

Hoe nemen ondernemers beslissingen

Het gebruik van effectuation en causation door
ondernemers tijdens het opzetten van een nieuwe
onderneming in het Business en Science Park Twente

Wouter Vogelaar

s0042005

31/08/2009

1^e begeleider

Michel Ehrenhard

2^e begeleider

Jörgen Svensson

Samenvatting

In dit onderzoek is gekeken naar de manier waarop ondernemers beslissingen nemen. Hiervoor werden twee modellen gebruikt om dit te beschrijven, het causation en het effectuation model. Deze modellen gaan uit van een verschillende benadering. Causation benadrukt het behalen van doelen en richt zich op het bepalen van de middelen die nodig zijn om dat te bereiken. De effectuation benadering volgt een andere volgorde, waarbij de doelen die kunnen worden bereikt worden bepaald door de middelen die beschikbaar zijn.

De vraag die in het onderzoek beantwoord zal worden is: *“In hoeverre volgen ondernemers gevestigd op het Business en Science park in Enschede in het opzetten van hun onderneming de logica van effectuation?”* Dit is gedaan aan de hand van interviews met ondernemingen gevestigd op het business en science park, waarbij gebruik is gemaakt van het dynamisch model van een effectueel netwerk. Hierbij staan vier blokken centraal die het handelen van een ondernemer bepalen: “Actual means”, “wat kan ik doen”, “interactie met andere mensen” en “effectual stakeholder commitment”. “Actual means” gaat in op de middelen die de ondernemer ter beschikking had bij het opzetten van de onderneming, “wat kan ik doen” onderzoekt wat de ondernemer gedaan heeft met de middelen die hij heeft. “Interactie met andere mensen” kijkt naar hoe de ondernemer zijn netwerk gebruikt en onderhoud en “effectual stakeholder commitment” gaat in op de manier waarop ondernemers anderen aan de onderneming bindt.

De resultaten van het onderzoek zijn niet eenduidig. Voor elk blok is geconstateerd dat er verschillend mee om wordt gegaan. Alleen bij het blok “wat kan ik doen” is te constateren dat bij het principe van aanvaardbaar verlies duidelijk aangegeven wordt dat ondernemers proberen om niet meer middelen in te zetten dan de onderneming zich kan veroorloven te verliezen. Dit is een belangrijk basisprincipe van effectuation.

Bij het handelen om de onderneming tot een succes te maken is ook een basis te vinden voor het effectuation principe. Er zijn echter nog steeds onderdelen van zowel causation als effectuation terug te vinden, vaak gecombineerd met elkaar. Ondernemers proberen bijvoorbeeld bekenden te gebruiken om marktsegmenten te bereiken, maar maken hierbij ook gebruik van voorspellingen van specialisten. Ook in de beslissingen die door de ondernemers genomen worden voor de voorspellingen binnen de markt komen eigenschappen van beide principes terug. De voorspellingen worden gezien als zowel bruikbaar als misleidend omdat het geen rekening houdt met de impact van de onderneming zelf. Het enige waar het effectuation principe de voorkeur krijgt is bij het bepalen van de strategie. Hierbij wordt veel meer nadruk gelegd op het gebruiken van de kwaliteiten en mogelijkheden van de onderneming en veel minder op de ontwikkelingen in de vraag.

Interactie met andere mensen kenmerkt zich in dit onderzoek vooral in de hulp die door de ondernemer ontvangen wordt vanuit het netwerk en het contact dat hij met het netwerk heeft. De deelnemende ondernemers ontvangen weinig hulp vanuit het netwerk, maar onderhouden zelf ook weinig contact met het netwerk. Wel vinden ze dat ze allemaal in een sterk netwerk zitten en zijn ze allemaal aangesloten bij één of meerdere netwerkverenigingen.

Het binden van stakeholders aan de onderneming middels partnerschappen en (langlopende) contracten gebeurt wel, maar niet op de manier zoals het effectuation principe het beschrijft. Als ze al aangegaan worden

blijkt dit eerder als kennispartners dan als strategische partners, de samenwerking is dan duidelijk minder en er komen minder middelen vrij vanuit het netwerk.

Uiteindelijk blijkt dat beide principes nog steeds gebruikt worden en dat één benadering niet veel populairder is dan de ander. Causation is een beproefde en betrouwbare manier om te kijken hoe het met een onderneming gaat en waar deze heen wil. Effectuation geeft juist aan hoe een ondernemer zo veel mogelijk uit zijn netwerk en zijn beschikbare middelen zou kunnen halen.

Dit onderzoek toont aan dat vooral nog relatief jonge ondernemingen de voorkeur geven aan effectueel denken, maar daarbij ook aansluiting vinden in een causale benadering. Vooral bij de poging om de onderneming tot een succes te maken komt effectueel handelen meer voor. Er wordt vaak gehandeld vanuit het eerste blok (wat ben ik, wie ken ik, wat weet ik) om na elke stap te bepalen wat er nu gebeuren moet. Dit uit zich vooral in de manier waarop de ondernemers omgaan met voorspellingen uit de markt, en de manier waarop strategie bepaald wordt. Hierbij heeft het eigen kunnen en kennis van de onderneming een grote invloed en blijkt dat de middelen die de onderneming heeft vooral ingezet worden daar waar je met zo min mogelijk middelen de beste resultaten kan behalen. Gecombineerd met de voorkeur voor het op een zodanige manier inzetten van middelen dat de onderneming weinig risico's loopt (het aanvaardbaar verlies principe) geeft dit aan dat het effectuation principe wel gevolgd wordt.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
1. Introductie	5
2. Theorie	8
2.1 Principes van effectual redeneren	8
2.1.1 Aanvaardbaar verlies in plaats van verwacht resultaat	9
2.1.2 Strategische partnerschappen in plaats van concurrentie analyse	9
2.1.3 Gebruiken van contingenties in plaats van ze te vermijden.....	9
2.2 De logica van effectuation.....	9
2.2.1 Het dynamisch model van een effectueel netwerk	10
3. Methodologie.....	14
3.1 Dataverzameling.....	14
3.1.1 Sampling	14
3.1.2 Onderzoeksmethode	15
3.1.3 Vragenlijst.....	15
3.2 Data analyse	17
4. Resultaten.....	19
4.1 Algemene informatie	19
4.2 Actual means.....	20
4.3 Wat kan ik doen	22
4.4 Interactie met andere mensen.....	26
4.5 Effectual stakeholder commitment.....	29
5. Conclusie en discussie.....	31
Bibliografie	36
Appendix A.....	37
Vragenlijst.....	37
Appendix B.....	44

1. *Introductie*

De interesse in het doen van onderzoek naar het opstarten van een nieuwe onderneming is voortgekomen uit het verzoek van een kennis die zelf een onderneming wilde starten. In eerste instantie is mij gevraagd om de markt te verkennen en advies te geven hoe deze markt het beste betreden kon worden voor een startende onderneming. Na het eerste voorstel hoe hier een onderzoek van gemaakt kon worden, is door mijn begeleiders voorgesteld om de theorie van effectuation in mijn onderzoek te verwerken. Nadat ik mij hier verder in verdiept had, heb ik besloten mij op deze theorie te richten.

Sarasvathy heeft in de afgelopen 10 jaar geprobeerd een theorie uit te werken die wellicht meer bij de ondernemersgeest past. Deze theorie is tot stand gekomen onder de naam 'effectuation'. Deze theorie beschrijft niet zozeer welke stappen er nodig zijn om een bepaald doel te bereiken, maar juist het omgekeerde hiervan. Welke doelen kunnen bereikt worden met de middelen die voor de ondernemer voorhanden zijn. Dit uit zich vooral in het handelen van de ondernemer zelf en richt zich op het aanwenden van middelen, het omgaan met anderen, het binden van derden aan de onderneming en het benutten van kansen in het netwerk van de ondernemer. Naast het effectuation model bestaat ook het klassieke model, bekend onder de term causation. Dit model benadrukt het stellen van een doel om daarna in kaart te brengen welke middelen er nodig zijn omdat doel te bereiken. De toepassing van dit model uit zich voornamelijk in het schrijven van businessplannen en het ontwikkelen van bedrijfsplannen om zo stapsgewijs te bepalen hoe tot een bepaald doel te komen. Vanuit deze twee modellen zal dit onderzoek verder gaan.

Tot op heden bestaan er weinig onderzoeken die de effectuation theorie toepassen in de praktijk. Over de causation benadering bestaat al voldoende literatuur die de toepasbaarheid van deze methode aangeven. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is dan ook terug te vinden in het toetsen van de effectuation theorie in de praktijk. Door deze theorie te toetsen aan de werkelijkheid ontstaat er inzicht in hoeverre de beschreven manier van handelen door effectuation theorie toegepast wordt in de praktijk en op welke manier het handelen van beginnende ondernemers aansluit bij de theorie. Dit inzicht is een bijdrage aan het onderzoek naar de effectuation theorie.

De maatschappelijke relevantie beschrijft het nut van het onderzoek voor de opdrachtgever en eventueel het nut voor de maatschappij in zijn algemeenheid (Geurts, 1999). De bijdrage van dit onderzoek is het toetsen van een theorie in de praktijk. De maatschappelijke relevantie hiervan is dat kennis toegankelijk wordt voor ondernemers over de manier waarop zij beslissingen kunnen nemen. Dit kan een beter begrip van hun handelen tot gevolg hebben.

In dit onderzoek staat dus de manier waarop beslissingen genomen worden door ondernemers centraal. Het doel van dit onderzoek is te toetsen in hoeverre gegeven theoretische modellen van S. Sarasvathy over effectuation en causation, die ingaan op de manier van keuzes maken door ondernemers tijdens het opstarten van een nieuwe onderneming, waar te nemen zijn in de praktijk. Hiermee wordt bedoeld dat de theoretische modellen getoetst worden bij bestaande ondernemingen. De voor dit onderzoek getoetste ondernemingen bevinden zich op het Business en Science park in Enschede.

Om dit doel te bereiken is voor dit onderzoek de volgende hoofdvraag geformuleerd:

In hoeverre volgen ondernemers gevestigd op het Business en Science park in Enschede in het opzetten van hun onderneming de logica van effectuation van Sarasvathy?

Deze onderzoeksvraag toetst de mate waarin ondernemers de logica van het effectuation model toepassen tijdens het opzetten van hun onderneming.

Omdat de hoofdvraag niet in één keer beantwoord kan worden zal deze hoofdvraag opgedeeld worden in drie onderzoeksvragen. Deze onderzoeksvragen zijn als volgt te formuleren:

1. Wat wordt verstaan onder de logica van effectuation?
2. Hoe kan de logica van effectuation keuzes die de ondernemer maakt tijdens het opzetten van een onderneming beschrijven?
3. Op welke manier worden de principes van effectuation door ondernemers gevestigd op het business en science park in Enschede gebruikt?

Deze onderzoeksvragen worden gebruikt om in stappen de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Als eerste is het nodig om duidelijk weer te geven wat de theorie van effectuation precies inhoudt. De uitleg over de theorie van effectuation zal vervolgens gebruikt worden om te kijken hoe deze theorie gebruikt kan worden door ondernemers in de praktijk. Als laatste wordt in deelvraag drie gekeken hoe de concepten die ontwikkeld zijn over het gebruik van effectuation terugkomen in het handelen en in het maken van keuzes door ondernemers in de regio Enschede, gevestigd op het business en science park.

Het onderzoek zelf bestaat uit twee delen die na elkaar uitgevoerd worden. Het eerste deel is een literatuurstudie naar de theorieën van effectuation en causation. De effectuation theorie is in de afgelopen 10 jaar uitgewerkt door S. Sarasvathy en N. Dew. Het werk van deze auteurs zal daarom gebruikt worden om de theoretische modellen uit te werken.

Het tweede deel van het onderzoek is het verzamelen van data over de mate waarin ondernemers uit de gekozen populatie gebruik maken van de logica van effectuation zoals deze beschreven is in de literatuurstudie. Deze dataverzameling over het gebruik van de logica van effectuation zal gedaan worden aan de hand van een enquête die tijdens een face-to-face interview met de ondernemer ingevuld zal worden met daarin vragen over de manier waarop de geïnterviewde ondernemer keuzes maakt. Aan de hand van de antwoorden op deze vragen wordt bepaald in hoeverre ondernemers de logica van effectuation toepassen tijdens het opzetten van hun onderneming. Naast de dataverzameling die in dit onderzoek gedaan wordt is voor alle gesloten vragen data gebruikt die in een eerder onderzoek over hetzelfde onderwerp door dr. J.S Svensson verzameld zijn.

In hoofdstuk twee zal de theorie over effectuation en causation verder uitgewerkt worden en zal duidelijk worden gemaakt welke centrale thema's hierin terugkomen en op welke manier deze theorieën van elkaar verschillen. Aan het eind van hoofdstuk twee zal ook verklaard worden welke variabelen van de theorie van effectuation uiteindelijk meegenomen worden in het onderzoek en wat er onder deze variabelen verstaan wordt.

Hoofdstuk drie zal verder ingaan op de methodologie van dit onderzoek. In dit hoofdstuk zal uitgelegd worden op welke manier de sample voor het onderzoek bepaald is en hoe de ondernemingen geselecteerd

zijn. Hiernaast zal verduidelijkt worden op welke manier de data verzameld zijn en hoe hierbij de variabelen meetbaar gemaakt zijn. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt uitgelegd op welke manier de verzamelde data verwerkt zullen worden en hoe hieruit conclusies getrokken kunnen worden.

Hoofdstuk vier zal vervolgens de resultaten weergeven van het onderzoek. Hier zal gekeken worden hoe de ondernemers gehandeld hebben en zullen de data geanalyseerd worden aan de hand van de variabelen die uit de theorie van effectuation meegenomen zijn in dit onderzoek. Tevens zullen in dit hoofdstuk mogelijke verklaringen gegeven worden voor de resultaten die aan het licht zijn gekomen tijdens de analyse.

Uiteindelijk zal in hoofdstuk vijf de conclusie van het onderzoek gepresenteerd worden en zal er een discussie begonnen worden over deze resultaten. Hiernaast zal in dit hoofdstuk gekeken worden naar mogelijkheden om verder onderzoek te doen naar de theorie van effectuation en het gebruik hiervan.

2. Theorie

In dit onderzoek staat de manier waarop beslissingen genomen worden door ondernemers centraal. Dit onderzoek beperkt zich echter tot de wijze van redeneren, volgens de logica van causation of effectuation. Deze twee benaderingen beschrijven een manier waarop beslissingen door ondernemers genomen kunnen worden. Uiteindelijk zal alleen effectuation getoetst worden, waardoor de nadruk ook op deze theorie ligt. Echter om effectuation goed uit te kunnen leggen zal ook de causation benadering uitgelegd worden.

