijk tot een oplossing van de problemen te komen.

P9: Ondernemer blijken bij hun sterke banden voornamelijk steun te vinden op emotioneel vlak. Hiermee vinden ze geen fundamentele oplossing voor de problemen en daardoor blijven de problemen voortduren.

P10: Doordat de ondernemer zijn netwerken niet inzet om een fundamentele oplossing voor de problemen te vinden nemen de consequenties voor de ondernemer toe. De problemen houden hierdoor aan en er wordt pas gehandeld als de ondernemer genoodzaakt wordt om te stoppen.

10. Beantwoording deelvragen

In deze bijlage wordt antwoord gegeven op de deelvragen van dit onderzoek.

Deelvraag 1: *Wat wordt er verstaan onder overlevingskansen van een ondernemer?*

Onder overlevingskansen wordt de mate waarin een ondernemer in staat is zijn hoofd bovenwater te houden verstaan. Hierbij wordt tevens gekeken naar de persoonlijke consequenties van een faalervaring voor de ondernemer in kwestie. Deze consequenties manifesteren zich op economisch, psychologisch, sociaal en in sommige gevallen zelfs op fysiek gebied. De consequenties en gevolgen waar ondernemers mee te maken kunnen krijgen zijn niet te onderschatten en kunnen nog lang meegedragen worden. Dit zijn voornamelijk negatieve gevolgen van een faalervaring en die zouden zo ver als mogelijk voorkomen moeten worden.

Deelvraag 2: *Wat is de functie van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, voor ondernemers?*

Ondernemers maken gebruik van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, om hulpbronnen en ondersteuning tot zich te trekken waardoor mogelijkheden gecreëerd worden die anders moeilijk of onbereikbaar zouden zijn. Het gaat hierbij om advies, informatie of het leggen van contacten die kunnen helpen bij het verwezenlijken van de doelen voor de ondernemer. Zeker in de opstartfase en de periode dat het naar behoren gaat met de onderneming valt het op dat de ondernemer hier actief mee bezig is en dat zich daardoor mogelijkheden voordoen die hij niet voor mogelijk had gehouden. Netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, stellen ondernemers in staat te excelleren.

Deelvraag 3: *Op welke manier maakt de ondernemer gebruik van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, bij een faalervaring?*

Er valt een onderscheid te maken tussen de manieren waarop ondernemers reageren ten tijde van een faalervaring. Sommige ondernemers trekken zich terug en delen daarbij hun problemen niet, dit is veelal als gevolg van het stigma rond falen of persoonlijke schaamte.



