

Waar zit de stip?

Wat is het verschil in toekomstperspectief tussen ondernemers van kleine en grotere ondernemingen die met falen te maken hebben gehad?



Titelpagina

Student

Jim Woudstra
Jim.woudstra@hva.nl
500776592
CE4M3

Opdrachtgever

Hogeschool van Amsterdam – Lectoraat Entrepreneurship – Project Fenix
Dr. J.W.G.M. Martens
J.W.G.M.Martens@hva.nl
Dhr. Dr. J. F. Alvarado Valenzuela
J.F.Alvarado.Valenzuela@hva.nl

Onderwijsinstelling

Hogeschool van Amsterdam

Opleiding

Commerciële Economie

Eerste beoordelaar

Drs. E.R. Mooiman
E.R.Mooiman@hva.nl

Tweede beoordelaar

Drs. J.J. van Leeuwen
Jacques@djem-insightstudio.nl

Onderwerp

Toekomstperspectieven van ondernemers die met falen te maken hebben gehad en het verschil hierin tussen ondernemers met een kleine en grote ondernemingen.

14-06-2021
Amsterdam

Voorwoord

Dit onderzoek gaat over het verschil in toekomstperspectief tussen kleine en grotere ondernemers die beide te maken hebben gehad met falen. Deze opdracht vormt mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Commerciële Economie die ik de afgelopen vier jaar met veel plezier heb gevolgd. Met deze scriptie zal ik aantonen dat ik voldoe aan de competenties die op de vorige pagina zijn beschreven.

Ik ben van mening dat ik mij de afgelopen 4 jaar tot een ware CE-er heb ontplooid. Het afgelopen half jaar is ontzettend snel voorbij gegaan en ik kan wel zeggen dat ik elke dag een bepaalde ontwikkeling heb doorgemaakt. Ik heb enorm veel geleerd op het gebied van onderzoek doen en ben dan ook zeer tevreden met mijn keuze voor een onderzoeksscriptie.

Onder leiding van Mevr. Dr. J.W.G.M. Martens en Dhr. Dr. J. F. Alvarado Valenzuela heb ik de afgelopen maanden onderzoek gedaan. De bevindingen van dit onderzoek zijn te lezen in dit onderzoek. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het lectoraat Entrepreneurship project Fenix. Beide partijen worden zo uitgebreid toegelicht.

De data die voor dit onderzoek gebruikt is, is beschikbaar gesteld door project Fenix. Hiervoor wil ik dan ook Project Fenix wat onder leiding staat van Dhr. Dr. J. F. Alvarado Valenzuela en Mevr. Dr. J.W.G.M. Martens hartelijk bedanken.

Daarnaast wil ik graag nog Dhr. Drs. J.J. van Leeuwen bedanken voor de begeleiding vanuit de opleiding en de feedback op de conceptversies.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Jim Woudstra

14-06-2021, Amsterdam

Inhoudsopgave

1. Managementsamenvatting	6
2. Situatieschets	8
2.1 Beschrijving van de organisatie en de afdeling waarbinnen de opdracht uitgevoerd wordt	8
2.2 Aanleiding van het onderzoek	10
2.3 Probleemstelling en doelstelling.....	11
2.4 Wetenschappelijke relevantie	13
2.5 Praktische relevantie	14
3. Theoretisch kader	15
3.1 Ondernemer(schap).....	15
3.2 Falen	17
3.3 (Toekomst)perspectief.....	20
3.4 Netwerken	22
4. Onderzoeksmethode	24
4.1 Dataverzameling en data-analyse.....	24
4.2 Methode van het onderzoek.....	25
4.3 Populatie/doelgroep.....	26
4.4 Onderzoek matrix	28
4.5 Validiteit en betrouwbaarheid.....	29
5. Resultaten van het onderzoek	31
6. Discussie en conclusie	40
6.1 Interpretaties en verklaringen van de resultaten	40
6.1.1 Ondernemerschap	40
6.1.2 Falen.....	41
6.1.3 Toekomstperspectief	42
6.1.4 Netwerken	44
6.2 Antwoorden op de deelvragen	46
6.3 Antwoord op de onderzoeksvraag.....	48
6.3 Beperkingen.....	48
7. Aanbevelingen	50
7.1 Onderwijs.....	50
7.2 Praktijk	51
7.3 Onderzoek.....	51
Bronnenlijst	53
Bijlagen	57
Bijlage 1: Fenix vragenlijst.....	57
Bijlage 2: Codeboek	63

1. Managementsamenvatting

Het voor u liggende onderzoek is geschreven als afstudeerscriptie. Het onderzoek is in opdracht van het lectoraat Entrepreneurship van de Hogeschool van Amsterdam uitgevoerd en valt onder Project Fenix. Binnen Project Fenix wordt naar de keerzijde van het ondernemerschap gekeken.

Nederland telt 1.918.945 bedrijven. Hiervan gaat zo'n 0,2% per jaar failliet. De helft van de ondernemingen overleeft de eerst vijf jaar niet, en met deze levenslessen moeten we meer doen. Wat zijn de toekomstplannen van ondernemers die hier mee te maken hebben gehad? Blijven deze ondernemers ondernemen, of kiezen ze ervoor om in loondienst verder te gaan en is hierin een verschil te zien tussen ondernemers van kleine en grotere ondernemingen?

Het doel van het onderzoek is om de andere kant van de medaille van het ondernemen duidelijker naar voren te laten komen. Falen is een onderdeel van het ondernemerschap waar veel ondernemers mee te maken krijgen. Zeker heden ten dage met de huidige crisis waar veel ondernemers momenteel door in de problemen komen.

De hoofdvraag van het onderzoek is dan ook:

Wat is het verschil in toekomstperspectief tussen ondernemers van kleine en grotere ondernemingen die met falen te maken hebben gehad?

Deze vraag wordt onder andere ondersteund door de vragen: Welke kansen en belemmeringen zien de ondernemers voor de toekomst? En wat hebben de ondernemers geleerd van het faalverhaal?

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatieve data, beschikbaar gesteld door Project Fenix. Deze data is verzameld door studenten waarbij de opleiding raakvlakken heeft met het ondernemerschap. De methode van het onderzoek was de direct content analysis, ook wel de

inhoudsanalyse genoemd. De data is geanalyseerd met het programma Maxqda, hiervoor is een codeboek opgesteld.

De belangrijkste resultaten van het onderzoek zijn dat kleine ondernemingen vaak als een 'kindje' worden beschouwd. Het beschouwen van de ondernemingen als kindje staat vaak gelijk met een zeer emotionele betrokkenheid. Deze emotionele betrokkenheid kan ervoor zorgen dat ondernemers zich blindstaren en de problemen niet onder ogen willen komen. De ondernemers van grote ondernemingen, vaak met veel personeel, voelen echter vaak de verantwoordelijkheid over hun personeel en hun gezinnen. Deze verantwoordelijkheid zorgt er dan weer voor dat deze ondernemers minder snel in grote problemen belanden.

Aanbevelingen die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen zijn opgesplitst in drie gebieden. Project Fenix doet namelijk onderzoek voor het onderwijs, de praktijk en ze doen inzichten op waar toekomstig onderzoek op voort kan borduren. De belangrijkste aanbeveling uit dit onderzoek is op het gebied van vervolgonderzoek. Gezien de korte looptijd zijn er voor dit onderzoek maar 30 interviews gebruikt. Vervolgonderzoek zou de resultaten van dit onderzoek op kwalitatief niveau kunnen toetsen. Hierbij kan de onderzoeker een enquête afnemen onder kleine en grote ondernemers met de vraag of zij zich herkennen in de uitkomsten van dit onderzoek.

2. Situatieschets

In het volgende hoofdstuk worden de organisaties uitgelegd die een rol spelen in dit onderzoek. Daarnaast wordt er ingegaan op de aanleiding, probleemstelling en relevantie van het onderzoek.

2.1 Beschrijving van de organisatie en de afdeling waarbinnen de opdracht uitgevoerd wordt

Hogeschool van Amsterdam

De Hogeschool van Amsterdam (HvA) is een in 1993 opgerichte kennisinstelling in Amsterdam. De HvA verzorgt onderwijs aan zo'n 45.000 studenten verdeelt over 7 faculteiten (Afdeling communicatie, 2020a). Naast het verzorgen van regulier onderwijs, heeft de HvA met haar 60 lectoraten ook een uitgebreide lectorenkring welke onder andere vanuit de centers of expertise praktijkgericht onderzoek doen voor het onderwijs in samenwerking met de maatschappelijke organisaties in de regio (Afdeling communicatie, 2020b). Binnen de faculteit Business en Economie (FBE) doet men onderzoek naar de rol van ondernemerschap bij de economische en maatschappelijke veranderingen in de metropoolregio Amsterdam. Dit onderzoek valt onder het lectoraat Entrepreneurship (CAREM, 2020).

Lectoraat Entrepreneurship

Het lectoraat Entrepreneurship staat onder leiding van lector Ingrid Wakkee. Zij heeft in haar lectorale rede haar ambitie op het gebied van Entrepreneurship onderzoek uitgesproken en aangegeven op welke terreinen ze onderzoek wilde doen (Wakkee, 2017). Een van de aspecten is onderzoek naar het falen en herstarten van ondernemers, wat project Fenix heet. Vanuit het lectoraat legt men de verbinding met vele faculteiten binnen de HvA, organisaties en bedrijven buiten de HvA. Vanuit het lectoraat Entrepreneurship ontstaan verschillende

initiatieven, ook in verbinding met de stad. Zo is het lectoraat actief betrokken bij de Knowledge Mile (Ondernemerschap, 2019).

Project Fenix

Binnen Project Fenix wordt naar de keerzijde van het ondernemerschap gekeken. In ondernemerschapsonderwijs wordt vooral gekeken naar groei en naar succesverhalen (Alvarado, Wakkee, Martens, & Grijsbach, 2020). In Project Fenix gaat het om de andere kant van de medaille, namelijk de faalverhalen. Het kijken naar de keerzijde heeft twee redenen. Aan de ene kant wordt gebouwd aan een database. Studenten houden interviews met ondernemers en deze worden verzameld. Vervolgens gebruiken studenten deze interviews voor analyses. Op deze manier creëren studenten een beeld hoe ondernemers omgaan met tegenslagen.

Aan de andere kant ervaren studenten ook, door in gesprek te gaan met een ondernemer, dat ondernemen niet alleen gaat over succes. Zij krijgen hele praktische tips van ondernemers, zien en ervaren hoe belangrijk wendbaarheid is en ook wat tegenslagen doen met een ondernemer. In het gesprek komt ook aan bod hoe de ondernemer kijkt naar zijn of haar toekomst.

Via project Fenix zien studenten dat tegenslagen, falen en herstellen een natuurlijk onderdeel zijn van het ondernemerschap. Of de studenten nu zelf ondernemer willen worden of ondernemers gaan ondersteunen, de verhalen van project Fenix zullen helpen bij het creëren van een realistisch beeld van wat ondernemerschap inhoudt. Project Fenix wordt geleid door de senior onderzoekers Dr. Jeanne Martens en Dr. Juanfra Alvarado (Ondernemerschap, 2019). In dit onderzoek wordt de data van project Fenix gebruikt om te kijken naar het toekomstperspectief van ondernemers.

2.2 Aanleiding van het onderzoek

Nederland telt 1.918.945 bedrijven. Hiervan gaat zo'n 0,2% per jaar failliet (CBS, 2021).

Ook tijdens Covid-19 komen veel bedrijven in de problemen door onder andere de lockdown en het wegblijven van toeristen. Aan de andere kant is er een aantal maatregelen getroffen voor ondernemers. Momenteel wordt het laagste aantal faillissementen in twee decennia tijd is gemeld, zo schreef het Financieel Dagblad op 12 januari 2021. Afgelopen jaar zijn er namelijk maar zo'n 2.703 bedrijven failliet verklaard. In vergelijking met 2019 is dit een daling van 16%. Dat in deze tijd minder bedrijven failliet worden verklaard, is volgens het CBS niet los te zien van de noodsteun die de overheid nu beschikbaar stelt voor bedrijven. Zo verwachten economen, curatoren en andere deskundigen dat het aantal faillissementen snel op zal lopen wanneer de overheidssteun wordt stopgezet of sterk wordt verminderd, tenzij de coronacrisis binnen afzienbare tijd onder controle is en de economie aantrekt (Onze redacteur, 2021b).

Ballegeer bevestigt dit verhaal: "Zeker nu tijdens de corona crisis waar we nu allemaal in leven, zullen er meer ondernemers failliet gaan. Deze blijven nu nog uit maar zullen straks wanneer de steun wegvalt enorm toenemen" (Ballegeer, 2021).

Maar ook buiten de huidige crisis hebben ondernemers het vaker moeilijk zo stelt Ingrid Wakkee (2019). "De helft van de ondernemingen overleeft de eerste vijf jaar niet, en met deze levenslessen moeten we meer doen" (Karlijn, 2019).