Het woord “effectual” is het tegenovergestelde van “causal”. Overall ter wereld worden studenten onderwezen in een causale (of voorspellende) manier van redeneren. Deze rationaliteit begint met het vooraf definiëren van een doel waarna, met een gegeven set middelen, gezocht wordt naar het meest optimale (snelste, goedkoopste, efficiëntste, etc.) alternatief om dit doel te bereiken (Sarasvathy). Bij het opzetten van een onderneming zal een causale ondernemer de volgende stappen nemen, a) het ontwikkelen van een business plan, b) uitgebreid markt onderzoek en c) gedetailleerd competitief voordeel, gevolgd door d) de acquisitie van grondstoffen en stakeholders om het plan uit te kunnen voeren, daarna e) aanpassen aan de omgeving als het in de tijd verandert om f) blijvend competitief voordeel te behouden (Sarasvathy & Dew, 2005).

Effectual redeneren begint echter niet met een specifiek doel. Het begint met een bestaande set middelen en staat toe om doelen geleidelijk te laten ontstaan door omgang met andere mensen en de verbeelding van de grondleggers van een onderneming. (Sarasvathy). Alle ondernemers beginnen met drie categorieën middelen. (1) Wie ze zijn – hun eigenschappen, smaken en vaardigheden, (2) Wat ze kennen – opleiding, training, expertise en ervaring, (3) Wie ze kennen – sociaal en professioneel netwerk. (Sarasvathy). Met deze middelen kan de ondernemer een voorstelling maken welke effecten er mee bereikt kunnen worden. Causal en effectual redeneren kan grafisch weergegeven worden in figuur 1:

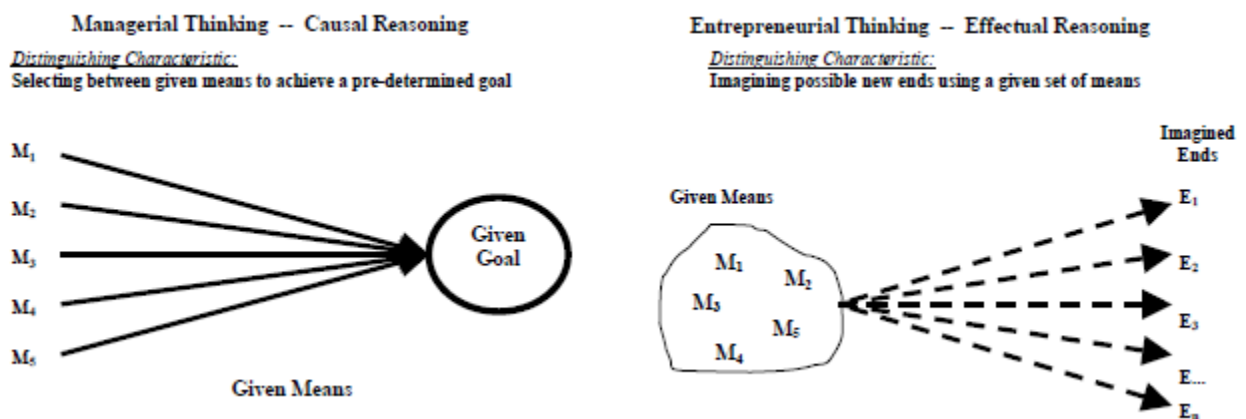


Figure 1 Causal en Effectual redeneren

2.1 Principes van effectual redeneren

Redeneren vanuit de effectuation benadering draait volgens Sarasvathy en Dew om drie principes. Deze verschillen van de benadering die causation gebruikt. De principes zijn (1) aanvaardbaar verlies in plaats van verwacht resultaat, (2) strategische partnerschappen in plaats van concurrentie analyse en (3) gebruiken van contingenties in plaats van ze te vermijden. Hieronder zullen deze drie principes verder uitgelegd worden.

2.1.1 Aanvaardbaar verlies in plaats van verwacht resultaat

Een causal ondernemer zal allereerst berekenen hoeveel middelen hij moet investeren in de organisatie, pas dan zal hij tijd en energie besteden aan het verzamelen van deze middelen. Een effectual ondernemer daarentegen, zal eerst bepalen wat hij bereid is om te verliezen bij het opzetten van een onderneming. Hierna zal hij proberen om andere stakeholders te betrekken bij het opzetten van de onderneming en zo creatief mogelijk om te gaan met grondstoffen die momenteel niet gebruikt worden (Dew & Sarasvathy, 2001).

Het aanvaardbaar verlies principe suggereert drie mogelijke strategieën die gevolgd kunnen worden. (1) investeer zoveel als je kunt veroorloven om kwijt te raken, (2) bedenk creatieve manieren om dingen te realiseren zonder middelen te gebruiken en (3) geef de voorkeur aan mogelijkheden die de weg openen naar nog meer mogelijkheden in plaats van je te verliezen in korte termijn resultaten (Sarasvathy & Wiltbank, 2002).

2.1.2 Strategische partnerschappen in plaats van concurrentie analyse

Het partnerschap principe stelt de ondernemer in staat om de omgeving vorm te geven en te controleren in plaats van veranderingen in de omgeving te voorspellen (Sarasvathy & Wiltbank, 2002). Partnerschappen lijken voor effectual ondernemers erg nuttig omdat zij starten met een idee, en niet met een markt (Sarasvathy S.). Door partnerschappen aan te gaan en zo het netwerk van de onderneming uit te breiden wordt het steeds duidelijker in welke markt het product uiteindelijk zal belanden.

Het partnerschap idee sluit ook goed aan bij het principe van aanvaardbaar risico doordat het helpt het product op de markt te zetten met zo min mogelijk gebruik van kapitaal.

2.1.3 Gebruiken van contingenties in plaats van ze te vermijden

Het derde en laatste principe is de essentie van effectuation, namelijk de kunst om het onverwachte in het winstgevendende te veranderen (Sarasvathy S.). Effectuators geloven dat de toekomst niet iets is wat zomaar “bestaat”, maar geloven eerder dat er meerdere mogelijkheden bestaan die gecreëerd kunnen worden door hun eigen handelen. Effectuators passen zichzelf niet zomaar aan de omgeving aan, maar proberen vaak te onderhandelen met de omgeving om zo gunstige veranderingen teweeg te brengen. Waar dit niet lukt, proberen ze veranderingen zodanig te gebruiken zodat er mogelijkheden ontstaan die ze vooraf niet voorzien hadden (Sarasvathy & Wiltbank, 2002).

2.2 De logica van effectuation

De principes die hiervoor beschreven zijn maken het mogelijk het begrip van effectuation vorm te geven in een definitie. Sarasvathy geeft deze zelf als:

“Effectuation is een soort menselijke probleemoplossing die de toekomst beschouwt als fundamenteel onvoorspelbaar, maar controleerbaar door menselijke handelen; de omgeving als construeerbaar door keuzes; en doelen als onderhandelbare uitkomsten van stakeholder commitment in plaats van een vooraf bestaande ordening in voorkeuren”

Deze definitie gaat ervan uit dat de toekomst, de omgeving en de doelen afhankelijk zijn van menselijk handelen. Aan deze definitie en daarbij ook de drie grondprincipes gaat een logica vooraf die fundamenteel anders is dan de logica die bij causation hoort.

De logica die ten grondslag ligt aan effectuation is de “*logica van controle*”. Deze logica verschilt van de logica die hoort bij de causation benadering. Deze berust namelijk op de “*logica van voorspelling*”. Deze logica zegt dat “*in zoverre je de toekomst kan voorspellen, kan je er controle op uitoefenen*”. Dit is een manier van denken die door veel ondernemingen gebruikt wordt. Bijvoorbeeld de vraag om een markt te betreden is gebaseerd op de verwachte hoeveelheid producten die daar verkocht kunnen worden. Dit sluit echter niet aan bij de “*logica van controle*” dat door effectuation gebruikt wordt. Deze logica is gebaseerd op “*in de mate waarin je controle uit kan oefenen op de toekomst, hoef je het niet te voorspellen*”. Deze manier van denken geeft aan dat ondernemers zelf invloed uit kunnen oefenen op de manier waarop de toekomst vorm krijgt.

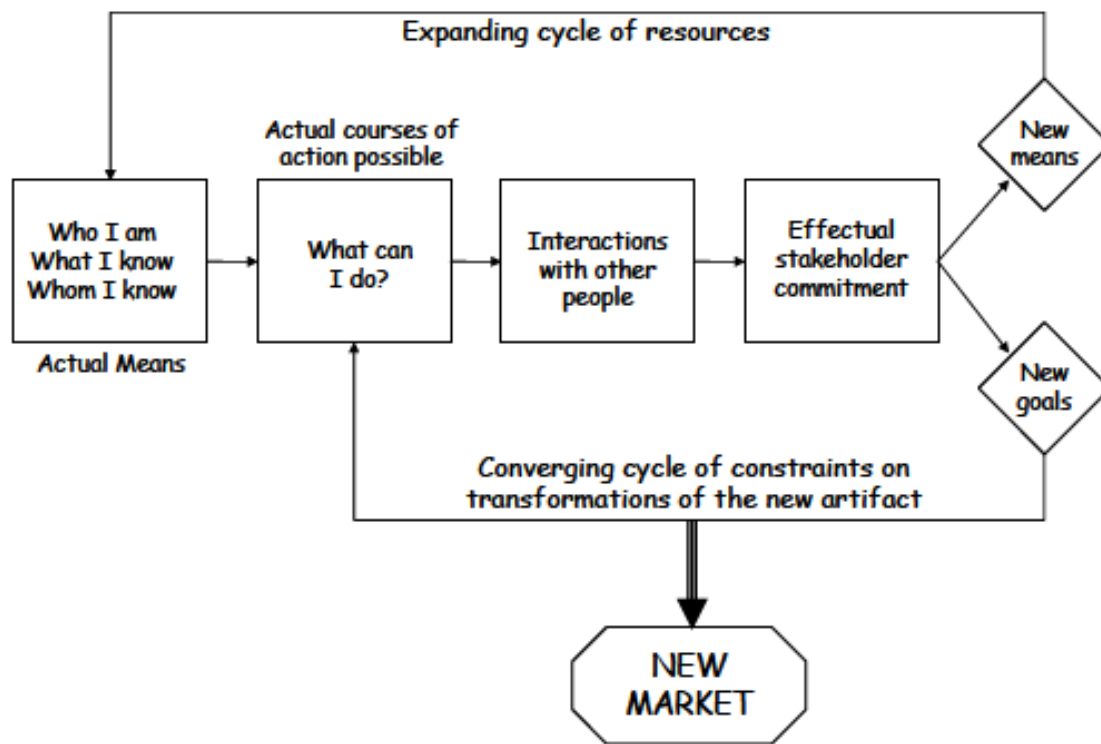
Redeneren vanuit een causation benadering betekent dus vooral het vooraf opstellen van een doel en daarna de middelen bepalen die helpen zo snel mogelijk dat doel te bereiken. Effectuation, zoals beschreven, volgt een heel ander principe. Om het verschil duidelijk te maken tussen effectuation en causation zijn de belangrijkste kenmerken weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: Verschillen tussen effectuation en causation

Issue	Effectuation	Causation
<i>Givens</i>	Means are given	Goals are given
<i>Decision Agenda</i>	What effects can I create given these means?	What means ought I accumulate to achieve these goals?
<i>Underlying logic</i>	To the extent that we can control the future we do not need to predict it.	To the extent that we can predict the future, we can control it.
<i>Basis for Commitment</i>	Can. What you are able to do	Should. Commit based on rational choices from analysis & maximization
<i>Predisposition Toward Risk</i>	Affordable Loss. Control downside – avoid fatal risk, pursue zero resources to market	Expected returns. Pursue (risk adjusted) maximum predicted opportunity
<i>Attitude toward Outside Firms</i>	Partnership. Build YOUR market together with customers, suppliers and even prospective competitors	Competition. Contains task relationships with customers and suppliers to just what is necessary

2.2.1 Het dynamisch model van een effectueel netwerk

Als laatste zal hieronder, aan de hand van een model, uitgelegd worden hoe het proces van effectuation verloopt. Dit model is weergegeven in figuur 2.



Figuur 2 Dynamisch model van een effectueel netwerk (Sarasvathy & Dew, 2005)

Dit model laat zien hoe een ondernemer volgens het effectuation principe het opstarten van een nieuwe onderneming aanpakt. Het model begint bij de actual means. Dit zijn de middelen die de ondernemer ter beschikking heeft op het moment dat hij de onderneming start. Zoals het model laat zien bestaat dit uit “wie ben ik, wat weet ik en wie ken ik”. Deze middelen worden door de ondernemer gebruikt om te achterhalen wat hij kan doen. Het tweede blok in het model, “Wat kan ik doen”, bekijkt de huidige mogelijkheden die de ondernemer heeft aan de hand van de middelen die in het eerste blok aanwezig zijn. Omgaan met andere mensen (blok 3) is één van de belangrijke thema’s binnen het gebruik van effectuation. Dit heeft ook invloed op wat de ondernemer kan bereiken. Door actief andere mensen te benaderen en met hen om te gaan wordt het voor de ondernemer steeds duidelijker wat hij kan doen met de middelen die hij heeft. Hierbij heeft de ondernemer nog steeds geen vast doel voor ogen. Door om te gaan met andere mensen probeert de ondernemer stakeholders aan haar onderneming te binden (blok 4). Door stakeholders aan de onderneming te binden komen nieuwe middelen (in de vorm van kennis of kapitaal) vrij die gebruikt kunnen worden door de ondernemer, doordat deze middelen toegevoegd worden aan de actual means van de ondernemer. Naast de nieuwe middelen ontstaan er door het binden van stakeholders aan de onderneming nieuwe doelen voor de onderneming. Deze doelen ontstaan doordat de stakeholders bijvoorbeeld eisen kunnen stellen aan het product of de dienst die eerder niet door de ondernemer voorzien waren. Bijvoorbeeld, als de ondernemer blauwe knikkers heeft, en de stakeholder wil wel in zee met de ondernemer, maar heeft liever groene knikkers, ontstaat er een nieuw doel voor de ondernemer, en wel het groen maken van zijn knikkers. Dit werkt door in het blok “wat kan ik doen” doordat de nieuwe doelen invloed hebben op hoe de middelen toegepast worden. Naarmate er meer doelen gesteld worden aan de onderneming door stakeholders die aan de onderneming verbonden worden, wordt er een nieuwe markt gecreëerd.

In dit onderzoek zal alleen gekeken worden naar de centrale vier blokken van het proces. De reden waarom het cyclische karakter van het model weggelaten wordt is omdat er verwacht wordt dat het vrijkomen van nieuwe middelen en nieuwe doelen een logisch gevolg is van het binden van stakeholders aan de onderneming. De kern van het handelen van de ondernemer is hierbij het binden van de stakeholder aan de ondernemer. Het ligt buiten het doel van dit onderzoek om te kijken welke invloed de middelen die vrijkomen en de doelen die gecreëerd worden invloed hebben op de besluitvorming van de ondernemer.

Hieronder zal dieper worden ingegaan op de onderdelen van het model die wel meegenomen worden in het onderzoek. Deze onderdelen zijn dus “actual means”, “wat kan ik doen”, “omgaan met andere mensen” en “effectual stakeholder commitment”.