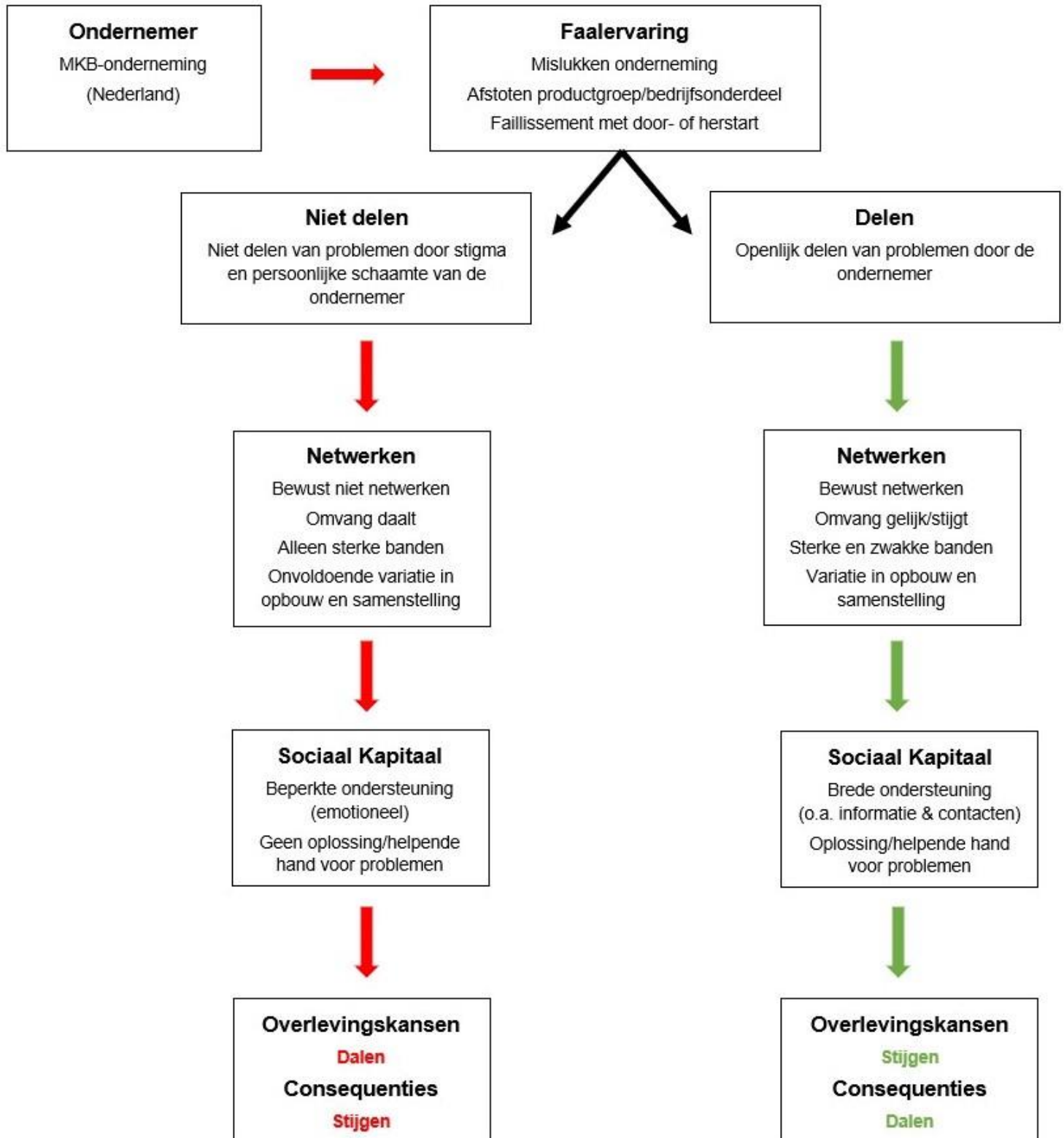
Deze ondernemers houden dan enkel nog contact met familie en vrienden, waardoor de variatie in opbouw en samenstelling van de netwerken afneemt. Hierdoor hebben de ondernemers maar beperkte hulpmiddelen of steun tot hun beschikking. Aan de andere kant delen sommige ondernemers hun problemen juist wel en trachten zij daarmee een oplossing voor de problemen te vinden. Deze ondernemers gaan actief netwerken en zien daarbij de omvang en de variatie in opbouw en samenstelling van de netwerken toenemen, waardoor zij uiteindelijk meer hulpbronnen en steun tot hun beschikking hebben.

Deelvraag 4: Welke invloed heeft de netwerkinzet* op de ondernemer?

De inzet van sterke banden, zoals familie en vrienden, blijkt maar beperkt te helpen bij het oplossen van de problemen. Deze contacten beschikken niet over voldoende kennis, kunnen de ondernemer niet voorzien van nieuwe contacten en bieden ook weinig andere middelen die kunnen helpen bij het oplossen van de problemen. Het voornaamste wat het oplevert is emotionele steun, alleen blijkt dit niet voldoende voor het vinden van oplossingen voor de problemen. De inzet van zwakke banden, waarbij de contacten verder van de ondernemer af staan, blijken daarentegen wel degelijk effectief te zijn bij het oplossen van de problemen. Deze contacten beschikken in de regel over meer kennis aangaande de problemen, geven advies, delen contacten en kunnen de ondernemer voorzien van informatie. Deze zwakke banden stellen de ondernemer daardoor in staat om een oplossing te vinden voor de problemen en daarmee de overlevingskansen van de ondernemer te laten stijgen.

11. Construct onderzoeksbevindingen

In deze bijlage is de conclusie van het onderzoek verwerkt in het conceptueel model van het theoretisch kader. Hiermee worden de kernuitkomsten van het onderzoek inzichtelijk en visueel weergegeven.



12. Aanbevelingen op operationeel niveau

In deze bijlage zijn de aanbevelingen verwerkt op operationeel niveau. Hiermee worden concrete en uitvoerbare aanbevelingen geformuleerd die zijn afgeleid van de uitkomsten en inzichten van het uitgevoerde onderzoek. Bij de aanbevelingen worden de pijlers die bij Project Fenix van belang zijn gehanteerd. Hieruit volgen aanbevelingen op het gebied van onderzoek, onderwijs en de praktijk.

Onderzoek

Bij de pijler onderzoek staan aanbevelingen voor toekomstig onderzoek centraal. Op basis van het uitgevoerde onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- Vervolgonderzoek naar het effect van netwerken, en het daaruit voortvloeiende sociaal kapitaal, op de overlevingskansen van een ondernemer die te maken krijgt met een faalervaring. Op die manier kunnen de huidige uitkomsten en bevindingen geverifieerd worden en daarnaast kunnen de uitkomsten door middel van kwantitatief onderzoek getoetst worden.
- Longitudinaal onderzoek uitvoeren onder een omvangrijke groep ondernemers en daarbij de netwerkontwikkelingen monitoren. Op die manier kan er nagegaan worden wat het effect van netwerken is voor de ondernemer en kunnen de succesvolle en falende ondernemers zorgvuldig met elkaar vergeleken worden.
- Diepgaand onderzoek met behulp van psychoanalyses en persoonlijkheidstesten. Hiermee wordt gepoogd om de ondernemers te doorgronden en daarmee een beter beeld te schetsen van de motieven en beweegredenen ten tijde van een faalervaring. Op die manier kan de variatie in emotioneel en rationeel handelen in kaart worden gebracht.