Wat zijn de toekomstplannen van ondernemers die hier mee te maken hebben gehad? Blijven zij ondernemen, of kiezen ze ervoor om in loondienst verder te gaan en is hierin een verschil te zien tussen ondernemers van kleine en grote ondernemingen? Heeft het netwerk of het stigma op falen hierbij een rol gespeeld?

Een netwerk kan in het ondernemerschap namelijk een grote rol spelen. Het niet hebben van een goed en sterk netwerk kan volgens Khelil (2016) ook gezien als een van de mogelijke

redenen van falen (Khelil, 2016). Maar hoe verandert een netwerk tijdens het falen en wat voor invloed heeft dit op het toekomstperspectief?

Ondernemers die straks in problemen komen hebben vaak last van het stigma op falen. Wat betekent dit tijdens en na het falen, en welke impact heeft het op ondernemers persoonlijk? Volgens Simmons, Wiklund & Levie (2013) heeft het stigma op falen twee kanten. Zo zijn er ondernemers waarbij het stigma juist het innovatieve gedrag prikkelt, maar voornamelijk zorgt het falen ervoor dat ze niet meer gaan ondernemen na een faalervaring. Het falen van een onderneming kan namelijk veel met zich meebrengen, zoals schulden, of in geval van faillissement is het voor een ondernemer niet altijd meer mogelijk om opnieuw een financiering te krijgen (Munawaroh & Qamari, 2021). Deze gevolgen van falen hebben invloed op de volgende stappen die een ondernemer kan zetten in de toekomst (Guerrero & Espinoza-Benavides, 2020). Grotere ondernemingen hebben vaker meer schulden en daarom is doorgaan na falen of faillissement lastiger. Zoals Watson en Everett in 1996 al beschreven is een interessant onderwerp voor verder onderzoek de relatie tussen falen en het formaat van de onderneming (Watson & Everett, 1996). Dit alles overziende roept de vraag op hoe ondernemers die met falen te maken hebben gehad naar hun toekomst kijken en welke lessen hieruit gehaald kunnen worden.

2.3 Probleemstelling en doelstelling

Ondernemerschap wordt gekenmerkt door vallen en opstaan. De realiteit is vaak dat veel ondernemingen het niet redden (Ondernemerschap, 2020). Binnen het lectoraat Entrepreneurship doet men onderzoek naar falen en herstart van ondernemers en de vele facetten die daarmee samenhangen. Het in 2017 gestarte onderzoek van project Fenix heeft inmiddels bijna 1.000 verhalen van ondernemers verzameld die met tegenslagen te maken hebben gehad. De studenten van de verschillende faculteiten met een module rondom ondernemerschap hebben allen een ondernemer geïnterviewd. Tijdens deze interviews stond

onder andere het toekomstperspectief centraal. Toekomstperspectief is namelijk ook een thema binnen het ondernemerschap en speelt daarom een grote rol, zeker bij ondernemers die met falen te maken hebben gehad.

Mogelijk bepaalt de situatie waarin deze ondernemers zitten hun kijk op de toekomst. Wanneer iemand (diep) in de schulden zit is het wellicht niet mogelijk om opnieuw een financiering te krijgen (voor het starten van een nieuw bedrijf). Of bijvoorbeeld wanneer iemand zich heel erg schaamt en gebukt gaat onder het stigma op falen. Ook kan het toekomstbeeld bepaald worden door iemands inschatting op de kansen op de arbeidsmarkt. De achterliggende vraag is of iemand weer opnieuw mogelijkheden ziet om te gaan ondernemen of juist niet. Daarnaast is er verschil te zien bij de mogelijkheden van ondernemers van kleine en grotere ondernemingen. Ondernemers die meer medewerkers hebben en grote investeringen hebben gedaan, blijven wellicht met meer schulden achter na falen, waardoor het moeilijker is om weer opnieuw te beginnen dan ondernemers die hiermee niet te maken hadden. Voor kleinere ondernemers lijkt een doorstart om die reden dus makkelijker (Phoenix, 2010). De vraag is of dit ook zo is.

Het doel van het onderzoek is dan ook om de andere kant van de medaille van het ondernemen wat duidelijker naar voren te laten komen. Falen is een onderdeel binnen het ondernemerschap waar veel ondernemers te maken mee krijgen. Zeker heden ten dage met de huidige crisis waar veel ondernemers momenteel door in de problemen komen. Het onderwerp dat in onderzoek centraal staat is het verschil in toekomstperspectief tussen ondernemers van kleine en grotere ondernemingen die beide met falen te maken hebben gehad. Met de vele faillissementen waar Nederland de komende periode mee te maken kan gaan krijgen, is het goed om dit ook van de positieve kant te bekijken. Deze doelstellingen worden gerealiseerd door middel van de volgende hoofdvraag en deelvragen.

De hoofdvraag die in dit onderzoek aan bod komt is dan ook:

Wat is het verschil in toekomstperspectief tussen ondernemers van kleine en grotere ondernemingen die met falen te maken hebben gehad?

Hierbij zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1. Hoe zien de faalverhalen van ondernemers van kleine en grotere ondernemingen er uit?*
- 2. Welke rol heeft het netwerk gehad in het bepalen van het toekomstperspectief?*
- 3. Welke belemmeringen zien de ondernemers voor de toekomst?*
- 4. Welke kansen zien de ondernemers voor de toekomst?*
- 5. Wat hebben de ondernemers geleerd van het faalverhaal en hoe uit zich dat?*

2.4 Wetenschappelijke relevantie

Hoewel er steeds meer onderzoek komt naar het falen van ondernemers (Jenkins & McKelvie, 2016), vraagt de relatie tussen het falen en het toekomstperspectief nog aandacht. Zo geven Jenkins & McKelvie (2016) aan dat leren van falen mogelijkheden biedt voor de toekomst. Onderzoeksvragen die inzichten geven in wat er met de zakelijke mogelijkheden gebeurt na falen, kunnen bijvoorbeeld inzicht geven in de omstandigheden waaronder zakelijke kansen kunnen worden voortgezet of opgegeven moeten worden (Jenkins & McKelvie, 2016).

Tot op heden is er nog weinig onderzoek gedaan naar de langetermijntuitkomsten van falen. Onderzoek hiernaar kan theorieën over loopbaantrajecten bijstaan. En wat verklaart het dat velen die falen ervaren weer traag vooruitkomen en dat sommige daar in mindere mate last van hebben (Ucbasaran et al. 2013)? Ook het formaat van het bedrijf speelt hierin een interessante rol. Zo stellen Singh, Corner, & Pavlovich (2015) in hun onderzoek voor om vervolgonderzoek te doen naar het stigma rond falen bij grotere ondernemingen.

2.5 Praktische relevantie

Dit onderzoek is praktisch relevant omdat ondernemers in de praktijk met uitdagingen te maken gaan krijgen die verbonden zijn aan falen. Een van deze uitdagingen is het contact houden met het netwerk en het gebruiken van het netwerk. Praten over falen en tegenslagen ervaart men vaak als lastig. Hier kunnen echter ook lessen uit gehaald worden. De kans dat het netwerk van de ondernemers kleiner wordt of verandert, is dan ook aanwezig (Chen & Batjargal, 2020).

Door het stigma op falen nemen ook je kansen af. Uit onderzoek van Singh, Corner, & Pavlovich bleek dat de ondernemers die meededen aan hun onderzoek voorafgaand aan het falen al een stigma op falen creëerden. Had het falen voorkomen kunnen worden als ze door het stigma niet in een neerwaartse spiraal terecht waren gekomen? Hoe heeft dit het toekomstperspectief van de ondernemers beïnvloed?

Veel ondernemers zijn uiterst onzeker over hun toekomst en nu zij met ernstige tegenslagen te maken hebben, is het niet zeker dat ze verder kunnen als ondernemer. De huidige Covid-19-periode laat zien dat falen en tegenslagen voor veel ondernemers dichterbij is dan gedacht (Onze redacteur, 2021a).

Dit onderzoek hoopt inzichten te vergaren in de toekomstperspectieven van ondernemers, met de focus op het verschil tussen klein en groter ondernemingen. Wellicht ontstaan er inzichten in situaties waarin kleine ondernemers juist van grote ondernemers kunnen leren of anders om.

3. Theoretisch kader

Het volgende hoofdstuk vormt de wetenschappelijke basis voor het onderzoek. De concepten Ondernemer(schap), falen, toekomstperspectief en netwerken vormen het onderzoek en deze worden dan ook hieronder nader toegelicht. Voor deze termen is gekozen omdat deze termen op verschillende manieren geïnterpreteerd kunnen worden. Voor het onderzoek is het van belang dat deze termen duidelijk zijn afgebakend. Deze termen kunnen voor dit onderzoek gezien worden als de basis van het toekomstperspectief van een ondernemer die met falen te maken heeft gehad. Maar wat is een ondernemer?

3.1 Ondernemer(schap)

In 1937 schreef Joseph Schumpeter het volgende over een ondernemer: “Een ondernemer is een innovator die ondernemersveranderingen implementeert binnen markten. Er zijn hierin vijf mogelijkheden: een nieuw of verbeterd product op de markt brengen, een nieuwe manier van produceren, een nieuwe markt aanboren, gebruikt onderbenutte bronnen voor nieuwe doeleinden, creëert een nieuwe organisatie binnen een branche.” (Schumpeter, 1937). Een aantal jaren later voegde hij daaraan toe: “Een ondernemer is iemand die een nieuwe onderneming opzet als reactie op veranderingen van de huidige economische omstandigheden.” Dit houdt vaak in: “Nieuwe dingen doen of bestaande dingen anders doen.” (Schumpeter, 1947). Onderzoekers gebruiken tegenwoordig deze definitie nog steeds.

Andere onderzoekers bekijken ondernemerschap vanuit een net wat andere invalshoek. Zo'n 70 jaar later stelde Lazear (2005): “Ondernemerschap is het proces van het verzamelen van noodzakelijke productiefactoren bestaande uit menselijke, fysieke en informatiebronnen en dit op een efficiënte manier te doen.” Ondernemers brengen mensen op bepaalde manieren bij elkaar en combineren ze met fysiek kapitaal en ideeën om een nieuw product te creëren of een

bestaand product te produceren (Lazear, 2005). Dit is al veel meer op de efficiëntie gericht en op het processen slimmer aanpakken.

Ook Ingrid Wakkee introduceert weer een andere manier van kijken naar een ondernemer. Hier gaat het namelijk al meer over de persoonlijke eigenschappen van een ondernemer en over het ondernemen om te ondernemen. In haar lectorale rede gebruikt ze namelijk twee hoofddefinities voor ondernemers. De ene groep ziet ondernemerschap als het starten en/of managen van een bedrijf, voor eigen rekening en risico. Deze groep wordt beschreven als de beroepsmatige ondernemers. De andere groep ondernemers wordt beschreven als een ondernemer die ondernemerschap iets als een proces van waarde creatie door vernieuwing, zonder daarbij letterlijk te verwijzen naar een soort organisatie waarin dit plaats zal vinden (Wakkee, 2017). Hierin zijn overeenkomsten te zien met de formulering van Schumpeter in 1937 zoals hiervoor beschreven. Voor dit onderzoek wordt de complete definitie van Stevenson, Roberts & Grousbeck (1989) gebruikt, want deze definitie neemt namelijk ook de ondernemer, de markt en de community mee. Deze definitie luidt: “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.” De meeste bedrijven in Nederland bevinden zich in het zogenoemde middelkleinbedrijf (MKB) segment.

Volgens Gunther Verheugen (2005) zijn, micro-, kleine en middelgrote bedrijven de motor van de Europese economie. Ze zijn een essentiële bron van banen, creëren ondernemingszingeest en innovatie in de EU en zijn dus van cruciaal belang voor het concurrentievermogen en werkgelegenheid (European Commission, 2005). Van de 1.918.945 bedrijven die Nederland op dit moment telt, valt ruim 99% onder het midden- en kleinbedrijf (MKB). 66,3% zijn zelfstandigen zonder personeel (zzp) en 33,6% zijn ondernemingen met maximaal 250 werknemers (Mulder, 2020).

De ondernemingen voor dit onderzoek worden in drie groepen ingedeeld. Zo zijn er zelfstandigen zonder personeel (zzp), kleine bedrijven en overig. Kleine bedrijven zijn in dit onderzoek bedrijven met 2 tot 20 werknemers en de overige hebben meer dan 20 werknemers (Everett & Watson, 1998).

Niet alleen het aantal werknemers speelt een rol, maar ook hoe lang de onderneming al bestaat is belangrijk om mee te nemen in dit onderzoek. Dit punt dat eveneens wordt meegenomen geeft namelijk ook een maat aan van ervarenheid van de ondernemer. In dit onderzoek wordt er onderscheid gemaakt tussen een startup en een gevestigd bedrijf. Een startup is een bedrijf vaak een bedrijf dat minder dan drie jaar bestaat en niet tot weinig winst maakt (Cockayne, 2019). Bedrijven die niet aan deze criteria voldoen worden gezien als een gevestigd bedrijf.