De actual means heeft betrekking op de middelen die de ondernemer ter beschikking heeft. Binnen de actual means staan drie items centraal. Deze items zijn “wie ben ik”, “wat weet ik” en “wie ken ik”. Hieronder zal elk item verder worden verduidelijkt:

- *“Wie ben ik”*
 Dit item richt zich vooral op de karaktereigenschappen van de ondernemer. Deze karaktereigenschappen bepalen hoe de ondernemer omgaat met zijn relaties en hoe hij in het leven staat.
- *“Wat weet ik”*
 Dit item bekijkt welke achtergrond de ondernemer heeft qua kennis en ervaring. In dit onderzoek wordt kennis gezien als kennis die meegenomen is uit opleidingen. Ervaring is een variabele die zich tijdens of na de studie heeft opgebouwd en brengt in kaart welke ervaringen de ondernemer meegekregen heeft tussen het afronden van zijn opleiding en het starten van zijn onderneming.
- *“Wie ken ik”*
 Het “wie ken ik” item gaat in op het netwerk dat de ondernemer heeft gehad bij het *opzetten* van zijn onderneming. Dit netwerk bestaat uit de mensen die hij heeft leren kennen in de periode die vooraf gaat aan het opzetten van de nieuwe onderneming.

Het tweede blok gaat in op wat de ondernemer kan doen met de middelen die hij tot zijn beschikking heeft. Met het gebruik van middelen wordt bedoeld dat de ondernemer overweegt waar en hoe hij zijn middelen in kan zetten. Door het telkens opnieuw bekijken waar de ondernemer middelen in kan zetten ontstaan ook doelen waarvoor hij die middelen in kan zetten. Het inzetten van de middelen gebeurt volgens de logica van effectuation aan de hand van aanvaardbaar verlies (in plaats van verwacht resultaat, zie pag. 9). Dit principe gaat uit van het inzetten van middelen op een zodanige manier dat als je al middelen ergens voor gebruikt, je het je kan veroorloven deze te verliezen.

In blok drie staat het omgaan met andere mensen centraal. Belangrijke onderdelen hiervan zijn vooral het vormen, onderhouden en uitbreiden van het netwerk van de ondernemer. Door continu te luisteren, om te gaan met klanten en het bouwen van een steeds groter wordend netwerk van klanten en strategische partners, kan de ondernemer een segment in de markt zetten waarmee gewerkt kan worden. Om dit te kunnen doen wordt bekeken in het model welke middelen gebruikt kunnen worden tijdens het omgaan met stakeholders. Hier begint de logica van controle. De omgang met stakeholders heeft invloed op welke kansen er binnen de onderneming ontstaan. Het netwerk van de ondernemer bestaat in dit onderzoek uit: ouders, vrienden, familieleden, zakenpartners, kennissen, voormalig werkgever(s), voormalig collega(s), concurrenten en leveranciers.

Het laatste blok van het dynamisch model van effectuation bestaat uit effectual stakeholder commitment. Hiermee wordt het binden van stakeholders aan de onderneming bedoeld. De omgang met stakeholders zet twee cycli in werking, de eerste genereert meer middelen die gebruikt kunnen worden bij het opzetten van de onderneming, de tweede zorgt voor het indammen van mogelijke doelen die de onderneming heeft.

3. Methodologie

Dit onderzoek richt zich op de vraag in hoeverre het handelen van startende ondernemers aansluit op het effectuation principe. In dit deel zal duidelijk worden hoe in dit onderzoek het beantwoorden van deze vraag aangepakt is. Hiervoor zal eerst in worden gegaan op de welke data verzameld werden, en op welke manier dit gedaan is. Vervolgens wordt gekeken naar de gebruikte analysemethode om resultaten uit deze data te verkrijgen.

3.1 Dataverzameling

In dit deel worden twee onderdelen besproken. Het eerste onderdeel heeft betrekking op de keuzes die gemaakt zijn tijdens de selectie van de ondernemingen en het bepalen welke data verzameld moesten worden. Het tweede onderdeel richt zich op de manier waarop de data verzameld werden en de keuzes die gemaakt zijn tijdens het samenstellen van de vragenlijst.

3.1.1 Sampling

De gegevens die gebruikt zijn als input voor het bepalen van de sample voor het onderzoek bestaat uit een lijst van 80 ondernemers die allen aangesloten zijn bij het business- en science park in Enschede. Van deze 80 ondernemers waren de adresgegevens, telefoonnummer en contactpersoon bekend. De populatie die uitgekozen is voor dit onderzoek bestaat dus uit 80 ondernemingen. Een populatie wordt gedefinieerd door Daft (2007) als “een theoretische aggregatie van studie elementen”, waarbij een element een unit is waarover informatie wordt verzameld en de basis vormt voor de analyse (Babbie, 2007). In dit onderzoek is het element de ondernemer. De ondernemer wordt verder uitgewerkt als een persoon die een eigen bedrijf is begonnen, eventueel met partner(s), maar wel zelf het initiatief heeft genomen de onderneming te beginnen.

Op basis van de levenslooptheorie is in dit onderzoek gekozen de sample voor de interviews te beperken tot ondernemingen die drie tot vijf jaar geleden begonnen zijn. Door stratified sampling toe te passen, met als selectiecriteria een leeftijd van de onderneming tussen de drie en vijf jaar oud, is de lijst gereduceerd tot 22 ondernemingen die onderdeel zijn van de sample. Stratified sampling is een methode die gebruikt wordt om een grotere mate van representativiteit te krijgen door de sample error te verkleinen (Babbie, 2007). Deze vermindering van de sample error komt doordat met stratified sampling de sample bewust gekozen kan worden als een homogeen geheel, in plaats van het risico te lopen ondernemingen te selecteren die niet tot de doelgroep van het onderzoek behoren.

Deze 22 ondernemingen zijn opgenomen in een lijst die alfabetisch gerangschikt is naar de bedrijfsnaam. Vanuit deze lijst zijn de ondernemingen telefonisch benaderd met een korte uitleg van het onderzoeksdoel en de vraag of ze deel willen nemen aan het onderzoek. Uit deze verzoeken zijn uiteindelijk 6 ondernemingen gekomen die bereid bleken mee te doen. De ondernemingen die niet deelgenomen hebben aan het onderzoek hebben daarvoor niet altijd een reden opgegeven. De meest voorkomende reden was dat de ondernemer geen tijd vrij wilde maken voor het interview. Een andere opvallende reden, die slechts tweemaal voorgekomen is, was dat de ondernemer niet weer deel wilde nemen aan een onderzoek dat gerelateerd was aan het NIKOS. In de periode waarin de data verzameld werd bleken ook een aantal ondernemers niet bereikbaar of beschikbaar.

3.1.2 Onderzoeksmethode

De zes ondernemingen vormen de basis waarop de data verzameld werden. Om de benodigde gegevens te verzamelen is in dit onderzoek gekozen voor het houden van interviews. Deze interviews zijn na het plannen van een afspraak face-to-face met de ondernemers gehouden. De keuze om interviews te houden met de ondernemers komt vanuit de voordelen die interviews met zich meebrengen. Door zelf interviews af te nemen wordt het aantal “geen antwoorden” tot een minimum teruggebracht doordat de interviewer zelf door kan vragen tot hij een antwoord heeft. Hiernaast kunnen onduidelijkheden in de vragenlijst verduidelijkt worden tijdens het interview (Babbie, 2007). Vanwege de redelijk nieuwe theorie van Sarasvathy is de verwachting opgesteld dat met interviews de meest betrouwbare data verzameld kan worden. Hiernaast was het doel tijdens het verzamelen van de data te achterhalen hoe de ondernemers zelf gehandeld hebben in hun eigen woorden.

Naast de data die vanuit de interviews verzameld zijn, wordt er in dit onderzoek ook gebruik gemaakt van een secondary analysis van data die door eerder onderzoek verkregen is. Dit onderzoek is in 2008 / 2009 uitgevoerd door dr. J.S. Svensson en maakt gebruik van een vragenlijst die overlap vertoont met de vragenlijst die in dit onderzoek gebruikt is. De vragenlijst uit het onderzoek van Svensson en de vragenlijst die in dit onderzoek gebruikt is zullen met elkaar vergeleken worden om te achterhalen welke items overlap vertonen. De data van de items die overlap vertonen zullen dan nogmaals gebruikt worden in dit onderzoek om de verzamelde data uit de interviews aan te vullen en te versterken.

3.1.3 Vragenlijst

Nadat de selectie van de ondernemingen gedaan is en bepaald is welke methode wordt gebruikt om de gegevens te verzamelen wordt in het volgende onderdeel uitgelegd welke variabelen deel zijn van het onderzoek en hoe deze terugkomen in de vragenlijst die tijdens de interviews aan de ondernemers voorgelegd is. Na dit onderdeel zal verder worden ingegaan op de manier waarop de data geanalyseerd worden.

De input die gebruikt zal worden voor het bepalen van de te onderzoeken variabelen is het dynamische model van effectuation zoals weergegeven in figuur 2. Meer specifiek zal uit dit model het cyclisch karakter weggelaten worden, en zal de nadruk liggen op de vier centrale blokken binnen het model. Vanuit deze blokken zijn de variabelen gehaald die centraal staan in elk blok.

Voordat de blokken in de vragenlijst aan bod komen is er in de vragenlijst een aantal vragen opgenomen die ingaan op algemene gegevens van de onderneming. Deze gegevens bevatten: jaar van oprichting, aantal vestigingen, aantal werknemers, soort dienst dat de onderneming levert en de levensfase waar het bedrijf zich in bevindt.

Hieronder zal verder ingegaan worden op de variabelen per blok.

Blok 1: Actual means

De actual means gaan in op de middelen die de ondernemer ter beschikking heeft. Binnen de actual means staan drie items centraal. Deze items zijn “Wie ben ik”, “wat weet ik” en “wie ken ik”. Hieronder zal verklaard worden welke variabelen hierin gemeten worden

- *“Wie ben ik”*
 Deze variabele richt zich vooral op de karaktereigenschappen van de ondernemer. Deze karaktereigenschappen bepalen hoe de ondernemer omgaat met zijn relaties en hoe hij in het leven staat. Echter omdat dit een zeer psychologische achtergrond heeft wordt deze variabele niet op een directe manier meegenomen in dit onderzoek.
- *“Wat weet ik”*
 Deze variabele meet de kennis en ervaring die de ondernemer heeft tijdens het opzetten van zijn onderneming. De indicatoren die voor deze variabele gemeten worden zijn: opleidingsachtergrond (niveau en richting), eerdere werkervaring in 1) zelfstandig ondernemerschap, 2) de branche waar het bedrijf zich op richt, 3) de producten of diensten die geleverd worden en 4) leidinggeven aan personeel. In de vragenlijst wordt opleidingsachtergrond ordinaal opgedeeld in zeven attributen waarbij de laagste attribuut lager onderwijs is en de hoogste WO gepromoveerd. Eerdere werkervaring wordt uitgedrukt in jaren.
- *“Wie ken ik”*
 De variabele “wie ken ik” gaat in op het netwerk dat de ondernemer had bij het *opzetten* van zijn onderneming. Om dit netwerk meetbaar te maken wordt in het onderzoek achterhaald hoeveel hulp de ondernemer zegt gehad te hebben van een aantal categorieën mensen. Deze categorieën zijn: ouders, vrienden, familieleden, kennissen, voormalig werkgever(s) en voormalig collega(s). Deze categorieën samen geven samen een score aan de variabele “wie ken ik”. Deze score is opgebouwd uit een cijfer tussen de 1 en 5, waarbij 1 staat voor veel hulp en 5 staat voor geen hulp.

Blok 2: “Wat kan ik doen”

Het tweede blok gaat in op wat de ondernemer kan doen met de middelen die hij tot zijn beschikking heeft. Het inzetten van de middelen gebeurt volgens de logica van effectuation aan de hand van aanvaardbaar verlies. De eerste variabele dat gemeten wordt voor blok 2 is dus aanvaardbaar verlies. Aanvaardbaar verlies wordt in dit onderzoek geoperationaliseerd in drie stellingen. Daarin wordt onderscheid gemaakt tussen de middelen die beschikbaar zijn, namelijk in grondstoffen en in geld. Voor deze stellingen geeft de ondernemer aan in hoeverre hij het met de stelling eens is op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 staat voor “helemaal eens” en 5 voor “helemaal oneens”

Naast het aanvaardbaar verlies principe wordt in dit blok gekeken hoe de ondernemer handelt om zijn onderneming tot een succes te maken. De vragen die bij dit onderdeel gesteld worden zijn gebaseerd op beslissingen rondom een thema. Per thema zijn telkens twee stellingen gegeven, waarbij één stelling antwoord geeft volgens het causation principe en de andere stelling volgens het effectuation principe. De thema's zijn het verkrijgen van informatie, het ontwikkelen van een marktstrategie, het handelen in een onzekere markt, het bepalen van succes bij productontwikkeling, het omgaan met voorspellingen van de vraag in de markt, de basis van een strategie voor de onderneming en het omgaan met prognoses van anderen over ontwikkelingen in de markt. Per stelling wordt wederom op een schaal van 1 tot 5 aangegeven in hoeverre de ondernemer het eens is met de stelling. Ook hier staat 1 voor “helemaal eens”, en 5 voor “helemaal oneens”.

Naast de stellingen over aanvaardbaar verlies en de stellingen over het gebruik van middelen, is in de vragenlijst ook een open vraag opgenomen om te bepalen hoe de ondernemer gehandeld heeft tijdens het opstarten van zijn onderneming. Dit open deel is meegenomen in het interview om mondelinge toelichting te krijgen op de manier waarop de ondernemer gehandeld heeft met name in het schrijven van zijn

ondernemersplan, het toekennen van middelen en het benaderen van derden in de eerste zes maanden van het bestaan van de onderneming.

Blok 3: Interactie met andere mensen

In blok drie staat het omgaan met andere mensen centraal. Belangrijke onderdelen hiervan zijn vooral het vormen, onderhouden en uitbreiden van het netwerk van de ondernemer. Het netwerk van de ondernemer bestaat in dit onderzoek uit ouders, vrienden, familieleden, zakenpartners, kennissen, voormalig werkgever(s), voormalig collega(s), concurrenten en leveranciers. De variabelen die gemeten worden in het omgaan met andere mensen zijn de mate waarin de ondernemer hulp krijgt van zijn netwerk in de huidige bedrijfsvoering, en hoeveel contact de ondernemer onderhoudt met zijn netwerk. Deze twee variabelen (hulp uit netwerk en contact met netwerk) geven een beeld hoe de ondernemer omgaat met zijn huidige netwerk. Per attribuut geeft de ondernemer aan hoeveel ondersteuning hij krijgt of hoeveel contact hij onderhoudt aan de hand van een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 staat voor “veel hulp” of “veel contact” en 5 staat voor “geen hulp” of “geen contact”.

