

Netwerken in het MKB: Persoonlijk Twents

Het bouwen, onderhouden en gebruiken van netwerkrelaties

Student

Naam: M.J.M. (Mandy) Lenferink

Studentnummer: s0137901

E-mail: m.j.m.lenferink@student.utwente.nl

Begeleiders

Naam: Prof. Dr. M.D.T. (Menno) de Jong

E-mail: m.d.t.dejong@utwente.nl

Naam: Dr. J. J. (Joris) van Hoof

E-mail: j.j.vanhoof@utwente.nl

Organisatie



Contactpersonen: Jos Essers / Robert Reinink

E-mail: jos@masternetworker.nl / robert@masternetworker.nl

Website: www.masternetworker.nl

Universiteit Twente, opleiding Communication Studies

Enschede, 11 maart 2011

Summary

Networking is a concept that is used a lot and everybody seems to apply it nowadays. There are many definitions about networking in literature. In practice networking also seems to be an inscrutable concept. Nevertheless there remains to be a gap on networking by small and medium enterprise (hereafter SME) entrepreneurs. Most research is focused on networking in general and does not specify to the enterprise type. This research however concentrates on the networking of SME entrepreneurs, as 99% of the firms in the Netherlands are SMEs.

This master thesis was conducted for the Master Networker Institute, an institute for practice training in business networking, and contains research on networking among SME entrepreneurs. To explore these two subjects the following central question was applied;

What role does networking play for SME entrepreneurs?

Face to face interviews were conducted on twenty one SME entrepreneurs (hereafter also called respondents) from the Twente region in the Netherlands. This region seems to have the highest network density number compared to other European regions. The main topics of interest were based on the process of networking: the vision and meaning about networking, network building, maintenance and use of network acquaintances, businesslike vs. personal contact and best practices for networking. Next to the process, differences in networking between start-up young entrepreneurs versus established older entrepreneurs were analysed. Four respondents of each group were used for this analysis. Based on the interviews and literature following conclusions can be made.

Vision and meaning

The visions and meanings respondents gave to networking were diverse, this depends on the interests of the SME entrepreneurs regarding networking. The core of the visions and meanings of the respondents were similar; talking to existing acquaintances and especially new acquaintances in a business context seemed most important. Furthermore cosiness (in Dutch: gezelligheid) is an important factor within the visions and meanings of the respondents. The cosiness is created by the personal touch within the relationships in the regional networking.

Network building

Building a network is in most cases influenced by networking with, businesslike, acquaintances or help from them to get in touch with others. Getting in touch through others is an essential aspect and seems even more important than making contacts completely by themselves. Thereby the origin of most acquaintances lies in businesslike circumstances, events and places. These are important to the SME entrepreneurs to build the network, even more than within personal and private situations. The last striking finding was awarding, this is an essential requirement to build further relationships and to use acquaintances. If the feeling with the acquaintances is right and there is a click, the chances are high that there will be awarding in terms of a win-win situation.

Maintenance network acquaintances

The respondents maintain their network and network acquaintances in different ways. A lot of networking is done by appointment and more favourable spontaneously. Business clubs and network organisations are important meeting points. The branches, same interests and existing acquaintances play a role regarding the memberships of (regional) business clubs and network organisations. Networking is to the respondents more than only obtaining contacts. Particularly the qualities of networking, like exchanging information and gaining business advantage, make networking worthwhile for the SME entrepreneurs. Hereby cosiness is an important networking aspect in general and also regarding the business clubs and network organisations. The Twente region plays a central role in the maintenance of network acquaintances in terms of where they network and with whom. Important for this delineation of the region is the way people act and understand each other in Twente. The influence of the role of the Twente region on networking should not be underestimated.

Use network acquaintances

Network relationships exist based on reciprocity and are appreciated for this reason by SME entrepreneurs. Reciprocity is a crucial aspect to use and continue using network acquaintances. Related to this, awarding is also an important concept. If you don't award someone something and vice versa, the relationship will not be used or in the first place not even build. In this way networking and using networks is about to get best out of it, mostly together with acquaintances. To use the acquaintances effectively the respondents have set

goals regarding networking in general and/or with specific acquaintances. This allows the entrepreneurs to grow within the network by working on those goals and having a focus point.