In dit onderzoek wordt er onderscheid gemaakt tussen twee soorten ondernemingen. Zo zijn er servicegeoriënteerde- en productgeoriënteerde ondernemingen. Kianto & Andreeva (2014) stellen het verschil tussen deze ondernemingen als volgt op: "Diensten zijn van nature immaterieel en gebruiken informatie en kennis als input, terwijl traditionele producten tastbaar zijn en materiële en immateriële input vereisen." (Kianto & Andreeva, 2014).

3.2 Falen

Gemiddeld faalt zo'n 0,2% van de bedrijven in Nederland per jaar (CBS, 2020). Deze cijfers gaan dan alleen over de faillissementen, maar hoeveel bedrijven daadwerkelijk met serieuze faalaspecten te maken krijgen, is moeilijk in te schatten. Ook wordt het stigma op ondernemerschap falen steeds groter, maar wat houdt falen nou precies in? Falen is een breed en niet afgebakend begrip. In deze paragraaf wordt er ingegaan op het falen zelf, het falen als ondernemer, verschillende soorten falen en het stigma op falen.

Falen wordt vaak omschreven als het niet bereiken van het gewenste resultaat (Politis & Gabrielsson, 2009). Falen kan bijvoorbeeld voorkomen wanneer een persoon een taak onvoldoende uitvoert of wanneer een situatie anders loopt dan gedacht (Allen, Schindehutte, & Morris, 2006).

Falen en zelfs herhalend falen kan worden gezien als een natuurlijk onderdeel van het proces van de oprichting van een nieuwe onderneming. Ondernemen wordt bijvoorbeeld vaak geassocieerd met stress, obstakels en onzekerheid over de uitkomsten (Allen et al., 2006).

Falen kan volgens Martens & Alvarado (2019) ontstaan op de volgende vier manieren: Financiële-, Administratieve-, Persoonlijke- en overige problemen (Martens & Alvarado Valenzuela, 2019)

In veel onderzoeken voor 1993 werden alle bedrijfssluitingen gezien als falen. Zo besloten Watson & Everett (1993, 1998) onderscheid te maken tussen een bedrijfssluiting en een faillissement. Er zijn bijvoorbeeld bedrijven waar het sluiten van een bedrijf tot de strategie behoort. Daarom hebben zij besloten om falen op te delen in vijf categorieën (Everett & Watson, 1998):

- Ophouden te bestaan (om welke reden dan ook);
- Sluiting of verandering van eigenaar;
- Faillissementsaanvraag;
- Sluiting om verlies te beperken;
- Niet behalen van financiële doelen.

Khelil (2016) stelt dat falen als ondernemer op twee manieren benadert kan worden. Deze twee manieren zijn namelijk een deterministische benadering en op een vrijwillige benadering. Hierin staat deterministische voor het filosofische concept waarin de gebeurtenis niet zomaar willekeurig is maar een rede heeft. Vrijwillig staat voor het feit dat omgevingsfactoren in mindere

mate een rol spelen bij een faalverhaal en dat het probleem eerder te vinden is bij factoren waar de ondernemer wel invloed op heeft (Khelil, 2016).

Ook heerst er steeds meer een stigma op falen. Een stigma in ondernemerschap wordt omschreven als een mogelijk pijnlijke, traumatische ervaring. Dit kan ondernemers afschrikken bij het opstarten van een nieuwe onderneming (Singh, Corner, & Pavlovich, 2015).

Meerdere theorieën onderbouwen dat falen niet alleen als negatief kan worden beschouwd. Zo stelde Sitkin (1992) dat falen een essentiële voorwaarde is om te leren, omdat het de mogelijkheid biedt om erachter te komen waarom er gefaald is. En McGrath (1999) stelt dat faalmomenten ondernemers kunnen helpen de onzekerheid te verminderen en de zoektocht naar nieuwe zaken en kansen uit te breiden. Ook toont eerder onderzoek op het gebied van ondernemerschap aan dat faalverhalen een belangrijke bron zijn voor de ontwikkeling van vaardigheden en kennis. Zo vormen positieve en negatieve ervaringen de kennis van de ondernemer en kunnen faalervaringen zeer leerzaam zijn (McGrath, 1999; Minniti & Bygrave, 2001). Het is namelijk ook gemakkelijker om een faalervaring te verklaren dan een succes (Sitkin, 1992).

Het is echter niet gemakkelijk om positief om te gaan met een faalervaring. “Een voorwaarde om het beste uit een faalsituatie te halen is om in het algemeen een positieve houding te hebben ten opzichte van mislukkingen. Zo vergoot je de bereidheid om te leren van een faalsituatie en dit kan helpen bij het verkrijgen van inzichten en het veranderen van mindset zodat fouten worden niet herhaald.” (Sarasvathy, 2001; Politis, 2005).

Volgens Ucbasaran et al. (2003) zijn de resultaten van falen op de delen in drie soorten uitkomsten. Deze soorten zijn namelijk de herstelresultaten, cognitieve resultaten en de gedragsresultaten. Onder de herstelresultaten valt dat er snel hersteld wordt van verdriet. Het snelle herstel verbetert het fysieke welzijn van een ondernemer. Cognitieve resultaten zijn

onder andere hoe het denkbeeld van de ondernemer zich aanpast, bijvoorbeeld zelfverzekerdheid en optimisme. Onder gedragsresultaten valt hoe de ondernemer zijn weg vervolgt. Zo zijn er veel ondernemers die na een faalervaring niet weer gaan ondernemen (Ucbasaran et al., 2013). Al deze resultaten hebben een effect op het toekomstperspectief.

3.3 (Toekomst)perspectief

Falen levert bijna altijd ook een verlies en zoals blijkt uit het artikel van Munawaroh & Qamari speelt verlies op drie vlakken: sociaal verlies, economisch verlies en psychologisch verlies. Al deze aspecten hebben gevolgen voor het kijken naar het toekomstperspectief (Munawaroh & Qamari, 2021).

Economisch perspectief:

Welke kosten zijn er gemaakt tijdens het falen? Tijdens het faalmoment waren waarschijnlijk de bedrijfskosten hoger dan de bedrijfsopbrengsten. Door dat verschil kan er een schuld zijn ontstaan waardoor het niet mogelijk is om een nieuwe financiering aan te trekken. Wat voor invloed hebben deze aspecten op het economisch perspectief van de ondernemer (Munawaroh & Qamari, 2021).

Sociaal perspectief

Deze perspectieven worden omschreven rondom het netwerk van de gefaalde ondernemer. Welke veranderingen zijn er ontstaan en hoe verhouden deze zich op de persoonlijke en professionele relaties van de ondernemer? Hier valt bijvoorbeeld reputatieschade of verlies/vermijding door familie en vrienden onder. Hier komt ook het negatieve stigma rondom falen bij kijken (Munawaroh & Qamari, 2021).

Psychologisch perspectief

Welke negatieve emoties zijn er voortgekomen uit de faalervaring en wat voor invloed hebben deze op het psychologische perspectief van de ondernemer? Een faalervaring kan resulteren in een proces van rouw. Dit proces is hersteld wanneer gedachten over deze ervaringen niet langer meer lijden tot negatieve emoties (Shepherd, 2003). Ook Jenkins, Wiklund & Brudin hebben onderzoek gedaan naar in hoeverre ondernemers emotioneel waren na een faillissement. Dit verschilde erg per ondernemer. Bij ondernemers die al eerder met falen te maken hebben gehad, waren de emoties minder dan bij ondernemers die voor het eerst met falen te maken kregen (Jenkins et al., 2014). Vaak was dit ook in verhouding met de grootte van de faalervaring. Mocht de faalervaring klein zijn geweest, en het leermoment groot, was er weinig emotionele impact (Munawaroh & Qamari, 2021).

Wakkee kiest ervoor om psychologisch in te ruilen voor maatschappelijk. Zij schrijft namelijk in haar lectorale rede dat het begrijpelijk is dat ondernemers stoppen met ondernemen na een faalervaring. Het kan namelijk grote economische, sociale en maatschappelijke kosten met zich meebrengen. Onderzoek heeft echter aangetoond dat het wegvallen van die ervaren ondernemers een groot verlies is. Elke ondernemerservaring, vooral een faalervaring, vergoot namelijk de kans op ondernemerssucces (Wakkee, 2017).

Falen wordt vaak geassocieerd met iets negatiefs. Maar ondernemers kunnen ervoor kiezen er iets positiefs uit te halen. Met die positiviteit kunnen ondernemers de keuze om weer door te gaan met het ondernemen of stil te staan bij het geen dat de faalervaring hen heeft gebracht. Iets wat ondernemers kan helpen om positief naar de toekomst te kijken, is steun van een goed netwerk.

3.4 Netwerken

Netwerken, iedereen heeft het erover, maar wat houdt het precies in? Netwerken zijn verbindingen tussen mensen. Er zijn onderzoekers die zeggen dat een netwerk al bestaat als er een verbinding is tussen twee mensen, maar over het algemeen wordt gesproken van een netwerken als er relaties zijn tussen drie of meer mensen (Martens, 2020).

Een netwerk wordt ook wel omschreven als een interactieve band die een persoon heeft of aan het ontwikkelen is (Szarka, 1990; Johannisson & Huse, 2000). Deze band kan privé of werk gerelateerd zijn (McGowan & Hampton, 2006). Dit is ook de definitie die voor dit onderzoek gebruikt zal worden. Omdat de werk en privé kant beide invloed kunnen hebben op het toekomstperspectief.

In die relatie die mensen met elkaar hebben binnen dat netwerk ontstaat sociaal kapitaal (Lin, 1999). Dit sociaal kapitaal zorgt ervoor dat kennis, contacten en hulp wordt gedeeld. Om die reden zijn een netwerk en netwerken bijzonder waardevol voor (Szarka, 1990; Johannisson & Huse, 2000). Echter is het voor een goed netwerk wel nodig om voldoende tijd en aandacht te investeren in het netwerk (Nijkamp, 2003). Zo kan het netwerk van een ondernemer toegang bieden tot belangrijke middelen die kunnen helpen bij het aangrijpen van de juiste kansen en de ondernemersactiviteit te verhogen (Slotte–Kock & Coviello, 2010). Netwerken wordt gezien als een van de competenties die van cruciaal belang is voor een ondernemer. Op die manier kan je als ondernemers toegang krijgen tot de middelen die nodig kunnen zijn om een onderneming vooruit te helpen (Leijon & Cantzler, 2017).

Binnen netwerken zijn er verschillende banden. Granovetter heeft in 1973 de theorie van de sterke en zwakke banden geïntroduceerd. Sterke banden zijn te vertalen als banden tussen mensen die elkaar goed kennen en dienen als vertrouwen, veiligheid en zorg voor elkaar. Daarentegen zijn zwakke banden relaties tussen mensen die elkaar niet zo goed kennen

(kennissen) waarin nieuwe informatie en toegang tot onbekenden centraal staan. Hierbij zijn vertrouwen en veiligheid minder een issue is (Granovetter, 1973).

Naast dat netwerken kan helpen bij werk gerelateerde zaken, kan het hebben van een netwerk ook een grote rol spelen bij het bereiken en onderhouden van een hoog subjectief welzijn. Uit verschillende studies is gebleken dat relaties en netwerken ondernemers helpen om met stressvolle situaties om te gaan (Jasinskaja-Lahti, et al., 2006; Feeney & Collins, 2015; Cohen & Wills, 1985) Dit wordt ook beaamd door (Brüderl & Preisendörfer, 1998). Zij geven ook aan dat een goed netwerk, naast advies, ook een waardevolle bron kan zijn voor emotionele steun.

Het is daarom te verwachten dat ondernemers in problemen eerder een beroep zullen doen op sterke banden dan op zwakke banden. Dit betekent echter dat zij de kans op innovatie daarmee wat naar de achtergrond schuiven. Daarom wordt in dit onderzoek ook gekeken naar de vraag: welke rol heeft het netwerk heeft gehad in het bepalen van het toekomstperspectief?

4. Onderzoeksmethode

Dit hoofdstuk beschrijft de methode die gebruikt is. De methodiek moet de onderzoeker toegang geven tot antwoorden op de vooraf gestelde hoofdvraag en de bijbehorende deelvragen.

Allereerst beschrijft de onderzoeker hoe de dataverzameling tot stand is gekomen en hoe deze data geanalyseerd is. Daarna wordt er gekeken naar de methode en naar de populatie.

Tenslotte wordt de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek verantwoord.