Naast het onderhouden en gebruiken van het huidige netwerk bestaat er in dit onderzoek een derde variabele, namelijk het uitbreiden van dit netwerk. Om te achterhalen in welke mate de ondernemers pogingen doen hun netwerk uit te breiden werd in de vragenlijst opgenomen of ondernemers gebruik maken van netwerkmogelijkheden. Onder de categorie netwerkmogelijkheden vallen onder andere businessclubs en ondersteunende organisaties. Als de ondernemers bevestigend antwoorden op het gebruik hiervan werd aan de hand van open vragen achterhaald welke organisaties dit zijn en op welke manier deze gebruikt werden.

Blok 4: Effectual stakeholder commitment

Het laatste blok van het dynamisch model van effectuation bestaat uit effectual stakeholder commitment. Hiermee wordt het binden van stakeholders aan de onderneming bedoeld. Om dit meetbaar te maken staat het begrip partnerschappen centraal. Als deze partnerschappen vorm krijgen leiden ze tot nieuwe doelen en nieuwe middelen voor de ondernemer om te gebruiken. De variabele hierin is daarom ook het aangaan van partnerschappen. Deze variabele is in de vragenlijst opgenomen met de vraag of de ondernemer tijdens het opstarten van de onderneming gebruik heeft gemaakt van partners, en of hij nog steeds gebruik maakt van (lang) lopende contracten met anderen. Aan beide vragen is ook een open vraag gesteld die het doel heeft om te achterhalen op welke manier de ondernemer gebruik heeft gemaakt van deze partnerschappen en contracten mocht de ondernemer bevestigend hebben geantwoord op het gebruik hiervan.

3.2 Data analyse

Nu het verzamelen van de data zijn uitgewerkt zal in dit onderdeel in worden gegaan hoe de data verwerkt werden om uiteindelijk conclusies te kunnen trekken die de onderzoeksvraag moeten kunnen beantwoorden.

De analyse van de verzamelde gegevens volgt dezelfde structuur als het opzetten van de vragenlijst. De volgorde waarin de data verwerkt zullen worden begint bij de algemene informatie over de ondernemingen. Daarna wordt ingegaan op de “actual means” van de ondernemers. Blok 2 volgt hierop met de verzamelde data over wat de ondernemers kunnen doen. Als vierde wordt gekeken welke antwoorden de ondernemers gegeven hebben over het omgaan met anderen. Als laatste zullen de data geanalyseerd worden met betrekking tot “effectual stakeholder commitment”.

De data die verzameld zijn in dit onderzoek bestaan uit twee soorten gegevens. Aan de ene kant zijn er de stellingen en vragen die eindigen in een cijfermatige score. Dit wordt gezien als het kwantitatieve deel van het onderzoek en zal als zodanig ook geanalyseerd worden. Aan de andere kant zijn tijdens de interviews met de deelnemende ondernemingen ook data verzameld die niet cijfermatig zijn door de open vragen die tijdens de interviews gesteld zijn. Dit wordt in dit onderzoek behandeld als kwalitatieve data.

De kwantitatieve data zullen in dit onderzoek de basis vormen van het onderzoek. Uit deze gegevens zullen de belangrijkste resultaten zichtbaar worden en de eerste conclusies getrokken worden. Hiernaast zullen de kwalitatieve data dienen om de kwantitatieve data te verduidelijken en aan te vullen. In de volgende alinea's zal worden uitgelegd hoe de kwantitatieve data verwerkt zullen worden tot resultaten en zal verder ingegaan worden hoe de kwalitatieve data deze resultaten aanvullen.

Bij het presenteren van de resultaten van de kwantitatieve data is gekozen om dit aan de hand van een central tendency te doen. Central tendencies komen voor in drie vormen; de 'mean', 'mode' en 'median'. De 'mean' wordt bepaald door de waarden van alle waarnemingen bij elkaar op te tellen en te delen door het aantal waarnemingen. De 'mode' is een gemiddelde dat de meest waargenomen waarde representeert. De 'median', als laatste, is een gemiddelde dat de 'middelste' waarde aangeeft in een set (Babbie, 2007). Het gemiddelde dat uiteindelijk gebruikt zal worden is de 'mean'. De reden hiervoor is dat de data die verzameld zijn geschaald zijn tussen scores van 1 tot 5. Omdat het hierbij onmogelijk is om een meting te krijgen die op een duidelijke manier afwijkt van het gemiddelde kan er van uit worden gegaan dat de 'mean' een betrouwbaar resultaat geeft.

Naast het bepalen van de 'mean' van de kwantitatieve gegevens wordt er voor drie variabelen een factoranalyse toegepast. Een factoranalyse wordt gebruikt om van een aantal geobserveerde variabelen een kleiner aantal achterliggende variabelen te identificeren. In dit onderzoek zijn deze variabelen "ondersteuning uit netwerk bij het opstarten van de onderneming", "hulp uit netwerk bij huidige bedrijfsvoering" en "contact met netwerk". Door hierop een factoranalyse toe te passen hoop ik aan te kunnen tonen dat er een verschil bestaat in de afstand die de ondernemer heeft tot de onderdelen van zijn netwerk en de ondersteuning die hij hieruit krijgt. Bijvoorbeeld dat ouders en familie meer ondersteuning bieden dan voormalig werkgever(s) en collega(s) dat doen.

De resultaten die verzameld zijn uit de open vragen van de vragenlijst worden gebruikt om in dit onderzoek de kwantitatieve data aan te vullen. Dit zal gedaan worden door per antwoord te kijken of het antwoord de data kracht bij kan zetten. Dit zal in het onderzoek terugkomen aan de hand van quotes die voor het onderzoek interessante uitspraken uitbeelden.

4. Resultaten

In dit onderdeel van het onderzoek zal in worden gegaan op de resultaten van de data die door case studies zijn verzameld. Er zal telkens per onderdeel gekeken worden naar de resultaten, waarbij zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve data tegelijkertijd gebruikt worden om algemene conclusies te kunnen trekken over dat onderdeel.

Van de 80 ondernemingen die in eerste instantie deel uitmaakten van de onderzoekspopulatie zijn na selectie op leeftijd uiteindelijk 22 geschikte ondernemingen gevonden. Na alle ondernemingen benaderd te hebben voor deelname aan de interviews bleken uiteindelijk 6 ondernemers bereid deel te nemen aan het onderzoek

Een deel van de vragenlijsten zoals ze gebruikt zijn bij de interviews van dit onderzoek zijn zoals hierboven aangegeven al eerder gebruikt bij een onderzoek uitgevoerd door Svensson. Om de kwantitatieve data betrouwbaarder te maken is besloten om in dit onderzoek de scores van de ondernemers uit het onderzoek van Svensson te gebruiken. Deze scores worden echter alleen gebruikt bij de onderdelen die volledig aan elkaar gelijk zijn. Aan het onderzoek van Svensson hebben uiteindelijk 26 ondernemers deelgenomen. Dit betekent dat de resultaten voor de items die volledig aan elkaar gelijk zijn uiteindelijk gebaseerd zijn op 32 waarnemingen.

In de volgende tabellen is telkens weergegeven hoe de ondernemingen individueel scoren per onderdeel. De onderdelen zijn A (algemene informatie), B (actual means), C (wat kan ik doen), D (interactie met andere mensen), en E (effectual stakeholder commitment).

4.1 Algemene informatie

De algemene informatie over de ondernemingen die aan dit onderzoek hebben deelgenomen zijn weergegeven in tabel 2.

Tabel 2: Verzamelde data algemene informatie van de onderneming

	N	Gemiddelde
'In welk jaar is het bedrijf opgericht: '	32	2002
'Heeft uw bedrijf ook andere vestigingen?'	32	1,19
'Aantal mensen in uw bedrijf:'	32	8,91
'Door hoeveel personen is uw bedrijf opgericht?'	32	2,09

Zoals te zien in de tabel zijn de ondernemingen gemiddeld gestart in 2002. De oudste onderneming is gestart in 1989 en de jongste in 2008. Vrijwel al deze ondernemingen hebben slechts één vestiging en zijn gevestigd in Nederland. Vier ondernemingen hebben ook andere vestigingen, maar niet buiten Nederland. Één onderneming heeft meerdere vestigingen, onder andere in het buitenland. Het aantal werknemers verschilt tussen 1 en 70, met een gemiddelde van 9. Het soort product wat geleverd wordt door de ondernemingen is voornamelijk beschreven als diensten. De groeifase van de ondernemingen werd door allen beschreven in een

fase tussen het ontwikkelen van het product en rijpheid van de onderneming, waarbij het gemiddelde rond de groeifase ligt, met een gemiddelde van 2,12. Dit is te verklaren vanuit de leeftijd van de ondernemingen. Omdat de gemiddelde leeftijd van de ondernemingen die deel genomen hebben aan het onderzoek 6,5 jaar oud is, ligt het voor de hand dat ondernemingen nog bezig zijn hun product goed op de markt te zetten en marktaandeel te verkrijgen. Het product dat door de ondernemingen geleverd wordt vertoont geen overeenkomsten.

4.2 Actual means

De resultaten voor de actual means, de middelen die de ondernemer ter beschikking heeft, zijn gecentreerd rondom drie items, “wie ben ik”, “wat weet ik” en “wie ken ik”. “Wat weet ik” is gemeten door het opleidingsniveau van de oprichters, “wie ken ik” is gemeten door de hulp vanuit het netwerk van de ondernemer tijdens het opzetten van de onderneming. Allereerst komen de resultaten van het opleidingsniveau aan bod (tabel 3).

Tabel 3: Informatie over de oprichters (N=32)

	Gemiddelde
'Hoogste opleidingsniveau van de oprichter(s)?'	5,97 ¹ (WO master)
'Technische achtergrond'	1,41 ²
'Juridisch achtergrond'	0,12 ²
'Economie-BW-Bsk-Management, etc'	1,00 ²
'Sociale wetenschappen'	0,53 ²
'Jaar ervaring in zelfstandig ondernemerschap'	2,53 jaar
'Jaar ervaring in de branche waar uw bedrijf zich op richt'	5,84 jaar
'Jaar ervaring in de producten of diensten die u maakt'	5,93 jaar
'Jaar ervaring in leidinggeven aan personeel'	5,00 jaar

¹1=lager onderwijs, 2=middelbaar onderwijs, 3=MBO, 4=HBO, 5=WO bachelor, 6=WO master, 7= WO gepromoveerd

² 2= Ja, 1= Enigszins, 0=Nee

De score van 5,97 op een schaal van 1 tot 7 geeft aan dat het gemiddelde opleidingsniveau WO master opleiding ligt. Het opleidingsniveau lag niet lager dan HBO. Het hoogste opleidingsniveau was WO gepromoveerd. Dit geeft aan dat de ondernemers die bij het Business en Science park in Enschede aangesloten zijn allen hoog geschoold zijn. De studieachtergrond van de oprichters is vooral van technische aard, maar ook een economische achtergrond scoort hoog. Dit geeft vooral aan dat mensen met een juridische of sociale achtergrond niet zo snel geneigd zijn om een eigen onderneming te beginnen. Gemiddelde ervaring in zelfstandig ondernemerschap, de branche waar de onderneming zich op richt, de producten of diensten die worden gemaakt en leidinggeven aan personeel waren respectievelijk 2,53 jaar, 5,84 jaar, 5,93 jaar en 5,00 jaar. Gemiddeld gezien ligt de algemene ervaring in het opstarten van een onderneming op 5,56 jaar. Duidelijk wordt wel dat de ervaring in zelfstandig ondernemerschap hierbij de laagste score heeft

van alle ervaringen. Hieruit blijkt dat het opstarten van een nieuwe onderneming pas gebeurt als er al enige ervaring is in de branche en het product wat men maakt, maar dat ervaring in ondernemen minder van belang is bij de keuze om een onderneming op te zetten. Bij de kennis van het product blijkt uit de resultaten ook dat het product dat geleverd wordt voor het grootste deel (25 van de 32 ondernemingen) aansluit bij de opleiding die de oprichters genoten hebben.

Het tweede onderdeel van de actual means bestaat uit de ondersteuning uit het netwerk van de onderneming tijdens het opzetten van de onderneming (tabel 4).

Tabel 4: Gemiddelde ondersteuning vanuit het netwerk (N=32)

	Gemiddelde
'Ouders'	3,81
'Vrienden'	3,71
'Familieleden'	3,94
'Kennissen'	3,32
'Voormalige werkgever(s)'	3,39
'Voormalige collega(s)'	3,32
Gemiddelde ondersteuning	3,58

Het laatste getal in de tabel geeft de gemiddelde waardering van de ondernemers aan voor de ondersteuning vanuit het netwerk bij de oprichting van de onderneming. Op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 staat voor veel ondersteuning en 5 geen ondersteuning, betekend een score van 3,58 dat ondernemers de ondersteuning uit het netwerk gemiddeld tot laag vonden. Hierbij dient wel vermeld te worden dat in dit ondersteuningsnetwerk de medeoprichters niet meegenomen zijn en dat het gaat om het persoonlijke netwerk van de geïnterviewde.

Door een factoranalyse toe te passen op deze zes categorieën (zie appendix B) blijkt dat deze categorieën in drie factoren uit te werken zijn. Deze resultaten staan in tabel 5.

Tabel 5: Gemiddelden per categorie na factor analyse (N=32)

Categorie	Gemiddelde
Directe familie (Ouders en familieleden)	3,88
Professioneel netwerk (voormalige werkgever(s) en voormalige collega(s))	3,36
Informeel netwerk (vrienden en kennissen)	3,52

De categorieën die bij elkaar passen zijn: ouders en familieleden, voormalige werkgever(s) en voormalige collega(s), en kennissen en vrienden. De categorieën kunnen dan samengevoegd worden tot 'Directe familie', 'Professioneel netwerk' en 'Informeel netwerk'. Uit deze gegevens is te zien dat de meeste ondersteuning vanuit het professionele netwerk van de ondernemer komt (de laagste score). Echter de scores voor de andere gemiddelden liggen erg dicht bij elkaar waardoor niet overtuigend is aan te tonen dat één categorie meer ondersteuning biedt dan een andere.

4.3 Wat kan ik doen

Voor het blok “Wat kan ik doen” zijn in de vragenlijst vragen opgenomen over hoe de ondernemer omgaat met de middelen die hij heeft. Dit is opgedeeld in aanvaardbaar verlies en in hoe de ondernemer handelt om zijn onderneming tot een succes te maken. Allereerst zullen hier de resultaten worden gepresenteerd voor het aanvaardbaar verlies principe (tabel 6).