Businesslike vs. personal contact

Both types of contact, businesslike and personal, are on their own way and with different intentions regarding the contact important to the SME entrepreneurs. To most respondents networking is always connected with their company, thus the business concern is definitely present next to the personal contact. Personal relationships within the network with acquaintances are important to the respondents. Having a personal mutual understanding or even better a personal relationship with a businesslike acquaintance can be very profitable for the SME entrepreneur and his or her company.

Best practices

Best practices according to the SME entrepreneurs can be subdivided into: the way of networking and suggestions they gave for networking. The respondents each have their own way of networking, which depends on the personal characters and the branch how people network and how well they work. There are or are no differences between how the respondents used to network and how they network nowadays. Especially experience and the consciousness of how people network are important regarding possible changes in the way the SME entrepreneurs network. The given suggestions of SME entrepreneurs were derived from their own way of networking or the way they desire to network. The respondents emphasized the importance of being yourself. Networkers must be consciously working on their network and while networking.

Start-up vs. established entrepreneurs

Start-up young entrepreneurs seem to network consciously already, but they still lack experience to give nuances to –the different kinds of reciprocity of– relationships. The established entrepreneurs appear to be conscious of networking and what networking can mean to them. They know they need awarding and reciprocity in every meaning of the word, within their relationships. To both groups the Twente region is special and particularly for the young entrepreneurs regarding their businesses and networking. Although there are no big differences between these two groups, experience is an exception. Also the business

scene and the generation nowadays seem to be defining factors to the consciousness and the way start-up young entrepreneurs network.

Based on the conclusions of this research important recommendations can now be made:

- Reciprocity of relationships should be kept in mind from the beginning. Reciprocity is a determining factor for networking, the possible grow of the network and contacts with acquaintances. Think about this!
- Besides awarding others with business –opportunities–, you, as the entrepreneur, should be awarded as well. Make that happen!
- A deeper connection on a personal level with acquaintances can help to get a stronger relationship and mutual trust. Get connected with your acquaintances!
- Twente as a region and the mutual mentality there is important to the local people and therefore the entrepreneurs;
- The mentality in Twente should not be seen as self-evident, it is special. Always keep that in mind!

Samenvatting

Netwerken is een veel gebruikt begrip, iedereen lijkt het tegenwoordig te doen. Er bestaan echter veel verschillende definities over het netwerken in de literatuur. Ook in de praktijk schijnt netwerken, het werkwoord, nog een ongrijpbaar begrip te zijn. Daarbij zijn met name ondernemers uit het midden- en klein bedrijf (MKB) een moeilijk te bereiken groep, hoewel zij met 99% van de ondernemingen in Nederland de grootste groep zijn. De meeste onderzoeken focussen op het netwerken in het algemeen en niet op ondernemingsgrootte, terwijl dit onderzoek juist het netwerken van MKB-ondernemers centraal stelt. In opdracht van the Master Networker Institute, praktijk opleider voor zakelijk netwerken, is een onderzoek verricht naar het netwerken onder MKB-ondernemers. De hoofdvraag die hierbij geformuleerd is, luidt als volgt:

Welke rol speelt het netwerken voor MKB-ondernemers?

Het onderzoek is uitgevoerd door het afnemen van face to face interviews onder 21 MKB-ondernemers uit Twente het meest netwerk dichte gebied ten opzichte van andere Europese regio's. Thema's die hierbij onderzocht zijn, waren: visie en betekenis, netwerk bouwen, onderhouden en gebruiken, zakelijk versus persoonlijk contact en 'best practices' bij het netwerken. Deze staan voor het proces van netwerken. Tot slot is nog een extra aspect geanalyseerd, namelijk jonge, startende ondernemers versus oudere, gevestigde ondernemers. Hiervoor zijn van elke groep vier respondenten gebruikt en geanalyseerd. De resultaten en conclusies zullen hieronder per thema gegeven worden.