4.1 Dataverzameling en data-analyse

De data die voor dit onderzoek gebruikt is, is bestaande data die door project Fenix beschikbaar is gesteld. De data is verzameld door studenten waarbij de opleiding of een deel van de opleiding een raakvlak heeft met het ondernemerschap. Hierbij kunt u denken aan modules in de opleiding of een afstudeerrichting. Deze studenten hebben allen de opdracht gekregen om één ondernemer te interviewen die te maken heeft gehad met falen. Deze interviews zijn gehouden middels een vaste vragenlijst waar de studenten zich aan moesten houden. Deze vragenlijst is terug te vinden in bijlage 1. De interviews zijn door de studenten zelf getranscribeerd en geanonimiseerd. Inmiddels zijn er ruim 1000 verhalen verzameld door het project. Van deze 1000 verhalen is ongeveer tien procent beschikbaar gesteld.

Voor de analyse van het onderzoek is gebruik gemaakt van Maxqda, Maxqda is softwareprogramma dat gemaakt is voor onder andere het coderen van kwalitatieve interviews. Middels een codeboek dat terug te vinden is in bijlage 2 zijn de 30 interviews gecodeerd op bruikbare informatie om de deelvragen te beantwoorden. Het codeboek is samen met collega-onderzoekers opgesteld en vooraf getoetst middels een proefinterview. De gecodeerde data is vanuit Maxqda geëxporteerd naar Microsoft Excel waarin de resultaten van de analyse zichtbaar werden. De resultaten zijn genoteerd in het resultatenhoofdstuk aan de hand van het

theoretische kader dat voorafgaand aan het onderzoek is opgesteld en aan de hand van het codeboek.

4.2 Methode van het onderzoek

De methode die dit onderzoek gebruikt, noemt men de directed content analysis, ook wel inhoudsanalyse genoemd. De interviews die voor het onderzoek gebruikt zijn, gelden als kwalitatieve data. Er zijn verschillende redenen om voor kwalitatieve data te kiezen.

Onderzoek doen met kwalitatieve data heeft volgens Evers (2007) zes kenmerken en voordelen. Zo wordt de data in een natuurlijke situatie verzameld en is er geen sprake van een laboratoriumsituatie. Een inductieve werkwijze gaat voor deductieve werkwijze, waarover u verderop in dit hoofdstuk meer kunt lezen. De perspectieven van de respondenten staan centraal. Deze hoeven niet altijd hetzelfde te zijn. Het gaat om een alomvattend of contextuele benadering. De complete situatie is belangrijk en de onderzoeksresultaten zijn vaak in een verhalende vorm (Evers, 2007).

Voor dit onderzoek is er voor kwalitatieve data gekozen, omdat deze leidt tot nieuwe inzichten. Met die nieuwe inzichten kunnen bestaande theorieën worden uitgebreid. Hierboven werden de termen inductief en deductief al kort aangehaald. Evers (2007) schrijft dat er eerder een inductieve werkwijze is bij kwalitatief onderzoek. In dit onderzoek is echter een combinatie van deductief en inductief gevolgd. De inductieve werkwijze gebruikt men als het onderzoek gericht is op de toekomst (of 'toekomstverwachting'). Ook hanteert men deze werkwijze als er weinig literatuur beschikbaar is. Bij deductief onderzoek gaat dit vaker over het heden of verleden of wanneer er al wel bestaande theorieën zijn. Zo zijn er in dit onderzoek bestaande theorieën getoetst en eventueel uitgebreid met nieuwe theorieën. Dit is gebeurd aan de hand van de directed content analysis.

De directed content analysis is een vorm van kwalitatief onderzoek waar deductie een grotere rol speelt maar inductief ook aanwezig is (van Staa & de Vries, 2014). De directed content analysis wordt verder toegelicht in het artikel van Hsieh & Shannon (2005), zij schrijven namelijk dat de directed content analysis een goede manier is wanneer er theorieën bestaan over het te onderzoeken fenomeen. Maar wanneer de theorie incompleet is of wanneer er een voordeel behaald kan worden met extra onderzoek (Hsieh & Shannon, 2005). Dat is namelijk precies wat er in dit onderzoek zal spelen. Nu bekend is wat voor manier van onderzoek gebruikt zal worden, wordt er gekeken naar wat voor soort bronnen gebruikt zijn.

Bij het doen van onderzoek is het belangrijk om onderscheid te maken tussen primaire en secundaire bronnen. Hiermee kan aangetoond worden of de auteur dichtbij of ver van de beschreven gebeurtenis staat. Hoe ver de bron van het onderzoek verwijderd is hangt samen met de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Primaire bronnen gelden als oorspronkelijk bewijs van gebeurtenissen/ uitgevoerd werk. Secundaire bronnen interpreteren/ analyseren primaire bronnen. Deze bronnen zijn dan ook wat verder verwijderd van de oorspronkelijke gebeurtenis. Voor dit onderzoek zijn voornamelijk primaire bronnen gebruikt, omdat de interviews met ondernemers dicht bij de oorspronkelijke gebeurtenis zijn gehouden (Rabianski, 2003).

4.3 Populatie/doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek waren kleine en grotere ondernemers die te maken hebben gehad met falen. Door project Fenix zijn er een aantal eisen aan de faalverhalen gesteld. Deze eisen zorgen ervoor dat de faalverhalen die beschikbaar gesteld zijn hier in ieder geval op gecontroleerd zijn. Het feit dat er vanuit project Fenix al een extra eis is gesteld aan de verhalen draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. De eisen vanuit project Fenix zijn:

- Bedrijfsbeëindiging/sluiting van een bedrijf;

- Afstoten van een onderdeel van het bedrijf;
- Een faillissement.

Om het verschil tussen kleine en grotere ondernemingen duidelijk te hebben is in dit onderzoek voor het aantal werknemers van de ondernemingen gekozen. Dit wordt ook in het artikel van Everett en Watson (1998) genoemd. Zijn gaan namelijk in hun artikel uit van het feit dat kleine ondernemingen een maximaal personeelsbestand hebben van 20 werknemers. Ook is er een onderscheid gemaakt tussen kleine bedrijven en zelfstandigen zonder personeel (zzp). Er zijn tegenwoordig namelijk enorm veel zzp'ers en de hoeveelheid zzp'ers zal de onderzoeksresultaten anders beïnvloed hebben. Volgens het CBS is namelijk 78,2% van alle bedrijven in Nederland een zzp'er (CBS, 2021). Met bovenstaande feiten ontstaan er voor dit onderzoek drie groepen, namelijk zzp'ers, kleine bedrijven met een personeelsbestand tot 20 werknemers en overige bedrijven met een personeelsbestand van meer dan 20 werknemers (Everett & Watson, 1998).

Vanuit de Fenix database zijn er 110 interviews ontvangen. Deze interviews zijn samen met een collega-onderzoeker gecontroleerd op bruikbaarheid voor beide onderzoeken. Hierbij is voornamelijk gelet op het soort falen waar de ondernemer te maken mee heeft gehad en of alle informatie over het bedrijf ook voorkwam in het interview. Hierbij is op basis van kwaliteit en geschiktheid een selectie ontstaan van 30 interviews die zich leenden voor dit onderzoek. De interviews die niet geschikt waren, zijn uit de selectie verwijderd. Voor dit aantal is gekozen omdat het onderzoek binnen een bepaald tijdsbestek plaatst moest vinden.

Om de juiste vergelijkingen te kunnen maken tussen kleine en grote bedrijven is hierin wel rekening gehouden met het feit dat er voldoende bedrijven van elke soort aanwezig waren. Zo zijn er bij dit onderzoek 30 interviews gebruikt, van deze interviews met ondernemers liepen de medewerkers aantallen uiteen van 1 tot en met 300 medewerkers. De exacte aantallen waren: 3 zzp ondernemingen, 15 kleine en 13 overige.

In het soort onderneming is er voor dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen service en product georiënteerde ondernemingen. De verhouding in de selectie is hierbij 14 servicegeoriënteerde bedrijven en 15 productgeoriënteerde bedrijven. Ook was er een onderneming dat Servicegeoriënteerd én productgeoriënteerd was. De product georiënteerde bedrijven lopen uiteen van kinderkledingmerken tot meubelmakers. De service georiënteerde bedrijven zijn onder andere ICT-gerelateerde ondernemingen

In de selectie met 30 ondernemingen kwam 29 keer naar voren hoe lang het bedrijf bestond. 5 keer ging het om een startup en 24 keer ging het om een bedrijf dat langer dan 3 jaar bestond. Een keer kwam de leeftijd van de onderneming niet voor in het interview. Ook was er tussen de gevestigde bedrijven een verschil te zien. Zo ging het over een succesvol zelf opgezette onderneming of over een familiebedrijf dat al generaties in de familie was. Ook kwam het een aantal keer voor dat er een optie tot inkopen in een onderneming werd gegeven.

4.4 Onderzoek matrix

Deel-vragen	Onderzoeks- Methode	Bronnen om informatie te verzamelen	Modellen/theorieën om de informatie te ordenen en/of te analyseren
<i>1. Met wat voor falen hebben de ondernemers te maken gehad?</i>	Primair kwalitatief onderzoek, a.d.h.v. primaire data	Fenix interviews	Coderen a.d.h.v. MAXQDA en concluderen
<i>2. Welke belemmeringen zien ze voor de toekomst?</i>	Primair kwalitatief onderzoek, a.d.h.v. primaire data	Fenix interviews	Coderen a.d.h.v. MAXQDA en concluderen

<i>(Wie of wat spelen een rol?)</i>			
<i>3. Welke kansen zien ze voor de toekomst?</i>	Primair kwalitatief onderzoek, a.d.h.v. primaire data	Fenix interviews	Coderen a.d.h.v. MAXQDA en concluderen
<i>4. Wat hebben ze geleerd van het faalverhaal en wat doen ze met het geleerde naar de toekomst toe?</i>	Primair kwalitatief onderzoek, a.d.h.v. primaire data	Fenix interviews	Coderen a.d.h.v. MAXQDA en concluderen
<i>5. Wat voor invloed heeft het falen gehad op het netwerk en wat voor invloed heeft dit op het toekomstperspectief</i>	Primair kwalitatief onderzoek, a.d.h.v. primaire data	Fenix interviews	Coderen a.d.h.v. MAXQDA

*Tabel 1: Onderzoek matrix

4.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Vanuit project Fenix zijn er drie criteria gehanteerd, om de betrouwbaarheid en bruikbaarheid van de interviews die door de studenten zijn gehouden te testen. Dit zijn namelijk:

1. Lengte van het interview, de interviews moeten minimaal 20 minuten duren;
2. Interviewer heeft de vragenlijst genoeg gevolgd en voldoende doorgevraagd;
3. Verhaal: als het verhaal voldoet aan de definitie van falen, dus: kleine problemen en verhalen van starten worden niet meegenomen in de database.

Wanneer de interviews hier niet aan voldeden, zijn ze uit de database verwijderd.

De Fenix database was uitermate geschikt voor dit onderzoek omdat:

- De selectie zeer uitgebreid was;
- De betrouwbare richtlijnen die gesteld zijn voor de studenten;
- Het eenzelfde type studenten gedroeg;
- Dezelfde vragenlijst gebruikt is door alle studenten;
- Het is gericht op ondernemerschap falen;
- Er was geen invloed van de onderzoeker;
- De selectie die ontvangen is was klaar voor gebruik;
- De verhalen zijn geanonimiseerd waren;
- De selectie door 2 onderzoekers is gemaakt;
- Er een dubbele selectie ronde was om te zorgen dat de selectie juist is;

Het codeboek is op basis van het theoretisch kader en de deelvragen opgezet. Door het codeboek zijn de interessante en bruikbare punten van de interviews bewaard en gesorteerd. Na het opzetten van het codeboek is het zijn de codes gecontroleerd en goedgekeurd door een mede-onderzoeker en de begeleiders vanuit project Fenix. Na de goedkeuring is er gestart met het coderen van aan aantal interviews. Toen bleek dat het codeboek voldeed, zijn de resterende interviews ook gecodeerd. Tijdens het codeerproces zelf is een logboek bijgehouden. In dit logboek is terug te vinden wat voor ondernemers het waren en wat hun toekomstperspectief was. Het codeboek is terug te vinden in bijlage 2 en het logboek in bijlage 3.

5. Resultaten van het onderzoek

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek toegelicht. Deze toelichting gebeurt aan de hand van het vooraf opgestelde theoretische kader en wordt ondersteund door het codeboek. De resultaten komen voort uit de analyses die zijn uitgevoerd. De antwoorden op de hoofd- en deelvragen zijn in het volgende hoofdstuk te lezen.