Tabel 6: Scores aanvaardbaar verlies

	<i>Bedrijf 1</i>	<i>Bedrijf 2</i>	<i>Bedrijf 3</i>	<i>Bedrijf 4</i>	<i>Bedrijf 5</i>	<i>Bedrijf 6</i>	<i>Gemiddelde</i>
<i>Ik probeer niet meer grondstoffen toe te zeggen dan ik mij kan veroorloven</i>	1	2	4	2	3	2	2,33
<i>Ik probeer niet meer geld te riskeren met een idee dan we bereid zijn te verliezen</i>	1	2	3	4	3	3	2,67
<i>Ik probeer niet zoveel geld te riskeren dat de onderneming in financiële problemen komt als het project niet goed gaat</i>	1	2	2	4	3	1	2,17
<i>Gemiddelde score aanvaardbaar verlies</i>							2,39

1= Helemaal eens, 5= Helemaal oneens

Aan de deelnemende ondernemingen is gevraagd hoe zij omgaan met grondstoffen en geld. De uitkomst hiervan is een gemiddelde score van 2.39 op een schaal van 1 tot 5. Hieruit is op te maken dat de manier waarop met grondstoffen en geld omgegaan wordt dicht bij het aanvaardbaar verlies principe ligt. De deelnemende ondernemingen zijn van mening dat zij liever niet meer middelen aan een project of idee willen besteden dan dat ze beschikbaar hebben. Echter zijn ze het niet volledig eens met de stellingen.

Het handelen van ondernemers om hun onderneming tot een succes te maken

Naast de resultaten over aanvaardbaar verlies zijn er in dit deel ook de resultaten opgenomen over de manier van handelen van de ondernemer om zijn onderneming tot een succes te maken. Hiervoor zijn acht verschillende stellingen aangaande het volgen van effectuation principes en causation principes aan de ondernemers voorgelegd. De resultaten zullen stapsgewijs uitgelegd worden. Voor elke stelling is in de vragenlijst een reactie opgenomen, waarbij één reactie verwijst naar de score van effectuation, en één naar de score van causation. De ondernemer kan dan telkens aangeven in welke mate hij het bij de stelling met het antwoord eens of oneens is, wederom op een schaal van 1 tot 5. De cijfers die men vindt in tabel 7 geven aan in welke mate men het eens is met de stellingen. Hoe lager het cijfer, hoe meer ze het er mee eens zijn. Hoe hoger het cijfer hoe minder ze het er mee eens zijn.

Tabel 7: Scores effectuation en causation per onderdeel (N=32)

Onderdeel	Effectuation	Causation
Verkrijgen van Informatie	1,56	2,88
Ontwikkelen van een marktstrategie	2,22	2,12
Handelen in een onzekere markt	2,13	1,42
Bepalen succes bij productontwikkeling	2,22	2,53
Omgaan met voorspellingen van de vraag in de markt	3,28	2,47
Basis voor strategie	1,41	2,66
Omgaan met prognoses van anderen over ontwikkelingen in de markt	3,22	3,28
Totaal gemiddeld	2,29	2,91

1 = Helemaal eens, 5 = Helemaal oneens

Kwantitatieve resultaten

Na de verzamelde gegevens te hebben verwerkt scoren alle bedrijven gezamenlijk gemiddeld een 2,29 op effectuation en 2,91 op causation. Op een score van 1 tot 5 betekent dit dat ze net onder het theoretisch gemiddelde van 3 handelen op zowel het effectuation principe als het causation principe. Hiermee is ook aan te tonen dat causation en effectuation geen tegenovergestelde van elkaar zijn. Omdat effectuation gemiddeld een 2,17 scoort zou causation (als het een tegenovergestelde is) op zijn minst boven de 3 moeten scoren. Want als de ondernemer het eens is met een effectuation stelling, dan zal bij een tegenovergestelde hij het oneens moeten zijn met causation.

De score van 2,29 bij effectuation geeft toch aan dat de manier van werken zoals effectuation het beschrijft dicht bij de manier van handelen ligt zoals ondernemers werken. Echter omdat causation ook onder de 3 scoort, is niet uit te vlakken dat er ook echt op de effectuation manier gehandeld wordt, omdat de ondernemers het nog steeds eens zijn met de manier van handelen zoals causation het beschrijft.

Hierna zullen de scores van effectuation en causation per stelling onderling vergeleken worden, hierbij wordt begonnen met het verkrijgen van informatie. De gegevens waarop dit gebeurt zijn opgenomen in de bijlage in appendix B. Na de kwantitatieve gegevens met elkaar vergeleken te hebben zal in dit deel ook de kwalitatieve resultaten gepresenteerd worden over het handelen van de ondernemer in de eerste zes maanden van haar bestaan.

Voor het verkrijgen van informatie kiezen ondernemers ervoor vooral met bekenden te praten, in plaats van prognoses van deskundigen te bestuderen. Als het gaat om het ontwikkelen van een marktstrategie proberen ondernemers een balans te vinden tussen het voorspellen van marktsegmenten die voor de onderneming nuttig kunnen zijn en het focussen op marktsegmenten die van relaties te bereiken zijn. Beide stellingen krijgen van de ondernemers ongeveer dezelfde score, echter liggen de antwoorden bij effectuation dichter bij elkaar dan bij causation. Ook is te zien dat beide scores onder het gemiddelde van 3 liggen, waaruit blijkt dat voor het ontwikkelen van een marktstrategie beide stellingen belangrijk zijn, voor deze ondernemers echter de één niet meer dan de ander.

Als er sprake is van een onzekere markt zijn de ondernemingen duidelijk van mening dat de activiteiten die zij ondernemen zullen leiden tot succes, ongeacht de markt. Dit is één van de twee scores waarbij de causation benadering duidelijk voorkeur krijgt boven de effectuation benadering. Dit valt ook samen met de manier waarop ondernemers het succes van hun product zien. Hierbij kiest men er vooral voor te kijken naar de visie achter het product, dan naar de kwaliteit ten opzichte van de concurrentie. Deze scores liggen echter niet heel ver uit elkaar. Met een score van 2,22 bij effectuation ten opzichte van 2,53 bij causation kan men verwachten dat er in eerste instantie gekeken wordt naar de visie die achter het product zit, maar dat het succes ten opzichte van de concurrentie niet achterwege blijft. Een reden dat dit tweede hoger gescoord wordt kan wellicht gevonden worden in de ontwikkeling van een nieuwe markt. Als de ondernemer een nieuwe markt creëert, is het te verwachten dat er de eerste tijd nog geen concurrenten zijn, waardoor er ook niets te vergelijken is met concurrenten.

Het gebruik van voorspellingen van de markt bestaat uit een mix tussen bruikbaar en misleidend. Dit is wel de tweede stelling waarbij het causation principe lager scoort dan het effectuation principe. Een mogelijke verklaring voor het feit dat de ondernemingen de bruikbaarheid van voorspellingen beter beoordelen zou kunnen zijn dat ondernemers wel kijken naar de voorspellingen, maar graag zelf een beeld vormen over hoeveel waarheid deze voorspellingen bevatten.

Opvallend bij de basis voor de strategie is de duidelijke voorkeur voor het baseren van de strategie op de eigen mogelijkheden en kwaliteiten van de ondernemer en veel minder op de ontwikkelingen in de vraag in de markt. Dit is het derde en laatste duidelijke verschil tussen de effectuation en causation scores in dit onderdeel. Dit geloof in eigen kunnen is ook te verklaren vanuit de theorie. Doordat de effectuation benadering benadrukt dat het belangrijk is goed te kijken wat je met je eigen mogelijkheden kunt bereiken ligt in het verlengde van de verwachting dat de ondernemer achter zijn product staat. Daarnaast zijn bij het creëren van een nieuwe markt mogelijk ook niet alle gewenste gegevens aanwezig om een goede en betrouwbare analyse te maken van de ontwikkeling in de vraag van de markt, waardoor deze in de beginfase niet gebruikt worden. Dit zou onderdeel kunnen zijn van een vervolgstudie, door te vergelijken of oudere ondernemingen nog steeds uitgaan van eigen mogelijkheden, of meer vertrouwen in analyses.

Als het gaat om prognoses van anderen over de markt valt het op dat ondernemers een beneden gemiddelde score geven aan zowel de relevantie van deze prognoses als aan de toepassing hiervan. Dit betekent dat ze de voorspellingen mogelijk relevant vinden, maar dat ze hiermee waarschijnlijk niet de verwachtingen voor hun onderneming aanpassen.

Uiteindelijk kan uit dit onderdeel van het onderzoek drie duidelijke conclusies getrokken worden. Allereerst praten ondernemers liever met bekenden als ze informatie proberen te verkrijgen dan dat zij prognoses van onbekenden bekijken. Hiernaast gaan de ondernemers in een onzekere markt vooral uit van hun eigen kunnen, en dat zij dankzij dit kunnen succesvol kunnen zijn. De derde conclusie is dat de ondernemers er niet alleen van overtuigd zijn dat hun kunnen succesvol zal zijn, ze baseren er ook hun strategie op.

Kwalitatieve resultaten

Het open deel van het onderzoek heeft in kaart gebracht hoe de ondernemers gehandeld hebben in het eerste half jaar van hun bestaan. De focus hierin ligt vooral op het achterhalen hoe zij omgegaan zijn met het verkrijgen van contacten en het inzetten van hun middelen. Als het gaat om het starten van de onderneming bleek dat 4 van de 6 ondernemingen begonnen zijn vanuit een relatie met de universiteit Twente. Deze relatie bestond uit het zijn van een spin-off van de universiteit of het starten vanuit een afstudeeropdracht. In beide

gevallen speelde de universiteit in ieder geval een bepalende rol in het richting geven van het idee. Een van de deelnemers zegt daarover het volgende:

“Het idee is ontstaan vanuit de universiteit (Twente). Wij hebben uitvoerig met onze toenmalige werkgever, de universiteit, gesproken en ruimte gekregen om een eigen bedrijf te beginnen omdat we allemaal overtuigd waren van de aanwezigheid van een markt voor het product”

In dit fragment wordt verteld dat het idee in eerste instantie ontstaan is bij de ondernemer, maar dat deze naar de universiteit gegaan is om extra informatie in te winnen en te kijken of er een markt voor het product kan zijn.

Het schrijven van een businessplan gebeurt niet in alle gevallen. Het blijkt wel een belangrijke rol te hebben. Het businessplan dat geschreven is bleek niet een doel op zich te zijn. Het werd gebruikt voor het verkrijgen van subsidies of referenties van andere organisaties (zoals het TOP-programma). Dit wordt uitgelegd door een van de ondernemers:

“Wij zijn met de onderneming al gestart tijdens ons afstuderen. Wij zijn toen al begonnen met acquisitie van mogelijke klanten en hadden gelijk al een paar opdrachten binnen. In de tweede maand van ons bestaan hebben wij gelijk een TOP-plaats gekregen. Hiervoor hebben wij wel een business plan moeten schrijven.”

Even later in het interview zegt de ondernemer nog:

“Ook zonder TOP-plaats hadden wij uiteindelijk wel een business plan geschreven, maar niet zo uitgebreid”

In deze fragmenten is verduidelijkt hoe sommige ondernemers gebruik maken van de ondersteuning die de universiteit biedt. Het businessplan wordt hier als middel gebruikt om een doel te bereiken (het krijgen van een TOP-plaats) en niet zozeer als beginpunt van een onderneming. De tweede opmerking geeft aan dat het business plan niet als stappenplan gebruikt wordt om doelen te bereiken, maar eerder als algemene uitwerking van de strategie die de ondernemer graag uit wil voeren.

Hiernaast geeft een andere ondernemer nog een verduidelijking voor een andere toepassing van het businessplan:

“Wij zijn begonnen als spin-off van de universiteit. We zijn begonnen met drie oprichters met een academische achtergrond, geen ondernemers. Wij hebben toen de eerste 6 tot 12 maanden besteed aan het schrijven van een business plan en het meedoen aan businessplan wedstrijden om externe referenties te verkrijgen. Dit is allemaal gedaan voordat we begonnen zijn met het uitvoeren van het plan”

Hierin wordt duidelijk gemaakt dat een businessplan geschreven is voordat de onderneming ook echt begonnen is. Het is gebruikt om referenties te verkrijgen en om zo een basisnetwerk te ontwikkelen dat ze konden gebruiken bij het starten van de onderneming.

De functie van een businessplan als strategiebepaling wordt wel gebruikt, maar in mindere mate. Hierdoor wordt het businessplan meer een middel om een doel te bereiken, dan een doel op zich. Dit sluit echter wel goed aan bij het principe van causation omdat vooraf bepaald is welk doel behaald moet worden, waarbij het business plan een middel is om daar aan te voldoen

Naast het gebruik van een businessplan bleek uit de interviews dat er ook veel via contacten gewerkt wordt. Vooral tijdens de opstartfase van de onderneming is het netwerk vooral gebruikt om klanten te werven. In

slechts één geval is het netwerk ook gebruikt om een locatie te bemachtigen om te produceren. Dit bleek uit het volgende fragment:

“Na het afronden van ons eerste project hebben wij contact gelegd met een ander bedrijf. Dit bedrijf had nog ruimte over in haar pand. In overleg met dat bedrijf hebben wij besloten om op huur basis van die ruimte gebruik te maken om ons bedrijf te starten. Zo hebben wij een plek gevonden om te kunnen werken”

Het verwerven van contacten gebeurt vooral via bekenden, oud collega's, conferenties, bijeenkomsten en referenties. Op deze manier gebruik maken van het netwerk wijst op het gebruik maken van het effectuation principe doordat het zich richt op het omgaan met anderen (Blok 3).

Uit de interviews bleek vooral dat causation en effectuation onbewust gecombineerd worden met elkaar om het beste resultaat te behalen. De manier waarop dit gebeurt is bijvoorbeeld het schrijven van een businessplan met het doel om zo andere ondernemingen aan de zich te binden (zie het voorbeeld over het verkrijgen van een TOP-plaats). Ook netwerkverenigingen worden vooral gebruikt om het eigen netwerk uit te breiden en om contacten te leggen met nieuwe klanten.

Opvallend was de manier waarop er over het netwerk gesproken werd. Ondernemers zien het als een natuurlijk iets waar mee omgegaan en gebruik van gemaakt kan worden om de organisatie verder te brengen. Het opstellen van businessplannen wordt vooral gezien als een verplicht iets wat gebruikt kan worden om organisaties aan hen te binden, vooral vanuit het TOP-programma (waar een businessplan verplicht gesteld is) is dit een logische conclusie.

4.4 Interactie met andere mensen

Interactie met andere mensen is in dit onderzoek gemeten door te kijken in hoeverre de ondernemer hulp krijgt vanuit het netwerk bij de huidige bedrijfsuitvoering. Hiernaast is gekeken naar het contact dat de ondernemer onderhoud met het netwerk en als laatste is gekeken naar hoe sterk de ondernemer het netwerk vindt. Allereerst zullen de resultaten bekeken worden die de huidige hulp vanuit, en het contact met, het netwerk aangeven (tabel 8).