Visie & betekenis

Er is een verscheidenheid gevonden binnen de visies en betekenissen die de respondenten aan netwerken gaven. Dit lijkt ook afhankelijk te zijn van de belangen die de respondenten aangaven bij het netwerken. De respondenten hadden eenzelfde grondslag binnen hun visies over en de betekenissen van netwerken. Het spreken van bestaande en voornamelijk nieuwe relaties in de zakelijke context is het meest van belang gebleken binnen de standpunten van de ondernemers. Verder bleek dat gezelligheid voor zes respondenten een belangrijke factor was binnen hun visies en/of betekenis van netwerken. Dit hangt dan wel samen met het op een persoonlijke manier omgaan met anderen binnen het regionale netwerken.

Bouwen

Het bouwen van relaties bleek in de meeste gevallen bij de respondenten samen te hangen met het netwerken met en de directe hulp van, al dan niet zakelijke, bekenden. Het 'via via' contacten opdoen is hier een essentieel aspect en belangrijker dan zelf compleet nieuwe contacten verkrijgen. Verder is het zo dat de oorsprong van de meeste relaties bij het zakelijke aspect ligt. Duidelijk is dat zakelijke omstandigheden, evenementen en plaatsen wel degelijk belangrijk zijn voor ondernemers om hun netwerk te bouwen, nog meer dan privé situaties. Het laatste opvallende aspect binnen het bouwen aan het netwerk is gunning. Dit leek voor veel respondenten een belangrijke voorwaarde voor: het bouwen van, de verdere omgang met en het gebruiken van relaties. Als het gevoel goed zit en er ook een klik is, dan is de kans groot dat men over en weer elkaar iets gunt.

Onderhouden

De respondenten onderhouden op verschillende manieren het netwerk en het contact met relaties. Netwerken wordt zowel spontaan als op afspraak gedaan, waarbij vooral het spontane contact met relaties als belangrijk wordt gezien. Verder zijn lidmaatschappen van businessclubs en netwerkorganisaties belangrijk, ook als ontmoetingsplekken. De branche, gelijke interesses en bestaande relaties spelen een rol bij de lidmaatschappen van (regionale) businessclubs en netwerkorganisaties. Netwerken is voor de respondenten meer dan alleen het opdoen van contacten. Juist de eigenschappen van het netwerken, zoals het uitwisselen van informatie en zakelijk voordeel behalen, maken het netwerken waardevol voor de ondernemers. Gezelligheid is hierbij een factor die van belang is voor de MKB-ondernemers gezien het netwerken over het algemeen en ook bij de betreffende netwerk- of businessclubs. Binnen het onderhouden van netwerkrelaties is verder de regio een bepalend aspect voor de plekken waar ze netwerken en met wie. Belangrijk voor de ondernemers en hun afbakening van het gebied is de manier van doen en de omgang in Twente. De regio en in het bijzonder Twente mag dus niet onderschat worden bij het netwerken voor MKB-ondernemers; dat is juist waar en waarmee de ondernemers het netwerken doen.

Gebruiken

Netwerkrelaties bestaan op basis van wederkerigheid en worden in die zin ook gebruikt door de MKB-ondernemers. Wederkerigheid is een onmisbaar aspect, wil men goed gebruik kunnen maken en blijven maken van netwerkrelaties. Ook gunning is hier een belangrijk element. Gunt men iemand anders iets niet en andersom, dan zal de relatie niet gebruikt worden of überhaupt al niet gebouwd zijn. In die zin draait netwerken en het gebruik maken van netwerken dus om verder te komen en om daar zelf uiteindelijk beter van te worden in de breedste zin van het woord, vaak samen met relaties. Om effectief gebruik te kunnen maken van relaties hebben veel respondenten doelen gesteld bij het netwerken over het algemeen en/of bij specifieke relaties. Dit maakt het juist mogelijk om te groeien binnen netwerken door een focuspunt hebben, waaraan bewust gewerkt kan worden.