Ondernemer(schap)

In het onderzoek komen duidelijk twee soorten ondernemers naar voren. Zo zijn er ondernemers die zijn gaan ondernemen voor het geld en de vrijheid die het met zich mee brengt: “Het ging me alleen om winst en zo moet ik er niet naar kijken” (R1083, 2018). Uit de interviews blijkt dat dit soort ondernemers denken dat het ondernemerschap makkelijke weg is. En zijn er ondernemers die zijn gaan ondernemen omdat het ondernemerschap zelf hen heel erg aantrekt. “Ik heb vanaf jongere leeftijd altijd al een handelsgeest en ik probeer op een slimme wijze geld te verdienen. Daarnaast hou ik mij bezig met trends in de markt en probeer ik altijd innovatief te zijn” (R1062, 2018). Zij willen echt een verschil willen maken met hun onderneming: “Het juwelierslandschap te veranderen, Nederland was zeer traditioneel en onze bedoeling was om merken te brengen die Nederland niet kende, prijsklassen die Nederland niet kende en de juwelier radicaal te bewerken en te veranderen.” (R1099, 2018).

Falen

Om het soort problemen toe te lichten waar de ondernemers mee te maken hebben gehad, maakt de theorie onderscheid tussen financiële, administratieve, persoonlijke en overige problemen. Deze vier soorten problemen kwamen alle meermaals terug in de interviews. Er was geen relatie te zien tussen de grootte van de onderneming en het soort probleem waar de faalervaring door was ontstaan. Ook had een faalervaring vaak meerdere oorzaken. Echter was

het probleem vaak terug te leiden naar waar of hoe het probleem daadwerkelijk was ontstaan. Zo ook in dit voorbeeld: “Dieptepunten dat was op het laatst kreeg ik een burn-out en daardoor verloor ik het begrip op het bedrijf en had ik dus geen overzicht meer in de financiële zaken” (R1095, 2018).

Financiële problemen

Financiële problemen die bijvoorbeeld voorkwamen waren onder andere dat de vraag naar bepaalde producten of diensten plotseling sterk afnam. Deze afname zorgde ervoor dat er een te grote voorraad ontstond. Een ander probleem dat naar voren kwam, was dat al het geld was geïnvesteerd in de ontwikkeling van het product. Hierdoor was er geen kans meer was om het product zelf op de markt te brengen:

Dus wij waren jaar verder en we hadden nou ik denk 99 procent van onze investeringskracht hadden we gestopt in de techniek en toen moesten we ons product leveren van adressen dat moesten we aan de man zien te brengen, maar we hadden geen centjes meer. Om daar goeie marketingcampagnes mee te starten. Dus die groei die ging wel maar die ging heel langzaam. Die werkelijke omzet die daaruit kwam het eerste jaar bleef mijlenver achter bij onze prognose (R1053, 2018).

Administratieve problemen

Administratieve problemen waren onder andere contracten die niet voldoende of volledig door waren gelezen waardoor daar problemen ontstonden. Zo kan het voorkomen dat situaties anders uitpakken dan verwacht: “Alleen die ging ook tijdens de crisis onderuit en hij had al wel de aandelen gekregen maar nog niet zijn aandelenkapitaal volgestort. Dus dat wil zeggen hij had al wel voor een derde aandeelhouder, maar had alleen even de rekeningen van de aandelen niet betaald” (R1012, 2018).

Persoonlijke problemen

Persoonlijke problemen die naar voren kwamen, vloeiden vooral voort uit de werkdruk die ondernemen met zich meebrengt. Hierdoor ontstond zelfs een burn-out. Een ander veel voorkomend persoonlijk probleem was een samenwerking die stuk liep. Het stuk lopen van een samenwerking kwam zowel voor in een familiebedrijf als in andere ondernemingen: “Ik heb ook 1 keer te maken gehad dat ik samen een samenwerking had met iemand. Die zo vervelend was dat ik uiteindelijk dat ik daar wegging. Noodgedwongen ook nog geld moest toe betalen om uit het bedrijf te komen” (R1011, 2018).

Overige problemen

Tot slot zijn er problemen die tot overige problemen behoren, zoals slechte recensies wanneer er bepaalde dingen uitbesteed werden. Een ander voorbeeld was dat wetten plotseling veranderden, waardoor ondernemers eraan onderdoor gingen. Geclassificeerd personeel is immers duurder: “Dat er een nieuwe wet kwam voor kinderopvang” (R1108, 2018).

Het was ook duidelijk te merken dat de verhalen over de faalervaring op waren gesplitst in de drie resultaten van het proces. Allereerst zag je dat de ondernemers het over herstelresultaten hadden. In dit gedeelte vertelde de ondernemer hoe het herstel verliep. Daarna kwamen de cognitieve resultaten, hier kon je lezen wat de ondernemer van het proces had geleerd. Als laatst kwamen de gedragsresultaten aan bod, waar de ondernemer aan gaf was wat hij of zij de volgende keer anders zou doen.

De leerervaring

De leerervaringen die de ondernemers uit de faalervaringen hebben gehaald zijn gesorteerd in positieve ervaringen en negatieve ervaringen. De respondenten geconstateerde onder andere

dat leren vanuit een faalervaring wel degelijk kan. “Fouten zijn er natuurlijk om van te leren” (R1083, 2018).

Positief

Positieve punten die hierin vooral naar voren kwamen zaten vaak in de hoek van transparantie en communicatie. Het blijven punten waar het vaak mis gaat in een onderneming. Daarbij wordt het aangeraden om van tijd tot tijd gesprekken te voeren over de stand van zaken met mensen die wat meer afstand hebben tot de onderneming. Op die manier kom je tot een ‘helikopterview’ van de onderneming. Deze manier van kijken helpt enorm bij het signaleren van problemen. “Het is heel goed van tijd tot tijd rug spraak kan houden met mensen die iets meer afstand hebben van je business dan dat jij dat hebt en die je dan kunnen adviseren voor dingen die je wel of niet moet doen” (R1011, 2018).

Negatief

Negatieve punten die hierin naar voren kwamen waren dat er ondernemers zijn die vaak te emotioneel betrokken zijn binnen de onderneming. Wanneer dit het geval is kan het zijn dat er geen zicht is op punten die slecht gaan in de onderneming. Liefde maakt blind luidt het spreekwoord, dit geldt ook in een onderneming “Probeer je emotie in bedwang te houden” (R1011, 2018). Daarnaast is rust en tot 10 tellen erg belangrijk. Neem geen overhaaste beslissingen. Een ander punt dat ook vaker terug kwam is dat er te snel mensen vertrouwd worden, zo worden er gouden bergen beloofd en vaak is dit niet waar. Dit staat vaak samen met een onderneming starten met iemand anders, wanneer je die persoon niet goed genoeg kent of wanneer er niet over alles afspraken zijn kan het nog wel eens mis gaan. “Vanzelfsprekend ervan uitgaan dat je iemand kan vertrouwen. We waren met ze drieën verantwoordelijk voor het bedrijf. We hadden met ze drieën dus het bedrijf en ik ben denk ik te goedgegelovig geweest in de andere twee” (R1026, 2018). Je moet echt een goed gevoel hebben bij een zakenpartner. Zelfs bij families kwam dat de samenwerking stuk liep op goedgegelovigheid. Daarbij begint een

onderneming vaak klein, hierbij komt nog niet veel kijken. Wanneer een onderneming groeit, groeit vaak ook de verantwoordelijkheid van het personeel en eigenaren.

Toekomstperspectief

Economisch toekomstperspectief

Om een beeld te krijgen wat de toekomstperspectieven op economisch gebied waren na een faalervaring zijn ze opgesplitst in kansen en belemmeringen. Opvallende punten die onder andere naar boven kwamen, waren qua belemmeringen vooral op schulden gericht, zoals deurwaarders die voor de deur staan en de bank die aandringt op verkoop van het huis. Een doorstart werd direct afgeketst omdat er nog te veel schulden in de onderneming zaten. Verder werd er niet over bedragen gepraat.

Dat was heel moeilijk, want je krijgt natuurlijk ook allemaal dingen bij, achter je aan wat je moet opruimen he. De deurwaardes stonden in de rij, voor belasting en crediteuren en de bank je nek hijgend de je je huis moet verkopen met boetes erbij. Nou, je kan het allemaal niet verzinnen of het komt op je af. Heel veel negatieve energie, voor een ondernemer is dat ook nieuw. Er is geen cursus op school van waar moet je je op voorbereiden als je failliet gaat (R1012, 2018)

Het overgrote deel van de ondernemers zag echter meer kansen dan belemmeringen. Het zien van kansen is ook een van de eigenschappen van een ondernemer natuurlijk, een ondernemer ziet kansen en mogelijkheden in van alles. Veel ondernemers hebben last gehad van de bekende crisis, vele van hen zagen weer kansen toen de economie weer wat aan begon te trekken. Anderen zagen kansen in het beste halen uit het nare wat ze mee hebben gemaakt. Zij wilden deze verhalen juist gaan delen met het grote publiek. Naast de belemmeringen hierboven zag R1012, ook kansen in hetgeen dat hij/zij mee heeft gemaakt:

Het eerst wat ik dacht was ik heb een fantastisch verhaal. Ik heb en de bergen gezien, de wereld afgereisd, veel geld verdient en alles mee mogen maken wat je maar kan bedenken en totaal in de goot terecht gekomen. En wie wil dat verhaal nou niet horen? En zeker jonge mensen. Dus toen ik gaan kijken via LinkedIn naar welke scholen zijn er in Nederland op het gebied van ondernemen en handel. Mbo, hbo en Universiteit en gewoon via LinkedIn mensen gaan bekijken die daar lesgeven of opleidingsmanagers. En luister ik heb een goed verhaal. Toen ben ik door heel Nederland gekruist, geloof dat ik er vijfhonderd euro voor vroeg ofzo, een lezing van een halve dag en toen heb ik op zestig scholen dat verhaal verteld (R1012, 2018).

Ook zaten er ondernemers tussen die juist kansen zagen om met het bedrijf een doorstart te maken en het geleerde mee te nemen in het doorgestarte bedrijf. "Ik heb een doorstart gemaakt met mijn vrouw" (R1099, 2018).

Psychologisch toekomstperspectief

Een faalervaring kan ook psychische klachten met zich mee kan brengen. Deze klachten spelen een grote rol in het toekomstperspectief van een ondernemer. De psychologische belemmeringen die in het onderzoek naar voren zijn gekomen waren onder andere dat ondernemers vaak emotioneel betrokken zijn bij de onderneming. De onderneming wordt regelmatig als 'kindje' beschouwd. Emotionele betrokkenheid kan wanneer het slechter gaat met de onderneming leiden tot een ondernemer die de problemen niet wil zien. Het niet willen zien van problemen kan zeer negatieve gevolgen hebben. "Emotioneel heb ik er heel lang last van gehad. Ik ben heel lang boos geweest en het vertrouwen in de mensen kwijtgeraakt" (R1062, 2018). Interessant was het om te zien dat dit probleem zich vooral voor deed bij kleinere ondernemingen zonder of met minder personeel.

Ondernemers van grotere ondernemingen die voelen zich erg verantwoordelijk voor het personeel waardoor zij eerder in zullen grijpen bij het ontdekken van dergelijke problemen. Ook

zie je dat ondernemers die met falen te maken hebben gehad waarbij andere personen betrokken zijn, het vertrouwen in andere personen kwijt zijn geraakt. Dit was ook al te lezen bij de negatieve leerervaringen die de ondernemers eraan over hebben gehouden.

De psychologische kansen liggen vaak bij de energie die het geeft wanneer een ondernemer uit het dal komt of alleen al wanneer alles positief af is gesloten. In het ergste geval helpt een nieuwe omgeving ook bij het opbouwen en zien van kansen. “Zodat ik een goede naam zou behouden, omdat ik weigerde om failliet te gaan. Dus mijn toekomst is hard werken voor mijn oude dag. Dat vind ik niet erg, het is wat het is, maar ik ben erg positief” (R1099, 2018). Wanneer het lukt om uit zo’n dal te komen kan het natuurlijk ook echt voelen als een overwinning.

Het is niet altijd gemakkelijk, maar wanneer je na een faalervaring een tweede kans krijgt, en je staat ervoor open dan zal je deze met twee handen aan moeten grijpen. Op deze manier is de kans aanwezig dat het weer goed kan komen.

Na mijn terugkomst in Nederland heb ik dit meer los kunnen laten. Het was zo knokken voor deals, ze kwamen natuurlijk niet meer aanvliegen zoals aan het begin. Daar werd ik ook gefrustreerd van. Ik heb een hele lange zoektocht gehad naar het vinden van het juiste pad wat ik moest gaan bewandelen (R1062, 2018).