Tabel 8: Gemiddelde scores omgaan met netwerk (N=32)

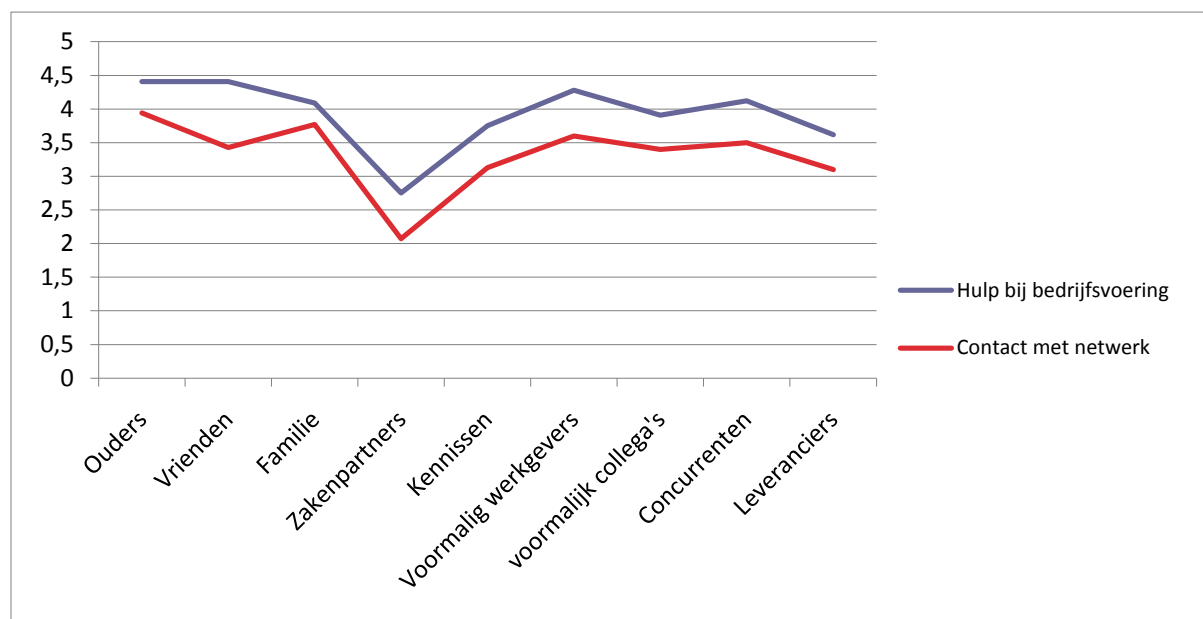
	Hulp uit netwerk bij bedrijfsvoering	Contact met netwerk
Ouders	4,41	3,94
Vrienden	4,41	3,43
Familieleden	4,09	3,77
Zakenpartners	2,75	2,07
Kennissen	3,75	3,13
Voormalige werkgever(s)	4,28	3,60
Voormalige collega(s)	3,91	3,40
Concurrenten	4,12	3,50
Leveranciers	3,62	3,10
Gemiddelde hulp	3,93	3,33

1= Veel hulp / contact, 5 = geen hulp / contact

Bij de huidige bedrijfsvoering wordt de actieve hulp gemiddeld op een 3,93 gescoord. Deze score geeft aan dat de ondernemer van mening is dat hij weinig tot geen ondersteuning uit zijn netwerk krijgt. Dit weerspiegelt zich ook in de manier waarop als ondernemer contact onderhouden wordt met het netwerk, wat gemiddeld gescoord wordt op een 3,33. Wat aangeeft dat de ondernemer beneden gemiddeld contact onderhoudt met zijn netwerk. De stellingen over hoe sterk het netwerk wordt ervaren zijn echter wel gescoord met een gemiddelde van 1,75. Hieruit blijkt dat hoewel men niet ervaart dat er veel hulp uit het netwerk komt, men het netwerk waar de ondernemer zich in bevindt wel gezien wordt als een sterk netwerk.

In grafiek 1 is de mate waarin ondernemers contact onderhouden met het netwerk, en de mate waarin ze ondersteuning krijgen vanuit het netwerk weergegeven ten opzichte van elkaar. Hoe lager de score in deze grafiek is, hoe meer contact of ondersteuning er is. Zoals in de grafiek te zien is blijkt uit de resultaten dat de mate waarin er contact gehouden wordt met het netwerk direct gerelateerd is aan de mate waarop men ondersteuning krijgt vanuit het netwerk.

Grafiek 1: Hulp bij bedrijfsuitvoering ten opzichte van contact met het netwerk



Ook op deze data is een factoranalyse toegepast om te achterhalen of er categorieën van ondersteuning te ontdekken zijn voor zowel de categorie “Hulp uit netwerk bij bedrijfsvoering” als “Contact met netwerk”. De resultaten zijn voor beide hetzelfde. Vanuit de factoranalyse is te zien dat er wederom drie categorieën gevonden worden. Deze bestaan uit: directe omgeving (ouders, familieleden, vrienden), professioneel netwerk (voormalige werkgever(s), voormalige collega(s), leveranciers) en zakenpartners, kennissen en concurrenten (tabel 9). Deze laatste drie worden niet in 1 factor gezet omdat ze geen gemeenschappelijke basis vertonen.

Tabel 9: Gemiddelden per categorie na factor analyse (N=32)

	Hulp uit netwerk bij bedrijfsvoering	Contact met netwerk
Directe omgeving (Ouders, familieleden, vrienden)	4,30	3,71
Professioneel netwerk (voormalige werkgever(s), voormalige collega(s), leveranciers)	3,94	3,37
Zakenpartners	2,75	2,07
Kennissen	3,75	3,13
Concurrenten	4,12	3,50

1= Veel hulp / contact, 5 = Geen hulp / contact

Uit deze gegevens blijkt dat vooral uit de directe omgeving weinig hulp ontvangen wordt bij de directe bedrijfsvoering. Uiteindelijk blijkt de meeste hulp te komen van de zakenpartners. Dit komt ook overeen met de hoeveelheid contact dat onderhouden wordt als ondernemer met de verschillende categorieën uit het netwerk.

Als laatste is aan de ondernemers gevraagd hoe sterk zij hun netwerk vinden (tabel 10) en hoe ze proberen hun netwerk uit te breiden. Dit laatste is als open vragen opgenomen in het onderzoek.

Tabel 10: Sterke van het netwerk (N=6)

	Gemiddelde
Ik heb veel contact met andere bedrijven	1,62
Ik werk intensief samen met andere bedrijven	2,31
Ik heb vertrouwen in andere bedrijven	1,88
Ik weet wat er speelt bij bedrijven in mijn netwerk	2,19
Gemiddelde sterkte van netwerk	2,00

1= Helemaal eens, 5= Helemaal oneens

De stellingen over hoe sterk het netwerk wordt ervaren zijn gemiddeld gescoord met een 2,00. Hieruit blijkt dat hoewel men niet ervaart dat er veel hulp uit het netwerk komt, men het netwerk waar de ondernemer zich in bevindt wel ziet als een sterk netwerk. Dit geeft aan dat het krijgen van hulp uit het netwerk niet een bepalende factor is voor hoe sterk het netwerk is.

Voor de zes ondernemingen die deelgenomen hebben aan dit onderzoek is ook bepaald in hoeverre ze aangesloten zijn bij netwerkverenigingen en kennisinstituten. Hieruit blijkt dat alle ondernemingen lid zijn van één of meerdere netwerkverenigingen en dat ze allemaal samenwerken met kennisinstituten, waarbij duidelijk waar te nemen is dat er veel samen wordt gewerkt met de Universiteit Twente.

Uit het open deel van het onderzoek is gevraagd naar de manier waarop het netwerk gebruikt wordt. 5 van de 6 deelnemende ondernemingen hebben aangegeven dat ze intensief samenwerken met verschillende

universiteiten, niet enkel de universiteit Twente en ook niet altijd alleen in Nederland, hoewel het aantal buitenlandse universiteiten waarmee samengewerkt wordt niet groot is. Alle ondernemingen geven echter wel aan lid te zijn van één of meerdere netwerkverenigingen. Dit zijn vele verschillende soorten netwerkverenigingen die verspreid zijn over verschillende sectoren. Opvallend bij het lidmaatschap van netwerkverenigingen is dat deze aansluiten bij de sector waarin de onderneming haar product levert. Dit betekent dat ze wel gebruik maken van het netwerk binnen die sector, maar nog niet via de netwerkverenigingen met sectoren daarbuiten in contact komen.

Het gebruik van de instituten en netwerkverenigingen binnen het netwerk van de ondernemingen verschillen gering onder de ondernemingen. Het wordt vooral gebruikt voor het verkrijgen van opdrachten en het uitwisselen van kennis onderling. Minder voorkomende redenen om het te gebruiken zijn het uitbreiden van het netwerk, het op de hoogte blijven van beurzen, en het verkrijgen van subsidies.

4.5 Effectual stakeholder commitment

Het laatste onderdeel van de resultaten betreft effectual stakeholder commitment. Dit is in het onderzoek opgenomen door te achterhalen in welke mate ondernemers gebruik hebben gemaakt van partnerschappen en van (lang lopende) contracten (tabel 11).

Tabel 11: Aangaan van partnerschappen

	Bedrijf 1	Bedrijf 2	Bedrijf 3	Bedrijf 4	Bedrijf 5	Bedrijf 6
Geprobeerd partners te vinden	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja
Gebruik contracten	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee

In de verzamelde gegevens is het gebruik van partners bij het opzetten van de onderneming opvallend. Hoewel de ondernemers eerder al aan hebben gegeven meer volgens het effectuation principe te handelen, geeft 66% van de ondernemers aan bij het opzetten van hun onderneming geen gebruik te hebben gemaakt van partnerschappen, terwijl dit wel een belangrijk onderdeel van effectuation is. Ook gaf slechts 50% te kennen dat zij gebruik maakten van de contacten binnen hun netwerk. Ook dit is een belangrijk onderdeel van het effectuation principe.

Van de ondernemingen die wel partnerschappen hebben opgestart is vanuit de open vragen van de vragenlijst gebleken dat zij vooral kennispartnerschappen zijn aangegaan. Dit zijn partnerschappen waarbij geen gezamenlijk product geproduceerd wordt, maar wel gewerkt wordt aan het gezamenlijk ontwikkelen van een product. Een belangrijke partner hiervoor is het TOP-programma van de Universiteit Twente, die beginnende ondernemers ondersteunt bij het opzetten van hun onderneming middels begeleiding en financiële steun. Deelname aan het TOP-programma bleek vanuit de open vragen twee doelen te dienen. De eerste is voor strategische plaatsing van de onderneming en de tweede reden is als kennispartner. Ongeacht de reden wordt er ook aangegeven dat het TOP-programma gebruikt wordt om het netwerk te beginnen en uit te breiden.

Naast het aangaan van partnerschappen wordt er door een aantal ondernemingen ook gebruik gemaakt van lange termijn contracten. Hoewel slechts een beperkt aantal antwoorden op het gebruik hiervan gegeven zijn liggen de hoofdredenen vooral te in het ontwikkelen van het product of andere soorten research, een andere toepassing van deze contracten ligt in het verminderen van risico's voor de onderneming.

5. Conclusie en discussie

Het doel van dit onderzoek is geweest te toetsen in hoeverre gegeven theoretische modellen over effectuation en causation, die ingaan op de manier van keuzes maken door ondernemers tijdens het opstarten van een nieuwe onderneming, waar te nemen zijn in de praktijk. Om dit te kunnen bepalen is de hoofdvraag van dit onderzoek opgesteld als “in hoeverre volgen ondernemers gevestigd op het Business en Science park in Enschede in het opzetten van hun onderneming de logica van effectuation van Sarasvathy”. Om hier antwoord op te kunnen geven aan de hand van het bestuderen van huidige theorie over effectuation het dynamisch model van een effectueel netwerk naar voren gekomen. Dit model geeft aan dat effectuele ondernemers volgens vier centrale blokken handelen en keuzes maken. Deze vier blokken zijn als uitgangspunt genomen voor het opzetten van de vragenlijst, en voor het analyseren van de data. Deze blokken zijn “actual means”, “wat kan ik doen”, “interactie met andere mensen” en “effectual stakeholder commitment”. In dit onderdeel zullen de belangrijkste conclusies voor het gebruik van het effectuation principe gepresenteerd worden in deze vier blokken.

Actual means

De actual means zijn in dit onderzoek gedefinieerd als de middelen die de ondernemer ter beschikking heeft ten tijde van oprichting van zijn onderneming. Dit is meetbaar gemaakt in opleiding, eerdere ervaring, en hulp vanuit het netwerk van de ondernemer bij het oprichten. Hierbij hebben de ondernemers niet een opleidingsniveau beneden HBO, waarbij het merendeel WO master of WO gepromoveerd is. De gemiddelde ervaring die de ondernemers hebben met het opstarten van een onderneming is 5,56 jaar. Uit deze ervaring is gebleken dat zelfstandig ondernemerschap de laagste score geeft, en de bekendheid met het product en dienst waarin de huidige onderneming actief is de hoogste. Dit geeft aan dat ondernemers liever aan een eigen onderneming willen beginnen op het moment dat zij voldoende kennis van het product hebben. Deze kennis van het product zou een aanleiding kunnen zijn voor ideeën voor een nieuw product die een basis zijn voor het opzetten van een onderneming. De ondersteuning vanuit het netwerk bij het opstarten van de onderneming is beneden gemiddeld bevonden door de deelnemende ondernemers. Zij zijn vooral van mening dat ze de onderneming zelf opgezet hebben. Verdere analyse toont aan dat het netwerk in drie categorieën opgedeeld kon worden, directe familie, professioneel netwerk en informeel netwerk. Hieruit bleek dat de meeste ondersteuning tijdens het opzetten van de onderneming uit het professionele netwerk kwam, maar de hulp nog steeds als laag gezien wordt.

Wat kan ik doen

Het tweede blok van effectueel handelen gaat in op wat de ondernemer kan doen met de middelen die hij heeft. Dit is opgedeeld in het aanvaardbaar verlies principe en het handelen van de ondernemer om de onderneming tot een succes te maken. Uit het onderzoek is gebleken dat ondernemers de voorkeur geven aan zo min mogelijk geld en grondstoffen in te zetten als het gaat om het uitwerken van hun idee. Dit sluit aan bij het principe van aanvaardbaar verlies.

Uit het handelen van de ondernemer om de onderneming tot een succes te maken zijn een aantal duidelijk effectuele manieren van handelen gevonden. Allereerst praten ondernemers vooral met bekenden om ze te gebruiken voor het bereiken van mogelijke marktsegmenten. Als het gaat om het ontwikkelen van een marktstrategie proberen ondernemers een balans te vinden tussen het voorspellen van marktsegmenten die voor de onderneming nuttig kunnen zijn en het focussen op marktsegmenten die van relaties te bereiken zijn.

De reden hiervoor kan liggen in het constant terugkijken op de middelen die een onderneming heeft. Door te onderzoeken welke segmenten nuttig zijn voor de onderneming wordt dat gebaseerd op de middelen die de onderneming ter beschikking heeft en in kan zetten voor nieuwe ideeën. Hiernaast wordt dan door de ondernemer in zijn netwerk getoetst welke marktsegmenten hij (makkelijk) kan bereiken.