Onderwijs

Bij de pijler onderwijs staan aanbevelingen voor onderwijsinstellingen centraal. Op basis van het uitgevoerde onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- De minor netwerken organiseren. Op die manier kan de kennis aangaande netwerken en de mechanismes die daarbij komen kijken overgebracht worden op de studenten. Deze minor kan relevant zijn voor verschillende opleidingen en daarmee een belangrijke bijdrage te leveren voor de toekomst van deze studenten. Hierin kunnen onderwerpen als opbouw van de netwerken, netwerkverbanden, het onderhouden van je netwerk, netwerken bij problemen en tal van andere onderwerpen aangaande netwerken worden behandeld om daarmee de kennis van de studenten te verhogen.
- Een keuzevak netwerken organiseren. Hierin staat hetzelfde idee als de minor centraal alleen is het gecompriemd tot één vak. Hierdoor kan er minder diep in worden gegaan op de verschillende mechanismes, maar de studenten kunnen er wel kennis meemaken. Op die manier krijgen de studenten een beter beeld van netwerken en zijn ze in staat hier effectiever en bewuster naar te handelen.
- Extra lesmateriaal als (gast)colleges, presentaties of (sub)projecten met als onderwerp netwerken tijdens een faalervaring. Dit is specifiek bedoeld voor de studenten ondernemerschap, waarbij is gebleken dat zij over onvoldoende kennis aangaande netwerken beschikken. Dit is contraproductief omdat netwerken een belangrijke rol speelt bij hun toekomst als ondernemer. Om de kennis van deze studenten naar een hoger niveau te brengen kunnen er presentaties gehouden worden en kunnen ondernemers uitgenodigd worden die hun (faal)verhaal delen.

Praktijk

Bij de pijler praktijk staan aanbevelingen voor het hulp bieden aan ondernemers centraal. Op basis van het uitgevoerde onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- Telefonisch noodloket openen voor ondernemer die te maken hebben met een faalervaring. Op die manier kunnen ondernemers die in moeilijkheden zitten zich melden voor advies en dan specifiek op de rol van netwerken. Het gaat erom dat deze ondernemers door middel van dit advies uit de vicieuze cirkel gehaald worden en daarmee een oplossing kunnen vinden voor hun problemen. Dit loket moet zo

laagdrempelig mogelijk worden aangeboden en zelfs de optie bieden aan ondernemers om anoniem te blijven. Daarnaast moeten de diensten pro deo worden aangeboden. Op die manier worden de drempels voor de ondernemers om advies in te winnen geminimaliseerd. De adviserende rol kan worden ingevuld door ervaringsdeskundige of andere personen die over voldoende kennis en ervaring beschikken om de ondernemers een stap in de goede richting te laten zetten.

- Webinars en (online)bijeenkomsten organiseren. Hierbij komen ondernemers samen om te praten over hun ervaringen. Aan de ene kant kan dit gezien worden als netwerkevent waarbij de ondernemers hun netwerk kunnen vergroten, aan de andere kant wordt tijdens de bijeenkomsten ook kennis gedeeld van ervaringsdeskundige of experts op het gebied van netwerken. Op die manier worden de ondernemers voorzien van de nodige kennis aangaande netwerken en kunnen ze tegelijk in contacten komen met medeondernemers waar zij in de toekomst hun voordeel mee kunnen doen. Dit is een preventieve maatregel zodat ondernemers zich ook bewust zijn van de mogelijkheden van netwerken ten tijde van een faalervaring.
- Online colleges opzetten met tips en tricks voor ondernemers (ten tijde van een faalervaring). In deze colleges wordt uitgelegd hoe ondernemers het beste kunnen handelen ten tijde van een faalervaring en hoe zij daar hun netwerk bij in kunnen zetten. Het gaat hierbij om een reeks afleveringen waarin uitleg wordt gegeven over een aantal onderdelen die voor de ondernemer relevant zijn met betrekking tot netwerken. Het zijn losstaande afleveringen op een platform als YouTube die vrij toegankelijk zijn en altijd door de ondernemers geraadpleegd kunnen worden. Dit zorgt ervoor dat de drempels beperkt zijn, maar de ondernemer wordt wel in staat gesteld om zijn voordeel te doen met de kennis.