Sociaal toekomstperspectief

Op sociaal gebied kwam er minder naar voren in de interviews. De punten die wel naar voren kwamen zijn wederom gesplitst in kansen en belemmeringen. De ondernemers zien vooral kansen wanneer er weer een juiste werk-privébalans is gevonden. De ondernemers gingen soms volledig op in hun onderneming waarbij de band met familie of vrienden vervaagde. Het kan namelijk erg schelen wanneer deze verhouding juist is. Ook zien ondernemers problemen ontstaan wanneer het niet juist loopt in privé of werk sferen. Deze problemen kunnen door

schieten naar de andere kant. R1011 verteld hieronder over hoe de juiste werk privé balans hem/haar heeft geholpen:

Ik zie het positief in. Ik hoop dat ik met mijn zoon een of andere te bereiken. Ik heb heel veel energie op dit moment. Wat heel belangrijk is dat je een balans hebt tussen privé en zakelijk. Als privé goed gaat dan gaat het zakelijk ook goed. In die zin ben ik heel blij op de manier hoe ik nu leef. Dat ik redelijk zorgen vrij ben (R1011, 2018).

De belemmeringen zien ze dan ook in de contacten die ze in tijde van falen zijn verloren. Hierdoor kwamen sommige ondernemers nog verder in het dal terecht. Het sociale toekomstperspectief komt dus weer met de tijd, zodra de banden weer zijn hersteld. “Ik had al mijn contacten zowat verbroken voor mijn bedrijf en achteraf heb ik daar wel natuurlijk spijt van maar fouten zijn er natuurlijk om van te leren” (R1083, 2018).

Wat sociaal perspectief betreft kan het ook uitkomen op Imagoschade. Hier moet je als ondernemer mee omgaan en er op een juiste manier uit zien te komen. “Het imago wat ik had opgebouwd was ook behoorlijk beschadigd” (R1062, 2018). Hier kan je als ondernemer weer van bovenop komen, bij deze ondernemer hielp een goed netwerk en om zich te richten op een nieuwe markt.

Netwerken

Omdat het netwerk van een ondernemer vaak een rol speelt bij de faalervaring is gekeken in welke mate het netwerk aanwezig was. Deze rol was vaker groot dan klein. Het netwerk hielp vaak bij de oplossing van het probleem en bij het tot de conclusie komen dat er een probleem was. Wel bleef het vaak binnen dichte kringen. Denk hierbij aan familie, directe collega's of professionals op bepaald gebied: “Ja gedeeltelijk he. Je wilt niet je zwakke kant aan iedereen tonen” (R1003, 2018).

Ergens komt het omslagpunt dat ondernemers zien dat ze in de problemen zitten en deze willen bespreken of om hulp vragen. Vaak komt dit moment te laat, zo ook bij deze respondent: “Ik heb het met bepaalde mensen besproken die ik vertrouw in mijn kring. Het was voor mij duidelijk dat het niet de goede kant op ging en moeilijk om te buigen was” (R1052, 2018). Hieruit kan worden opgemaakt dat een netwerk van sterke banden een grotere rol speelt.

Ook kwam naar voren dat niet iedereen zijn of haar problemen wil delen. Ondernemers zien het toch als iets waar ze zich voor schamen. Het niet willen delen van de problemen komt dan toch weer terug bij het stigma dat er op falen rust. “Daar ben ik niet zo van, goed is goed ik heb heel erg dat ik dan mijn eigen plan in mijn hoofd heb ik doe echt en leg ook alleen verantwoording af aan mezelf ik vind dat het goed is ondanks dat het nou slecht uitpakt of niet” (R1097, 2018).

Niet alle ondernemers verkiezen sterke banden boven zwakke banden. Sommige ondernemers beseffen dat voor de problemen die ze hebben hun professionele netwerk nodig hebben. “Gelukkig had ik inmiddels een redelijk netwerk en kon ik een van mijn zakenrelaties bellen” (R1062, 2018).

Subjectief welzijn kwam ook aan het licht wanneer het over het netwerk ging. Wel ging het gesprek al snel over de sterke banden binnen het netwerk. “Mijn schoonzus was er vooral emotioneel voor mij” (R1106, 2018).

6. Discussie en conclusie

Het volgende hoofdstuk beschrijft de interpretaties en verklaringen van de resultaten uit het onderzoek. Het hoofdstuk geeft antwoord op de onderzoeksvraag die centraal stond in dit onderzoek en de deelvragen die een bijdrage hebben geleverd aan het beantwoorden van de hoofdvraag. Daarnaast beschrijft de onderzoeker de beperkingen van dit onderzoek.

De hoofdvraag die dit onderzoek centraal stond was:

Wat is het verschil in toekomstperspectief tussen ondernemers van kleine en grotere ondernemingen die met falen te maken hebben gehad?

6.1 Interpretaties en verklaringen van de resultaten

6.1.1 Ondernemerschap

Uit het onderzoek is wat ondernemerschap betreft het volgende aan het licht gekomen. Zo brengt de grootte van de onderneming wat toekomstperspectief een verschil met zich mee. Dit blijkt onder andere uit het soort problemen waar de ondernemers in terecht komen. Daarnaast zijn er uit dit onderzoek twee soorten ondernemers gebleken. Zo zijn er ondernemers die zijn gaan ondernemen voor het geld en de vrijheid die het met zich mee brengt. En zijn er ondernemers die ondernemen omdat ze het ondernemerschap zelf zo waarderen. Deze laatste groep is te vergelijken met de groep die al in 1937 door Schumpeter benoemd werd. Deze zijn namelijk te vergelijken met de groep die een nieuwe onderneming opzet als reactie op veranderingen van de huidige economische omstandigheden.

Ook komt de definitie van Stevenson, Roberts & Grousbeck uit 1989 naar voren bij dit soort ondernemers. Zij schreven namelijk het volgende: "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.” De groep die onderneemt voor het ondernemen ziet namelijk kansen in van alles en willen echt waarde creëren met de onderneming.

Dat deze definities nog steeds actueel zijn, viel te verwachten, omdat deze ook in andere recente onderzoeken werden gebruikt. Wel was het verrassend dat er ondernemers het ondernemerschap kiezen omdat ze denken dat het de makkelijke weg is. Ondernemen wordt echter vaker geassocieerd met stress, onzekerheid en obstakels, falen is daarom voor veel ondernemers het geval.

6.1.2 Falen

Vanuit de theorie wordt er onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten problemen waardoor het falen is ontstaan. Deze soorten problemen zijn financiële, administratieve, persoonlijke en overige problemen. Deze soorten kwamen alle voor in de interviews. Deze vielen te verwachten, omdat hier de selectie enigszins op is afgesteld. Het was soms lastig om de problemen te plaatsen. In sommige gevallen kan iets namelijk ook een reactie op een andere gebeurtenis zijn. Toch is alles terug te leiden naar waar het probleem daadwerkelijk begon. Er was geen relatie te zien tussen het soort probleem waardoor de faalervaring was ontstaan en de grootte van de onderneming.

De drie resultaten van falen die Ucbasaran et al, in hun onderzoek van 2003 beschreven, kwamen alle drie ook duidelijk terug in de interviews. De respondenten deelden de resultaten van falen op in herstelresultaten, gedragsresultaten en cognitieve resultaten. In elk interview was hier wat van terug te lezen. Hieruit valt op te maken dat falen een waardevol proces is binnen het ondernemerschap omdat er veel lessen uit te leren zijn.

Leren van de faalervaring is een belangrijk punt vanuit Fenix en de theorie. Falen kan namelijk ook volgens Sitkin (1992) niet louter als iets negatiefs worden beschouwd. Falen hoort bij het leerproces van een ondernemer. De resultaten lagen in de lijn der verwachtingen. De verwachtingen waren namelijk dat er veel positieve leerervaringen uit de faalverhalen waren opgedaan door de ondernemers. Zo blijkt het ondernemerschap een proces te zijn van vallen en opstaan.

6.1.3 Toekomstperspectief

Wat toekomstperspectief betreft zei de theorie het volgende: “Verlies speelt op drie vlakken namelijk: sociaal verlies, economisch verlies en psychologisch” (Munawaroh & Qamari, 2021). Zo zijn dan ook de toekomstperspectieven ingedeeld. Alle perspectieven zijn behandeld in de interviews.

Economisch perspectief

De theorie schetst dat op economisch perspectief waarschijnlijk schulden achterblijven. Deze schulden blijven achter omdat de bedrijfskosten hoger zijn dan de bedrijfsopbrengsten. Dit is zeker zo. Zo stonden er deurwaarders voor de deur en moest er van de bank een huis worden verkocht. Een faalervaring gaat nu eenmaal vaak gepaard met financiële tegenslagen.

Daarnaast zagen ook veel ondernemers kansen wat economisch perspectief betreft. Zo ging een ondernemer uiteindelijk leven van zijn of haar faalverhaal. De ondernemer ging scholen langs en gaf lezingen over hetgeen dat hem of haar was overkomen. Dat deze ondernemer zo om ging met zijn faalervaring was een bijzonder resultaat. Het was een prachtig voorbeeld van een ondernemer die onderneemt om te ondernemen.

Een ander economisch perspectief is het zicht op een doorstart die mogelijk werd. Wanneer dit goed uitpakt, is dat natuurlijk het overwinnen van de faalervaring.

Psychologisch perspectief

Qua psychologisch perspectief zijn tijdens het onderzoek de volgende punten naar boven gekomen. Emotionele betrokkenheid speelt voor vaak kleine ondernemingen een grote rol. Hierdoor zien de ondernemers de problemen niet of willen ze de problemen niet zien. Het niet willen zien van de problemen kan ervoor zorgen dat deze ondernemingen het zonder echt door te hebben van een klein probleem in grote problemen terechtkomen.

Bij de grotere ondernemingen deed dit probleem zich niet voor, hier gebeurde zelfs het tegenovergestelde. Deze ondernemers voelden de enorme verantwoordelijkheid op hun schouders. De ondernemers voelden zich verantwoordelijkheid voor hun personeel maar ook voor hun gezinnen. Deze verantwoordelijkheid bracht juist met zich mee dat deze ondernemers minder snel in de echte problemen kwamen en vaker het tij op tijd wisten te keren.

Over deze twee punten was in eerste instantie niks te vinden in de literatuur. Deze uitkomst kan dus gezien worden als een interessante uitbreiding en zal nog op kwantitatief niveau getoetst moeten worden.

Sociaal perspectief

De theorie beschrijft het sociale perspectief vanuit het netwerk. Welke veranderingen vinden er plaats binnen het netwerk ten tijde van de faalervaring? Een drietal punten kwamen sterk naar voren binnen de interviews.

Het eerste punt is dat ondernemers imagoschade opliepen binnen hun netwerk. Imagoschade kan erg vervelend zijn en lang aanhouden wanneer je niet door de juiste persoon in je netwerk hebt. Een duwtje in de goede richting is vaak voldoende om een nieuwe start te kunnen maken. Wat ook kan helpen is dat je je op een nieuwe markt richt. Zo kom je in een nieuw netwerk terecht.

Daarnaast is een goede werk-privébalans van belang in het ondernemerschap, ondernemers gaan vaak helemaal op in de onderneming. Hierdoor kunnen vriendschappen vervagen. Wanneer de ondernemer dan een faalervaring meemaakt, kan het zijn dat deze neerwaartse spiraal alleen maar wordt versneld.

Helaas kan een faalervaring met zich meebrengen dat je als ondernemer veel contacten kwijtraakt. Het kwijtraken van contacten kan komen door dat je in hun ogen niet de juiste beslissingen neemt of personeel dat het niet eens is met de genomen stappen. Verloren contacten kunnen ervoor zorgen dat je als ondernemer nog dieper in een dal terecht komt.

6.1.4 Netwerken

Eerder onderzoek van McGowan & Hampton, wat netwerken betreft, heeft aangetoond dat een netwerk privé- of werkgerelateerd kan zijn. Deze punten hangen samen met de sterke en zwakke banden die uit het onderzoek van Granovetter naar voren kwamen.

De resultaten komen overeen met de verwachtingen die vooraf geschetst werden. In de interviews kwam namelijk naar voren dat de ondernemers eerder directe familie als hun netwerk aanwijzen dan een professioneel netwerk. Hieruit kan worden opgemaakt dat sterke banden een grotere rol spelen in de faalervaring dan zwakke banden. Deze uitkomst viel te verwachten omdat het bij een faalervaring over gevoelige kwesties gaat.

Echter waren er ook ondernemers waarbij het professionele netwerk hen uit de problemen heeft geholpen. De ondernemers werden onder andere geholpen door het tonen van vertrouwen. Bij de verhalen van deze ondernemers kwam ook wel naar voren dat zij het professionele netwerk boven het privénetwerk zetten wanneer het over het bedrijf ging.

Het netwerk en dan met name de sterke band werd ook zeker benoemd onder de noemer van het subjectieve welzijn. Zoals ook in de theorie naar voren kwam, zorgt dit netwerk ook voor

emotionele steun. Sterke banden kunnen ondernemers ook helpen met stressvolle situaties om te gaan en in deze situaties de juiste keuzes te maken.