Als de marktsegmenten eenmaal bepaald zijn, blijven ondernemers van mening dat de activiteiten die zij ondernemen zullen leiden tot succes. Dit komt onder andere doordat zij het succes van hun product zien vanuit de visie die erachter zit en in mindere mate vanuit het presteren ten opzichte van de concurrentie. Deze voorkeur is te verklaren door het ontstaan van een nieuwe markt. Omdat in een nieuwe markt de concurrentie niet of nauwelijks aanwezig is heeft de onderneming geen duidelijke basis waarop ze haar prestatie kan toetsen. De ondernemer kiest er in dit geval voor om het succes van het product te toetsen aan wat hij voor ogen had toen hij het product ontwikkelde. Het gebruik van voorspellingen over de vraag in de markt bestaat uit een gelijke mix tussen het ervaren van de voorspellingen als bruikbaar en als misleidend. Een verklaring hiervoor is de voorkeur van ondernemers om wel te kijken naar de voorspellingen, maar graag zelf een beeld vormen over hoeveel waarheid deze voorspellingen bevatten en in welke mate ze deze voorspellingen meenemen in hun beslissingen.

Het laatste onderdeel dat benoemd kan worden in het blok “wat kan ik doen” is dat het baseren van de strategie voornamelijk gedaan wordt aan de hand van eigen mogelijkheden en kwaliteiten van de ondernemer en veel minder op basis van de ontwikkelingen in de vraag. Doordat de effectuation benadering benadrukt dat het belangrijk is goed te kijken wat je met je eigen mogelijkheden kunt bereiken ligt in het verlengde van de verwachting dat de ondernemer achter zijn product staat. Ook wordt hier relatief weinig gebruik gemaakt van prognoses van anderen over de markt. Deze worden wel bekeken, echter niet meegenomen in de verwachtingen van de ondernemer over zijn markt. Dit is te verklaren vanuit de manier waarop gekeken wordt naar voorspellingen. Omdat ondernemers vooral gebruik maken van hun eigen beeld op de markt en op de voorspellingen, ligt het in die lijn dat ze ook gebruik maken van hun eigen mogelijkheden en kwaliteiten als het op het vormen van strategie aankomt.

Interactie met andere mensen

In het derde blok staat de interactie met andere mensen centraal. Vooral het vormen, onderhouden en uitbreiden van het netwerk van de ondernemer is hierbij belangrijk. Ondersteuning tijdens de bedrijfsvoering van de ondernemingen is door de ondernemers gemiddeld lager beoordeeld dan de ondersteuning bij het opzetten van de onderneming. Ondersteuning tijdens de bedrijfsvoering komt vooral van zakenpartners. Uit het onderzoek is verder gebleken dat de mate van contact met het netwerk direct verband houdt met de hoeveelheid hulp die men ontvangt uit het netwerk. Een reden hiervoor kan zijn dat de hoeveelheid tijd die besteed wordt aan een relatie gelijk staat aan de bereidheid hulp te bieden aan een ondernemingen. Het contact met het netwerk wordt vooral onderhouden door aangesloten te zijn bij netwerkverenigingen. Deze netwerkverenigingen bieden de mogelijkheid om in contact te komen en in contact te blijven met het netwerk van ondernemingen die onderdeel uitmaken van de branche waarin de ondernemer actief is. Ondanks de beoordeling dat de hulp vanuit het netwerk als laag gezien wordt geven alle ondernemers wel aan dat ze zich in een sterk netwerk bevinden. Dit geeft aan dat de sterkte van het netwerk niet bepaald wordt door de mate van hulp die de ondernemer uit dit netwerk ontvangt. Belangrijke factoren hierin zijn het contact dat de ondernemers in het netwerk hebben en het vertrouwen in het netwerk.

Effectual stakeholder commitment

Het vierde en laatste blok gaat in op het binden van stakeholders aan de organisatie. In dit onderzoek is dat gedaan aan de hand van het aangaan van partnerschappen en het gebruik van contracten. Opvallend in dit onderzoek is juist het gebrek van het aangaan van partnerschappen door startende ondernemingen. Ongeveer tweederde van de deelnemende ondernemingen hebben aangegeven geen gebruik te hebben gemaakt van partnerschappen tijdens het oprichten van hun onderneming. Een reden hiervoor is dat zij het niet nodig achten om actief een partnerschap op te starten omdat ze zelf de benodigde kennis en capaciteiten in huis hebben. Van de ondernemers die wel gebruik hebben gemaakt van partnerschappen blijkt dat dit vooral opgestart wordt vanuit het perspectief van een kennis-partnerschap. Er blijkt geen intentie te zijn geweest om samen met een partner te produceren of om diensten gezamenlijk te leveren.

Het gebruik van effectuation

Uit deze conclusies blijkt dat ondernemers gebruik maken van het effectuation principe. Er is echter geen enkele ondernemer die volgens de opzet van dit onderzoek een perfecte effectuele ondernemer is. In veel gevallen komen er onderdelen van causation terug in het handelen van de ondernemer. Effectuation is in dit onderzoek echter als een ideaaltipe gebruikt, waardoor het ook nooit de verwachting is geweest een volledig effectueel handelende ondernemer te vinden. De duidelijkste aanwijzingen waaruit blijkt dat effectuation door ondernemers gebruikt wordt is dat ondernemers proberen veel met anderen om te gaan om nieuwe marktsegmenten te ontdekken en te bereiken. De keuze van ondernemers om zo min mogelijk middelen in te zetten om hun idee te ontwikkelen sluit ook aan bij het effectuation principe. Hiernaast is effectueel handelen ook terug te vinden in het ontwikkelen van een strategie. Het sterke geloof in het eigen product en handelen geeft aan dat ondernemers zich bewust zijn van de middelen die zij hebben en wat ze er mee kunnen doen zonder al een vast doel voor ogen te hebben.

Onderdelen waar er geen duidelijke effectuele benadering te vinden is zijn vooral het gebruik van het netwerk bij de oprichting en de bedrijfsvoering. Ondernemers gebruiken het netwerk slechts om contact te houden met anderen en om nieuwe ideeën te ontwikkelen. Als het op daadwerkelijke hulp neerkomt vanuit het netwerk is de ondernemer op zichzelf aangewezen.

Er wordt echter nog altijd in gelijke mate gewerkt met voorspelling van anderen als het gaat om ontwikkelingen in de markt en voorspellingen van de vraag in deze markt. Dit zijn duidelijke invloeden van causation, waarbij statistische data geanalyseerd wordt om doelen te bepalen. Effectuation en causation worden door de ondernemers op het business en science park in Enschede dus gelijktijdig toegepast. Wat opvallend was tijdens het onderzoek is het document dat geassocieerd wordt met causation: het business plan. Een businessplan zou gebruikt moeten worden om de strategie en de doelen van de onderneming te bepalen, zodat de route er naartoe uitgestippeld kan worden, een duidelijke causale benadering. De ondernemers in dit onderzoek hebben echter aangegeven dat zij het business plan vooral gebruikt hebben om zich aan te sluiten bij organisaties die dit document van hen vereisen. Niet zozeer om vervolgens dit pad te volgen, maar om middelen van de organisatie te verkrijgen die de ondernemer in kon zetten om zijn idee uit te kunnen voeren, een duidelijk effectuele benadering.

Dit voorbeeld geeft aan hoe dicht de twee theorieën bij elkaar liggen. Ondernemers volgen de effectuation benadering liever dan dat zij de causation benadering volgen. Dit komt omdat dit mogelijk dichterbij de “natuurlijke” manier van handelen ligt van ondernemers. Echter kunnen zij niet ontsnappen aan het gebruik

van methodes die causation hen voorschrijft. Het is wel duidelijk dat deze ondernemers deze methoden wel gebruiken op een manier die niet meer aansluit bij causation, maar wijst op een effectuele handelswijze.

Vervolgonderzoek

Eventueel vervolgonderzoek zou zich naar mijn mening vooral moeten richten op het verder uitwerken van criteria voor effectuation. Effectuation en Causation zijn twee principes die relatief dicht bij elkaar liggen en goed met elkaar samen kunnen werken. Onderzoek zou zich om deze reden kunnen richten op het duidelijker scheiden van criteria voor effectuation en causation. Verder onderzoek naar het gebruik van effectuation zal rekening moeten houden met een aantal beperkingen waar dit onderzoek ook mee te maken heeft gehad.

De eerst beperking bestaat uit het afwezig zijn van een door eerder onderzoek getoetste vragenlijst. Dit komt doordat de bepalende factoren voor het toepassen van effectuation op verschillende manieren vertaald kunnen worden naar items in een vragenlijst. Doordat er geen vooraf getoetste vragenlijst al eerder ontwikkeld is neemt de betrouwbaarheid van dit onderzoek af. Volgende onderzoeken zouden zich daarom ook beter kunnen richten op het ontwikkelen van een betrouwbare vragenlijst om effectuation te meten dan het daadwerkelijk meten van effectuation bij ondernemingen.

Een tweede beperking is de omvang van het onderzoek. Vanwege een te klein genomen populatie bleek achteraf dat er weinig ondernemingen deel wilden nemen aan het onderzoek. Om in een vervolg onderzoek een betrouwbaarder resultaat weer te kunnen geven is het aan te raden een grotere populatie te nemen. Ook in verband met de eerste beperking, het gebrek aan een eerder getoetste vragenlijst, is het ook logisch om een grote populatie te nemen om betrouwbaardere data te krijgen of een item wel of niet aansluit bij het principe van effectuation en of het dienst kan doen als één van de indicatoren of er in een onderneming gebruik gemaakt wordt van de theorie van effectuation.

Naast onderzoek naar criteria voor effectuation kan er ook verder onderzoek gedaan worden naar specifieke onderdelen van effectuation. In het verlengde van het duidelijk krijgen hoe effectuation toegepast kan worden door ondernemers is er mogelijk vervolgonderzoek te doen naar bepaalde onderdelen van effectuation die praktisch toepasbaar kunnen zijn. Hierbij is bijvoorbeeld te denken aan het inzetten van middelen voor de onderneming. Onderzoek zou zich dan kunnen richten op een bepaalde manier van aanwenden van grondstoffen waaruit blijkt dat het effectuation principe gevolgd wordt. Ander verder onderzoek zou zich kunnen richten op het binden van stakeholders aan de onderneming en op welke manier dit het beste gedaan kan worden vanuit een effectuation benadering.

Dit onderzoek is uitgevoerd met medewerking van jonge ondernemingen. Deze geven aan dat effectueel denken de voorkeur geniet, echter causation nog steeds veel gebruikt wordt. Vervolgonderzoek zou hier verder in kunnen gaan door de vraag te stellen of effectuation en causation afhankelijk zijn van de levensfase waarin het bedrijf zich bevindt. Hiervoor kan een grote populatie genomen worden die dan in de vier levensfasen opgedeeld wordt. Vervolgens kan gekeken worden aan welk principe de ondernemingen de voorkeur geven per levensfase.

Tijdens het onderzoek zijn er een aantal zaken waar wat extra aandacht aan besteed kan worden. In dit hoofdstuk zullen deze zaken aan bod komen.

Allereerst is er de mate van eerder gedaan onderzoek naar effectuation theorie. Tot op heden bestaat het overgrote deel hiervan uit theorievorming om de concepten die hiervan deel uit maken in kaart te brengen. Dit gebeurt voornamelijk aan de hand van gedachten experimenten. Hoewel het voor de theorie belangrijk is

dat de concepten duidelijk zijn uitgewerkt bestaat er tot op heden weinig toegepast onderzoek waarbij deze concepten ook daadwerkelijk gemeten worden in de praktijk. Hierdoor is het moeilijk geweest een vragenlijst te ontwikkelen die de belangrijkste concepten in kaart weet te brengen.

Het tweede punt is de samenhang tussen causation en effectuation. Hoewel Sarasvathy in haar theorie al aangeeft dat de ene theorie de andere niet uitsluit en ze gezien moeten worden als twee stromingen die beide gebruikt kunnen worden, blijkt in de praktijk dat er in sommige gevallen niet om causation heen gewerkt kan worden. In het onderzoek is gebleken dat hoe graag een onderneming ook volgens het effectuation principe wil werken, het in de praktijk bijna altijd nodig blijkt om op een causation manier om te gaan met het opzetten van een onderneming. Hieronder valt het stapsgewijs opzetten van een ondernemingsvorm, het schrijven van een businessplan, waaronder vaak ook een marktverkenning.

Hierdoor blijft de vraag, kan een onderneming effectueel werken. In mijn mening blijkt dat effectuation gezien kan worden als een belangrijke aanvulling op het causation principe als het gaat om ondernemerschap. Uit dit onderzoek is gebleken dat de twee principes vaak met elkaar gecombineerd worden om resultaten te bereiken. Dit komt voor een deel doordat het causation principe lange tijd gebruikt is en het een goede houvast geeft om te kijken waar een organisatie naar toe wilt, en hoe zij dit wil bereiken. Hierdoor wordt een causation benadering ook min of meer verplicht gesteld als het gaat om het aanvragen van subsidies en het aansluiten bij ondersteuningsprogramma's. Effectuation probeert echter het natuurlijk handelen van een ondernemer te beschrijven waarbij het handelen vanuit middelen centraal staat. Hoewel het hier om het natuurlijk handelen van een ondernemer gaat lijkt een pure effectuation benadering slechts een ideaaltype dat in de praktijk niet voorkomt.

Ik ben van mening dat effectuation een belangrijke stap is in het verklaren hoe ondernemers handelen. De vraag blijft echter of het niet slechts hierbij blijft, een beschrijving van hoe gehandeld zou kunnen worden. De theorie probeert in mijn ogen vooral achteraf te beschrijven hoe een ondernemer gebruik maakt van zijn netwerk en eigenlijk geen voorschriften geeft hoe een ondernemer kan handelen om zijn netwerk op een soortgelijke manier te gebruiken.

Bibliografie

- Babbie, E. (2004). *The practice of social research*. Wadsworth: Thomson.
- Dew, N., & Sarasvathy, S. (2001). Of immortal firms and mortal markets: Dissolving the innovators dilemma. *The second annual technology entrepreneurship research policy conference*. University of Maryland.
- Geurts, P. (1999). *Van probleem naar onderzoek*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- McClave, J., & Sincich, T. (2000). *Statistics*. Prentice Hall.
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The academy of management review* , 26 (2), 243 - 263.
- Sarasvathy, S. (2006). New venture performance. *Darden business publishing* .
- Sarasvathy, S., & Dew, N. (2003). Effectual networks: A pre-commitment approach to bridging the gap between opportunism and trust. *Academy of management conference*. Seattle.
- Sarasvathy, S., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of evolutionary economics* .
- Sarasvathy, S., Dew, N., Ramakrishna Velamuri, S., & Venkataraman, S. (2002). Three views of entrepreneurial opportunity. *Entrepreneurship handbook* .
- Sarasvathy, S. *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* University of Virginia.
- Sarasvathy, S., & Wiltbank, R. (2002). Selection and return in angel investment. *Babson Conference*. Denver.
- Effectuation*. (2009). Opgeroepen op Februari 9, 2009, van Effectuation: <http://www.effectuation.org>

Appendix A

Deze appendix bevat de vragenlijst die in dit onderzoek gebruikt is om de data te verkrijgen die gebruikt zijn tijdens de analyse.