6.2 Antwoorden op de deelvragen

1. Hoe zien de faalverhalen van de kleine en grotere ondernemers eruit?

Vanuit de theorie zijn de faalverhalen opgedeeld in de volgende vier soorten problemen waardoor het falen is ontstaan: financieel, administratief, persoonlijk, overig. Er was echter geen relatie te zien tussen het soort probleem waardoor de faalervaring was ontstaan en de grootte van de onderneming. De faalverhalen van de ondernemers uit de gebruikte dataset hadden onder andere te maken met stukgelopen samenwerkingen en verkeerd geschetste verwachtingen. De ondernemers kwamen ook van het probleem dat de oorzaak was in andere problemen terecht waardoor het sneller bergafwaarts ging.

2. Wat voor invloed heeft het falen gehad op het netwerk en wat betekent dit voor het toekomstperspectief?

Het wisselde sterk wat toekomstperspectief en netwerk betreft. De sterke banden zorgden voor emotionele steun en de zwakke banden brachten eerder steun op professioneel niveau. Dit hield in dat ondernemers die hulp zochten bij hun zwakke banden een beter toekomstbeeld hadden wat ondernemen betreft, dan de groep ondernemers die hulp zocht bij de sterke banden.

3. Welke belemmeringen zien de ondernemers voor de toekomst?

De belemmeringen voor de toekomst die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen zijn vanuit de theorie opgedeeld in 3 gebieden. Deze gebieden zijn economisch, psychologisch en sociaal. Belemmeringen die ondernemers overhielden aan de faalervaring op economisch gebied waren gericht op schulden die achter zijn gebleven na de faalervaring. Dit leidde naar deurwaarders en een bank die de verkoop van een huis afdwong. Wat psychologisch gebied betreft was een belemmering dat een faalervaring psychologische klachten zoals een burn-out met zich mee kan brengen. Ondernemers die erg emotioneel betrokken zijn bij de onderneming voelden hier eerder de gevolgen van. Op sociaal gebied kan een faalervaring naar uitpakken. Voor

ondernemers is het lastig om de juiste werk-privébalans te vinden in de faalervaring. Dit kan resulteren in het vervagen van banden met familie en vrienden.

4. Welke kansen zien de ondernemers voor de toekomst?

Ondernemers die met falen te maken hebben gehad zagen gelukkig meer kansen voor de toekomst. Zo zag een ondernemer de kans om van zijn faalverhaal te gaan leven door er over te vertellen. De kansen op psychologisch gebied kwamen vooral bij voor bij het overwinnen van de faalervaring. Zoals de juiste werk-privébalans hierboven al werd benoemd als een cruciaal aspect, geldt dit ook als kans. Het hebben van de juiste verhouding resulteerde voor ondernemers in kansen op sociaal gebied.

5. Wat hebben de ondernemers geleerd van het faalverhaal en hoe uit zich dat?

In alle interviews waren leerervaringen terug te lezen. Deze leerervaringen waren zowel positief als negatief. Er werd geconstateerd door de ondernemers dat leren uit een faalervaring wel degelijk kan. Negatieve leerervaringen die voorkwamen in de interviews zaten ook op het gebied van emotionele betrokkenheid. Deze leerervaring uitte zich in een tip die werd gegeven: "Probeer je emoties in bedwang te houden." Een andere leerervaring was om niet zomaar met iedereen samen een bedrijf te beginnen. Samen een bedrijf hebben brengt veel verantwoordelijkheden met zich mee, zeker wanneer een bedrijf begint te groeien.

Positieve leerervaringen kwamen naar voren uit punten zoals transparantie en communicatie. Daarnaast werd het aangeraden om van tijd tot tijd gesprekken te voeren over de stand van zaken binnen de onderneming. Dit uitte zich in de tip om in gesprek te gaan met een persoon om tot een helikoperview van de onderneming te komen.

6.3 Antwoord op de onderzoeksvraag

Dit onderzoek stond in het teken van het verschil in toekomstperspectief tussen gefaalde ondernemers van kleine en grotere ondernemingen. Om antwoord te geven op de hoofdvraag worden kleine ondernemingen vaak als een kindje beschouwd. Het beschouwen van de onderneming als kindje, staat vaak gelijk met een zeer emotionele betrokkenheid. Deze emotionele betrokkenheid kan ervoor zorgen dat ondernemers zich blindstaren en de problemen niet onder ogen willen komen. De ondernemers van grote ondernemingen, vaak met veel personeel, voelen echter vaak de verantwoordelijkheid over hun personeel en hun gezinnen. Deze verantwoordelijkheid zorgt er dan weer voor dat deze ondernemers in minder snel in grote problemen belanden en het vooral ook altijd netjes af willen sluiten.

Ten slotte is gebleken dat ondernemers die ondernemen voor het geld, en niet per se voor het ondernemerschap hebben gekozen, na een faalervaring vaak weer in loondienst gaan werken. Zij komen er namelijk achter dat het ondernemen niet altijd rozengeur en maneschijn is. Deze ondernemers moeten zo vaker met tegenslagen om gaan dan verwacht. Dit staat in schril contrast met de ondernemers die ondernemen omdat ze het ondernemen zelf enorm waarderen. Wanneer zij een faalervaring te voorduren kregen, vonden zij daarna vaak wel weer een andere manier om weer te kunnen ondernemen omdat ze het ondernemen zelf zo waarderen. Dit resultaat was verder niet afhankelijk van de grootte van de onderneming.

6.3 Beperkingen

Allereerst is het belangrijk om nogmaals te vermelden dat de data die voor dit onderzoek is gebruikt beschikbaar is gesteld door project Fenix. De interviews zijn afgenomen door studenten. De onderzoeker heeft hierdoor niet de interviews aan kunnen passen aan dit onderzoek, waardoor er soms wat diepgang mist. Het ging bij dit onderzoek om een kwalitatief

onderzoek. Kwalitatief houdt in dat het gaat om inzichten vergaren en hierbij komen geen harde cijfers voor in de resultaten. Verder zijn er voor dit onderzoek vanwege een gelimiteerd tijdsbestek 30 interviews meegenomen uit de databank van project Fenix.

De verwachtingen van dit onderzoek waren dat nieuwe inzichten vergaard zouden worden. Die inzichten die zijn opgedaan hebben te maken met het gebied toekomstperspectief van ondernemers die met falen te maken hebben gehad. Bestaande theorieën zouden hierbij getest worden en nieuwe theorieën eventueel worden vormgegeven.

De resultaten van het onderzoek hebben inderdaad geleid tot inzichten. Deze inzichten zijn in de discussie naast bestaande theorieën gelegd. Hierbij kwamen veel resultaten overeen met eerder onderzoek. Verder zijn er nieuwe theorieën bedacht op basis van de resultaten uit dit onderzoek.

7. Aanbevelingen

In het volgende hoofdstuk zijn de aanbevelingen te lezen die aan de hand van dit onderzoek gegeven kunnen worden. De aanbevelingen zijn opgesplitst in drie gebieden. Project Fenix, waar dit onderzoek voor geschreven is, doet namelijk onderzoek voor het onderwijs, de praktijk en het doet inzichten op waar toekomstig onderzoek op voort kan borduren.

7.1 Onderwijs

Op het gebied van onderwijs kunnen er naar aanleiding van dit onderzoek de volgende aanbevelingen worden gegeven.

Allereerst is het erg belangrijk dat het ondernemerschap op de scholen gestimuleerd blijft worden. Wel moet men eerlijk naar het ondernemerschap blijven kijken. Het is namelijk niet voor iedereen weggelegd en het kan voor de personen waar het niet voor weg is gelegd wel eens verkeerd aflopen. Het is belangrijk dat de juiste punten van het ondernemerschap tot het curriculum van de studies behoren en dat ook de andere kant van de medaille een plek krijgt.

Falen blijft iets waar veel ondernemers vroeg of laat een keer mee te maken gaan krijgen. Er komt een tijd dat de zaken even wat minder gaan. De coronaperiode is hiervan een recent voorbeeld. Veel ondernemers hebben het water tot aan hun lippen gehad. Het is belangrijk om te weten hoe je met falen om moet gaan en hoe je de ervaring om kan zetten tot iets positiefs. Het falen blijft namelijk leerzaam.

7.2 Praktijk

Wat praktijk betreft kunnen er naar aanleiding van dit onderzoek de volgende aanbevelingen worden gedaan.

De tip van de helikopterview die door een buitenstaander gegeven kan worden over een bedrijf sluit erg goed aan. Uit de resultaten is gebleken dat er ondernemers zijn die de problemen niet zien of niet willen zien. Een bedrijf dat een helikopterview aanbiedt over de onderneming kan de uitkomst zijn voor deze ondernemers. Op die manier kan het zijn dat de problemen eerder gesignaleerd kunnen worden.

Een andere aanbeveling is om ondernemers van kleine en grotere ondernemingen van elkaar te laten leren. Zo kan een ondernemer van een grotere onderneming een ondernemer van een kleinere onderneming bijvoorbeeld leren om de emotionele betrokkenheid los te laten. Van elkaar leren zou doormiddel van praatgroepen of ondernemersverenigingen kunnen. Op deze manier houden deze twee groepen ook meer de connectie met elkaar.

7.3 Onderzoek

Op onderzoeksgebied kunnen met de inzichten die in dit onderzoek zijn opgedaan de volgende aanbevelingen worden gegeven.

De inzichten van dit onderzoek zijn vanwege een korte looptijd opgedaan met 30 interviews. De resultaten zouden getoetst kunnen worden met grotere groepen ondernemers aan de hand van kwantitatief onderzoek. Dit vervolgonderzoek zou op meerdere manieren plaats kunnen vinden. Zo zou de onderzoeker één groep kunnen onderzoeken. Hierbij zou de onderzoeker met de inzichten van dit onderzoek een enquête op kunnen stellen en deze door een 100-tal

ondernemers van één groep kunnen laten invullen. Een andere manier is om de twee groepen binnen een onderzoek te houden om de mogelijkheid tot vergelijking te behouden.

Onderzoek naar emotionele betrokkenheid van kleine ondernemingen zou interessant kunnen zijn. Waarom voelen ondernemers van kleine ondernemingen deze emotie sterker dan ondernemers van grote ondernemingen. Dit onderzoek zou aan de hand van kwalitatief onderzoek plaats kunnen vinden door interviews met kleine ondernemers te voeren. Op die manier komen er op dit gebied extra inzichten waarmee deze vraag beantwoord zou kunnen worden.

Bronnenlijst

- Afdeling communicatie. (2020a). *Feiten en cijfers*. <https://www.hva.nl/over-de-hva/organisatie/plannen-feiten-en-verslagen/feiten-en-cijfers/feiten-en-cijfers.html>
- Afdeling communicatie. (2020b). *Lectoren en lectoraten*. <https://www.hva.nl/onderzoek/hva-onderzoek/hva-onderzoeksbeleid/lectoren-en-lectoraten/lectoren-en-lectoraten.html>
- 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. doi:10.1002/smj.3015
- Allen, J., Schindehutte, M., & Morris, M. (2006). Beyond achievement: Entrepreneurship as extreme experience. *Small Business Economics*, 27(4), 349-368. Retrieved from http://econpapers.repec.org/article/kapsbusec/v_3a27_3ay_3a2006_3ai_3a4_3ap_3a349-368.htm
- Alvarado, J. F., Wakkee, I., Martens, J., & Grijsbach, P. (2020). *Lessons_from_entrepreneurial_failure_through_vicarious_learning*
- Arregle, J., Batjargal, B., Hitt, M. A., Webb, J. W., Miller, T., & Tsui, A. S. (2015). Family ties in entrepreneurs' social networks and new venture growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 313-344. doi:10.1111/etap.12044
- Ballegeer, D. (2021). 'Faillissementen zullen oplopen in tweede jaarhelft'. <https://fd.nl/economie-politiek/1370165/faillissementen-zullen-oplopen-in-tweede-jaarhelft-p1b1cak0zakN>
- Broekhof, M., Stumpel, H., & Kooiker, R. (2015). *Marktonderzoek* (9th ed.) Noordhoff Uitgevers.
- CAREM. (2020). *Entrepreneurship*. <https://www.hva.nl/subsites/nl/kc-be-carem/lectoraten/lectoraat-entrepreneurship/lectoraat-entrepreneurship-i.o.html?origin=fpYBevADQTCjoNaW6loniA>
- CBS. (2020). *CBS faillissementen per jaar*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/in-de-klas/conjunctuurbekersrijd/te-voorspellen-indicatoren/faillissementen>
- CBS. (2021). *Bedrijven; bedrijfstak*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/81589NED>
- Chen, X., & Batjargal, B. (2020). When do entrepreneurs network? the effects of failure threat and self-efficacy on social networks [Abstract].
- Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107, 77-87. doi:10.1016/j.geoforum.2019.10.009
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). *Stress, social support, and the buffering hypothesis*
- European Commission. (2005). *ENTERPRISE AND INDUSTRY PUBLICATIONS the new SME definition user guide and model declaration european commission*

- Everett, J. E., & Watson, J. (1998). Small business failure and external risk factors. *Small Business Economics*, 11(4), 371-390. doi:10.1023/A:1008065527282
- Evers, J. (2007). *Kwalitatief interviewen: Kunst én kunde*
- Feeney, B. C., & Collins, N. L. (2015). Thriving through relationships. *Current Opinion in Psychology*, 1, 22-28. doi:10.1016/j.copsyc.2014.11.001
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *Nurse Leader*, 17(2), 90-92. doi:10.1016/j.mnl.2018.12.011
- Guerrero, M., & Espinoza-Benavides, J. (2020). 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
- Hsieh, H., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. doi:10.1177/1049732305276687
- Jasinskaja-Lahti, I., Liebkind, K., Jaakkola, M., & Reuter, A. (2006). Perceived discrimination, social support networks, and psychological well-being among three immigrant groups. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37(3), 293-311. doi:10.1177/0022022106286925
- Jenkins, A., & McKelvie, A. (2016). What is entrepreneurial failure? implications for future research. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, , 176–188. Retrieved from <https://doi-org.rps.hva.nl:2443/10.1177/0266242615574011>
- Jenkins, A. S., Wiklund, J., & Brundin, E. (2014). Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 17-33. doi:10.1016/j.jbusvent.2012.10.006
- Johannisson, B., & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: An ideological challenge. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(4), 353-378. doi:10.1080/08985620050177958
- Josef Brüderl, & Peter Preisendörfer. (1998). Network support and the success of newly founded businesses. *Small Business Economics*, 10(3), 213-225. doi:10.1023/A:1007997102930
- Karlijn, M. (2019). *Wat we kunnen leren van de faalverhalen van ondernemers*. <https://www.bnr.nl/podcast/wetenschap-vandaag/10395983/wat-we-kunnen-leren-van-de-faalverhalen-van-ondernemers>
- Khelil, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 72-94. doi:10.1016/j.jbusvent.2015.08.001
- Kianto, A., & Andreeva, T. (2014). Knowledge management practices and results in Service-Oriented versus Product-Oriented companies. *Knowledge and Process Management*, 21(4), 221-230. doi:10.1002/kpm.1443

- Lazear, E. P. (2005). *Journal of labor economics*
- Leijon, S., & Cantzler, I. (2017). Team-oriented women entrepreneurs: A way to modern management [Abstract].
- Martens, J. (2020). *De betekenis van netwerken in relatie tot de carrière van hoogopgeleide vrouwen*
- Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 5-16. doi:10.1177/104225870102500301
- Mulder, E. (2020). *Informatie over het MKB*. <https://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-mkb-midden-kleinbedrijf.htm>
- Munawaroh, M., & Qamari, I. N. (2021). *Loss recovery for entrepreneurs re-entering from business failure*
- Nijkamp, P. (2003). Entrepreneurship in a modern network economy. *Regional Studies*, 37(4), 395-405. doi:10.1080/0034340032000074424
- Ondernemerschap. (2019). *Fenix*. <https://www.hva.nl/ondernemerschap/onderzoek/failure--recovery/onderwijsmodule-project-fenix/over-het-project/1.-over-het-project-kopie.html>
- Ondernemerschap. (2020). *Failure & recovery*. <https://www.hva.nl/ondernemerschap/onderzoek/failure--recovery/failure--recovery.html>
- Onze redacteur. (2021a, feb 12.). Corona: Ondernemers weer somberder. Retrieved from <https://fd.nl/economie-politiek/1373660/corona-ondernemers-weer-somberder-jkc1cayJ825O>
- Onze redacteur. (2021b, 12-01-). In 2020 laagste aantal faillissementen in twee decennia tijd. Retrieved from <https://fd.nl/ondernemen/1370190/laagste-aantal-faillissementen-in-2020-in-twee-decennia-tijd>
- Phoenix. (2010). *Het grote taboe, falen, depressie en erger*. <https://www.higherlevel.nl/forums/topic/26900-column-het-grote-taboe-falen-depressie-en-erger/>
- Politis, D., & Gabrielsson, J. (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15(4), 364-383. doi:10.1108/13552550910967921
- Politis, J. D. (2005). QFD, organisational creativity and productivity. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(1), 59-71. doi:10.1108/02656710510572995
- Rabianski, J. S. (2003). *ContentServer.asp*

- Rita Gunther McGrath. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *The Academy of Management Review*, 24(1), 13-30. doi:10.2307/259034
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. doi:10.5465/AMR.2001.4378020
- Schumpeter, J. A. (1937). *The theory of economic development*. https://books.google.ca/books?id=-OZwWcOGeOwC&printsec=frontcover&hl=nl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Schumpeter, J. A. (1947). The creative response in economic history. *The Journal of Economic History*, 7(2), 149-159. doi:10.1017/S0022050700054279
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *The Academy of Management Review*, 28(2), 318-328. doi:10.2307/30040715
- Singh, S., Corner, P. D., & Pavlovich, K. (2015a). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 150-166. doi:10.1016/j.jbusvent.2014.07.005
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure : The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, 14, 231-266. Retrieved from <https://ci.nii.ac.jp/naid/10025440151/en/>
- Slotte–Kock, S., & Coviello, N. (2010). Entrepreneurship research on network processes: A review and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 31-57. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00311.x
- Szarka, J. (1990). Networking and small firms [Abstract].
- 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. doi:10.1177/0149206312457823
- van Staa, A., & de Vries MSc, K. (2014). Directed content analysis: Een meer deductieve dan inductieve aanpak bij kwalitatieve analyse. *Kwalon*, 19(3), 46-54. doi:10.5553/KWALON/138515352014019003006
- Wakkee, I. (2017).
- Watson, J., & Everett, J. E. (1996). Do small businesses have high failure rates? *Journal of Small Business Management*, 34(4) Retrieved from ABI/INFORM Global (Corporate) database. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/220997178>
- What is MAXQDA?, 2021, from <https://www.maxqda.com/what-is-maxqda#>

Bijlagen

Bijlage 1: Fenix vragenlijst

Vragenlijst te gebruiken bij het interview

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)
- Bedrijfsituatie (Sectie C)
- Signaleren van problemen tijdens onderneming (Sectie D)
- De rol van netwerk tijdens ondernemerschap (Sectie E)
- Toekomst (Sectie F)
- Bedanken voor het gesprek

Bijlage 2: Codeboek

Grote onderneming -> falen -> netwerk -> toekomstperspectief

Kleine onderneming -> falen -> netwerk -> toekomstperspectief

De ondernemer/onderneming	
Aantal werknemers	<ul style="list-style-type: none">- Bedrijven met 1 medewerker (zzp/eenmanszaak)- Kleine bedrijven (2-19)- Overige bedrijven (20+)
Hoe lang er al ondernomen wordt	<ul style="list-style-type: none">- Startup (-3 jaar)- Gevestigd bedrijf (+3 jaar)- Aantal jaren dat bedrijf actief is(geweest)
Het soort onderneming	<ul style="list-style-type: none">- Product georiënteerd- Service georiënteerd

De faalervaring	
Waar door zijn de problemen ontstaan	<ul style="list-style-type: none">- Financiële problemen- Administratief- Persoonlijke problemen- Overige problemen
Leerervaring die het falen geleverd heeft	<ul style="list-style-type: none">- Positief- Negatief

Het netwerk	
Rol van het netwerk in het faalproces	<ul style="list-style-type: none">- Aanwezig- In mindere mate aanwezig- Niet aanwezig

Toekomstperspectief	
Economisch	<ul style="list-style-type: none">- Kansen- Belemmeringen
Psychologisch	<ul style="list-style-type: none">- Kansen- Belemmeringen
Sociaal	<ul style="list-style-type: none">- Kansen- Belemmeringen

Bijlage 3: Logboek interviews

3: Kinderopvang, tegengeslagen gehad op het gebied van cao. Goed gekomen en positief over toekomst.

7: Service die vraag en aanbod voor print reclame samenbrengt, startup niet van de grond gekomen, Failliet.

11: Compagnon uitgekocht om zelf het bedrijf te mogen verlaten. Uiteindelijk weer aandeelhouder geworden in het bedrijf waar hij daarna kwam te werken.

12: Spijkerbroekenmerk (2mans zaak) dat failliet is gegaan, uiteindelijk gaan vertellen over zijn falen en daarmee uit de goot gekropen. En een stichting begonnen.

14: Telecommarkt waar last was van marktontwikkeling, hier is wel op ingespeeld op het juiste moment. Zag zelf de kansen wel maar is een grote stap om ook het personeel weer in de goede richting te krijgen.

20: Sneakers, heeft als jonge jongen de stap naar het ondernemen gemaakt. Helaas niet van de grond gekomen en nu weer in loondienst tot hij het weer een keer oppakt. Bedrijf expres niet failliet laten gaan om de mogelijkheid te behouden.

21: Onderwijsadviseur vanuit psychologisch perspectief, samen met broer maar matchde niet.

25: Toch niet geschikt

26: Hoveniersbedrijf dat failliet is gegaan. Uiteindelijk weer voor iemand gaan werken

31: Franchise koffiezaakje, liep niet goed en daardoor in de problemen gekomen

41: Man die slasaus haalde uit Zwitserland, groeien zat er niet in dus bedrijf verkocht. Dit lag ook aan de regels van voedselveiligheid. Kansen waren er wel maar de jeu was eruit.

44: Glasbedrijf, niet echt gefaald maar wel goede tegenslag gehad

50: Man die een ijssalon heeft gehad maar dit door persoonlijke omstandigheden is gestopt. Er ging te veel tijd in zitten. Daarna weer zijn oude baan opgepakt

52: Consultancy bedrijf, mede-eigenaren stonden niet open voor groei. Na problemen bedrijf verkocht aan een groter bedrijf en later weer in dienst voor dat bedrijf gaan werken. Wel ook zelf weer een bedrijf opgestart.

53: Bedrijfje dat software had ontwikkeld om emailadressen te verkopen aan andere bedrijven. Bedrijf dat de adressen leverde was niet tevreden. Sinds dien wordt de software verhuurd aan een ander bedrijf.

54: It'er die voor zichzelf begonnen is omdat hij het maken van tafels leuk vond. Hij kreeg het te druk en besteedde een deel uit aan een Tsjechisch bedrijf. Die hadden het hout niet laten drogen waardoor alles kromtrok. Hij heeft alle 50 tafels moeten repareren.

55: Vrouw met meerdere bedrijven, eerste een paarden opvang maar hier mee gestopt omdat ze geen overdekte plek had en dus altijd verbonden was aan het weer. Later een webdesign bedrijfje opgericht maar ook hier mee gestopt door te veel concurrentie. Niks gecodeerd. Weinig concreets...

62: Jongeman handelde vanuit China. Door producten te kopen en te verkopen. Hierbij heeft hij een contract getekend voor een lening waar hij door een contact voor verantwoordelijk is gehouden. Hierdoor begon hij zijn carrière direct met een grote schuld. Maar bleef positief!

83: Jongeman met een viskraam, het was te hard werken en besloot voor zijn eigen pad te kiezen. Nu weer meer tijd voor eigen leven. Wel de opties opengelaten om het later weer op te pakken.

90: Dame die zich bij een bedrijf heeft ingekocht waar ze programma's ontwikkelen voor de zorg. Klanten liepen terug en bedrijf ging kapot. Nu weer zzp'er

95: Aannemer met een eigen bedrijf. Werd allemaal te veel qua druk dus ontstond er een burn-out. Nu weer in loondienst in een adviserende functie.

- 96: Vleesindustrie die een vestiging kocht en sloot omdat er een slechte stemming hing, dit was er door het andere management ingebracht en was er niet meer uit te krijgen. Groot verhaal maar gaat weinig over het falen.
- 97: Een uitgever die failliet ging maar steeds kansen bleef zien door andere te fuseren met andere uitgevers.
- 99: Juwelier uit Zuid-Afrika,
- 103: Meubelmaker, die tafels maakte van oude gymzaalvloeren, het trio wat dit uitvoerde had de zaakjes niet goed op orde en waren niet loyaal naar elkaar. Bedrijf uiteindelijk verkocht.
- 104: Toch niet echt gefaald
- 105: Mediabedrijf met websites en zo, matchde niet echt met de ondernemers, apart van elkaar verder gegaan.
- 106: Kinderkledingmerk dat een homelijn heeft afgestoten omdat daar weinig potentie en omzet in zat.
- 108: Kinderopvang die door een wetswijziging niet meer kan bestaan. Eigenaar verkoopt alles om te blijven leven. Nog geen plannen voor de toekomst.
- 110: Houwbedrijf in de crisis.
- 111: Horecazaak die misloopt omdat een familielid eruit stapt en minder doet binnen het bedrijf.
- 112: Bouwbedrijf dat door de crisis en meer failliet is gegaan.