Vragenlijst

Inleidende tekst

Dit interview wordt gehouden in het kader van een bachelor onderzoek voor de opleiding Bedrijfswetenschappen en is in samenwerking met de Universiteit Twente opgezet.

Het interview gaat over de vraag hoe ondernemers omgaan met beslissingen nemen tijdens het opzetten van een nieuwe onderneming, welke steun ze aan hun omgeving kunnen onttrekken en hoe succesvol ze zijn. Het interview duurt naar schatting 45 minuten.

De interviewresultaten worden uiteraard vertrouwelijk behandeld.

A. Algemene informatie over de onderneming

Kunt u kort wat over uw bedrijf vertellen? Wat voor bedrijf heeft u?
(bij dit verhaal zo mogelijk al antwoorden op onderstaande vragen noteren en zo nodig doorvragen)

A1. In welk jaar is het bedrijf opgericht:(jaartal)

A2. Heeft uw bedrijf ook andere vestigingen?

- Nee 1
Ja, in Nederland maar niet daarbuiten 2
Ja, ook in het buitenland 3

A3. Hoeveel mensen werken er momenteel in uw bedrijf:(personen incl. eigenaren)

A4. Wat doet uw bedrijf, Maakt het producten of levert het diensten?

- Producten 1
Diensten 2
Combinatie 3
Anders 4

A5. Kunt u die producten/diensten kort omschrijven?

A6. In welke fase bevindt uw bedrijf zich?

- Ontwikkeling van product dienst, nog weinig klanten` 1
Groei: product/dienst is ontwikkeld, aantal klanten neemt toe 2
Rijpheid: concurrentie wordt heftiger, markt raakt verzadigd 3
Terugval/neergang: vraag neemt duidelijk af 4

B. Actual means

We willen graag weten door wat voor persoon of personen uw bedrijf is opgericht.

B1. Door hoeveel personen is uw bedrijf opgericht: personen

B2. Wat was het hoogste opleidingsniveau van de oprichter(s) van uw bedrijf?
(bij meer oprichters de hoogste opleiding invullen)

- Lager onderwijs 1
- Middelbaar onderwijs 2
- MBO 3
- HBO 4
- WO bachelor 5
- WO master/doctorandus/meester/ingenieur 6
- WO gepromoveerd/doctor 7
- Anders 8

Welke van de volgende typen opleidingsachtergronden had(den) de oprichter(s) (tezamen)?

	Ja	Enigszins	Nee
B3. Technische achtergrond	2	1	0
B4. Juridisch achtergrond	2	1	0
B5. Economie/Bedrijfskunde/Bestuurskunde/ Management, etc	2	1	0
B6. Sociale wetenschappen	2	1	0

Hoeveel jaar hadden de oprichter(s) al eerdere ervaring met:

	Hoeveel jaar (ongeveer)
B7. Zelfstandig ondernemerschap	
B8. De branche waar uw bedrijf zich op richt	
B9. De producten of diensten die u maakt	
B10. Leidinggeven aan personeel	

B11. Sluiten de dienst(en) dan wel product(en) die u als bedrijf levert, aan bij de opleiding(en) die de oprichter(s) heeft/hebben gevolgd?

- Nee 0
- Enigszins 1
- Ja 2

De volgende vragen gaan over de steun die u als ondernemer krijgt van anderen

In welke mate heeft u bij het oprichten van uw bedrijf hulp gehad van:

	Veel hulp				Geen hulp
B12. Ouders	1	2	3	4	5

Hoe maken ondernemers beslissingen

B13.	Vrienden	1	2	3	4	5
B14.	Familieleden	1	2	3	4	5
B15.	Kennissen	1	2	3	4	5
B16.	Voormalige werkgever(s)	1	2	3	4	5
B17.	Voormalige collega's	1	2	3	4	5

C. Wat kan ik doen

De volgende vragen gaan over de manier waarop u omgaat met middelen die u ter beschikking heeft voor het opzetten van uw onderneming.

		Eens			Oneens	
C1.	Ik probeer niet meer grondstoffen toe te zeggen dan ik me kan veroorloven.	1	2	3	4	5
C2.	Ik probeer niet meer geld te riskeren met een idee dan we bereid zijn te verliezen.	1	2	3	4	5
C3.	Ik probeer niet zoveel geld te riskeren dat de onderneming in financiële problemen komt als het project niet goed gaat.	1	2	3	4	5

We nemen aan dat u ernaar streeft uw onderneming tot een succes te maken. Over de manier waarop u dit wilt bereiken hebben we een aantal vragen aan u.

<i>Voor het verkrijgen van informatie:</i>		eens			oneens	
C4	praat u met bekenden	1	2	3	4	5
C5	bestudeert u prognoses van deskundigen	1	2	3	4	5

Wanneer u een marketingstrategie ontwikkelt, dan:

C6	voorspelt u welke marktsegmenten het meest waardevol zijn, om daar op te focussen.	1	2	3	4	5
C7	focust u op marktsegmenten die u via uw relaties kunt bereiken	1	2	3	4	5

In een onzekere markt:

C8	gebruikt u uw expertise om de onzekerheid voor uw bedrijf te verminderen	1	2	3	4	5
C9	houdt u er vertrouwen in dat uw activiteiten tot waardevolle resultaten zullen leiden	1	2	3	4	5

Bij productontwikkeling, meet u succes aan de hand van:

C10	de kwaliteit van uw producten ten opzichte van die van de concurrentie	1	2	3	4	5
C11	de visie die volgens u en uw business partners achter het eigen product steekt	1	2	3	4	5

Voorspellingen van de vraag in de markt zijn:

C12	bruikbaar om een voorspelling te doen over wat uw	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	---

	bedrijf kan bereiken					
C13	misleitend, omdat ze geen rekening houden met het feit dat u uw eigen markt creëert	1	2	3	4	5
<i>U baseert uw strategie op:</i>						
C14	voorspellingen van ontwikkelingen in de vraag	1	2	3	4	5
C15	uw eigen mogelijkheden en kwaliteiten	1	2	3	4	5
<i>Hoe gaat u om met prognoses van anderen over ontwikkelingen in uw sector?</i>						
C16	Die prognoses zijn weinig relevant, omdat ze geen rekening houden met de impact van uw bedrijf op de sector	1	2	3	4	5
C17	Aan de hand van dergelijke prognoses past u de verwachtingen voor uw eigen bedrijf aan	1	2	3	4	5

C18. Kunt u beschrijven hoe u gehandeld heeft bij het opzetten van een onderneming in de eerste zes maanden van haar bestaan?

D. Interactie met andere mensen

In hoeverre krijgt u als ondernemer momenteel actieve hulp bij de bedrijfsvoering krijgt van

	Veel hulp				Geen hulp
D1. Ouders	1	2	3	4	5
D2. Vrienden	1	2	3	4	5
D3. Familieleden	1	2	3	4	5
D4. Zakenpartners	1	2	3	4	5
D5. Kennissen	1	2	3	4	5
D6. Voormalige werkgever(s)	1	2	3	4	5
D7. Voormalige collega's	1	2	3	4	5

Hoe maken ondernemers beslissingen

D8. Concurrenten	1	2	3	4	5
D9. Leveranciers	1	2	3	4	5

Kunt u aangeven in welke mate u als ondernemer contacten onderhoudt met

	Veel contact				Geen contact
D10. Ouders	1	2	3	4	5
D11. Vrienden	1	2	3	4	5
D12. Familieleden	1	2	3	4	5
D13. Zakenpartners	1	2	3	4	5
D14. Kennissen	1	2	3	4	5
D15. Voormalige werkgever(s)	1	2	3	4	5
D16. Voormalige collega's	1	2	3	4	5
D17. Concurrenten	1	2	3	4	5
D18. Leveranciers	1	2	3	4	5

In hoeverre bent u het eens bent met de volgende stellingen

	Eens				Oneens
D19. Ik heb veel contact met andere bedrijven	1	2	3	4	5
D20. Ik werk intensief samen met andere bedrijven	1	2	3	4	5
D21. Ik heb vertrouwen in andere bedrijven in mijn netwerk	1	2	3	4	5
D22. Ik weet wat er speelt bij andere bedrijven in mijn netwerk	1	2	3	4	5

D23. Werkt u samen met één of meer andere universiteiten, hogescholen of kennisinstituten?

O Nee 0

O Ja 1

D24. Kunt u namen noemen van andere instellingen waarmee u samenwerkt?

D25. Bent u lid van netwerkverenigingen in uw branche en / of regio?

O Nee 0

O Ja 1

D26. Kunt u namen noemen van deze netwerkverenigingen waarvan u lid bent?

D27. Kunt u beschrijven op welke manier u de andere instellingen en netwerkverenigingen waar u mee samenwerkt gebruikt?

E. Actual stakeholder commitment

E1. Heeft u tijdens het opstarten van uw onderneming geprobeerd partners te vinden voor uw onderneming?

- ☐ Nee 0
☐ Ja 1

E2. Kunt u beschrijven wat voor relatie u met deze partners heeft (gehad)?

E3. Maakt u gebruik van (lang lopende) contracten met andere mensen en organisaties?

- ☐ Nee 0
☐ Ja 1

E4. Kunt u vertellen op welke manier u gebruik maakt van deze contracten?

E8. Dit was de laatste vraag. Heeft u aan het einde hiervan nog vragen of opmerkingen?

Hartelijk dank voor dit interview!

Appendix B

'Wat doet uw bedrijf? producten-diensten?'

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	'Producten'	7	21,9	21,9	21,9
	'Diensten'	16	50,0	50,0	71,9
	'Combinatie'	7	21,9	21,9	93,8
	'Anders'	2	6,2	6,2	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

'In welke fase bevindt uw bedrijf zich? '

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	3,1	3,1	3,1
	'Ontwikkeling van product dienst, nog weinig klanten'	4	12,5	12,5	15,6
	'Groei: product-dienst is ontwikkeld, aantal klanten neemt toe'	25	78,1	78,1	93,8
	'Rijpheid: concurrentie wordt heftiger, markt raakt verzadigd'	2	6,2	6,2	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Factoranalyse ondersteuning vanuit het netwerk bij oprichting

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
'Ouders'	,694	-,378	-,347
'Vrienden'	,700	-,324	,403
'Familieleden'	,753	-,320	-,375
'Kennissen '	,495	,161	,761
'Voormalige werkgever(s)'	,349	,809	-,192
'Voormalige collega's'	,534	,688	-,128

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
'Ouders'	,860	,027	,075
'Vrienden'	,485	-,085	,718
'Familieleden'	,890	,108	,079
'Kennissen '	-,063	,182	,902
'Voormalige werkgever(s)'	-,023	,901	-,009
'Voormalige collega's'	,142	,857	,146

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha
Directe familie (Ouders en familieleden)	,753
Professioneel netwerk (Voormalig werkgever(s) en voormalig collega(s))	,728
Vrienden en kennissen (informeel netwerk)	,585

Factoranalyse actieve hulp uit netwerk bij huidige bedrijfsvoering

Component Matrix ^a				Rotated Component Matrix ^a			
	Component				Component		
	1	2	3		1	2	3
'D1Ouders'	,642	,501	,160	'D1Ouders'	,798	,157	,163
'D2Vrienden'	,667	,509	,012	'D2Vrienden'	,782	,083	,293
'D3Familieleden'	,234	,635	,283	'D3Familieleden'	,701	-,087	-,198
'D4Zakenpartners '	,523	-,102	-,579	'D4Zakenpartners '	,074	,034	,782
'D5Kennissen '	,452	-,305	-,498	'D5Kennissen '	-,105	,161	,713
'D6Voormalige werkgever(s) '	,636	-,190	,476	'D6Voormalige werkgever(s) '	,335	,744	,034
'D7Voormalige collega's'	,524	-,514	,545	'D7Voormalige collega's'	,036	,913	-,029
'D8Concurrenten'	,600	,144	-,446	'D8Concurrenten'	,344	,005	,680
'D9Leveranciers'	,469	-,671	,063	'D9Leveranciers'	-,240	,705	,346

Reliability Statistics	
Factoren	Cronbach's Alpha
Directe omgeving (Ouders, familieleden, vrienden)	,649
Professioneel netwerk (Voormalig werkgever(s), voormalig collega(s), leveranciers)	,723
Informeel netwerk(Zakenpartners, kennissen, concurrenten)	,613

Component Matrix ^a				Rotated Component Matrix ^a			
	Component				Component		
	1	2	3		1	2	3
'D1Ouders'	,642	,501	,160	'D1Ouders'	,798	,157	,163
'D2Vrienden'	,667	,509	,012	'D2Vrienden'	,782	,083	,293
'D3Familieleden'	,234	,635	,283	'D3Familieleden'	,701	-,087	-,198
'D4Zakenpartners '	,523	-,102	-,579	'D4Zakenpartners '	,074	,034	,782
'D5Kennissen '	,452	-,305	-,498	'D5Kennissen '	-,105	,161	,713
'D6Voormalige werkgever(s) '	,636	-,190	,476	'D6Voormalige werkgever(s) '	,335	,744	,034
'D7Voormalige collega's'	,524	-,514	,545	'D7Voormalige collega's'	,036	,913	-,029
'D8Concurrenten'	,600	,144	-,446	'D8Concurrenten'	,344	,005	,680
'D9Leveranciers'	,469	-,671	,063	'D9Leveranciers'	-,240	,705	,346

Reliability Statistics	
Factoren	Cronbach's Alpha
Directe omgeving (Ouders, familieleden, vrienden)	,649
Professioneel netwerk (Voormalig werkgever(s), voormalig collega(s), leveranciers)	,723
Informeel netwerk(Zakenpartners, kennissen, concurrenten)	,613

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
'C4E praat u met bekenden'	32	1,56	,948
'C5 bestudeert u prognoses van deskundigen '	32	2,88	1,476
'C6 voorspellen welke marktsegmenten het meest waardevol zijn?'	32	2,12	1,212
'C7E focust u op marktsegmenten'	32	2,22	,941
'C8E gebruik expertise om de onzekerheid te verminderen'	31	2,13	1,024
'C9 vertrouwen in dat u waardevolle resultaten zult halen?'	31	1,42	,807
'C10 de kwaliteit van uw producten tov die van de concurrentie'	32	2,53	1,218
'C11E de visie die achter het eigen product steekt'	32	2,22	1,008
'C12 bruikbaar om een voorspelling te doen'	32	2,47	1,047
'C13E misleidend, geen rekening gehouden eigen marktcreatie.'	32	3,28	1,114
'C14 voorspellingen van ontwikkelingen in de vraag'	32	2,66	1,208
'C15E uw eigen mogelijkheden en kwaliteiten'	32	1,41	,560
'C16E Die prognoses zijn weinig relevant'	32	3,22	1,211
'C17 Aan de hand van dergelijke prognoses past u de verwachtingen aan'	32	3,28	1,085