Persoonlijk vs. zakelijk contact

Zowel het persoonlijke als het zakelijke contact kan voor de respondenten van belang zijn, elk op hun eigen manier en met verschillende intenties. Voor de meeste respondenten is het netwerken altijd verbonden met hun onderneming, wat aangeeft dat het zakelijke belang wel degelijk aanwezig is naast de persoonlijke omgang. De persoonlijke relaties binnen het netwerk zijn belangrijk bij de omgang met relaties. Het hebben van een persoonlijke klik, band of nog beter een persoonlijke relatie met een zakelijke relatie kan namelijk erg profijtelijk zijn voor de ondernemer en zijn of haar onderneming.

Best practices

De 'best practices' van de MKB-ondernemers zijn onderverdeeld in de manieren van netwerken en tips die zij gegeven hebben ten aanzien van het netwerken. Het is persoonsafhankelijk hoe mensen netwerken, waarbij ook de branche en hoe het netwerken ze af gaat een rol spelen. Of er wel of geen verschillen zijn tussen hoe men vroeger en nu netwerkt is hier ook van afhankelijk. Vooral ervaring en het nu bewuster omgaan met netwerken waren belangrijke zaken, waardoor de manier in de loop der tijd veranderd is. De tips die de MKB-ondernemers gaven waren afgeleid van hun eigen manier of hun eigen gewenste manier van doen bij het netwerken. Duidelijk is dat jezelf zijn bij netwerken als belangrijk wordt geacht. Netwerkers moeten in ieder geval bewust bezig zijn met en bij het netwerken.

Startende jonge ondernemers vs. gevestigde oudere ondernemers

De startende, jonge ondernemers schijnen al bewust bezig te zijn en om te gaan met netwerken, maar de ervaring om nuances aan te brengen binnen de wederkerigheid van relaties wordt nog gemist. De gevestigde ondernemers lijken zeker bewust te zijn van wat netwerken voor hen kan betekenen en weten dat ze daarvoor gunning en wederkerigheid, in de breedste zin van het woord, binnen relaties nodig hebben. Verder is Twente een speciale regio voor de beide groepen in het algemeen en voor de jonge ondernemers gezien hun zaken en het netwerken in het bijzonder. Hoewel er geen grote verschillen bestaan tussen de beide ondernemersgroepen, startend en gevestigd, lijkt ervaring wel de grootste bepalende factor te zijn voor veel van de gebleken verschillen. Ook de huidige zakenwereld en generatie zijn bepalend gebleken, waarbij de jonge ondernemers nu al erg bewust en direct bezig zijn met het netwerken.

Belangrijke aanbevelingen die aan de hand van het onderzoek gegeven kunnen worden, zijn volgende:

- Houd vanaf het begin rekening met de wederkerigheid van relaties. Wederkerigheid is namelijk erg bepalend voor het netwerken en het eventueel groeien van het netwerk en contacten met relaties;
- Zorg dat, naast dat men anderen zaken gunt, u ook de ondernemer bent die iets gegund kan worden;
- Zoek ook op persoonlijk niveau verdieping met relaties, hierdoor worden de banden versterkt en ook het onderling vertrouwen kan groter worden;
- Houd rekening met Twente als regio, het is met name de onderlinge mentaliteit die hier belangrijk is;
- Zie de Twentse manier van doen niet als vanzelfsprekend. Deze is bijzonder en daar moet juist wat mee gedaan worden!

Voorwoord

Netwerken, een bekend begrip, maar onbekend terrein binnen de opleidingen Communicatiewetenschap en Communication Studies aan de Universiteit Twente. Juist daarom leek mij netwerken een interessant onderwerp om mij binnen de 'Corporate communication' op te richten. Mijn nieuwsgierigheid was vanaf het eerste communicatievak aanwezig en mijn nieuwsgierigheid ten aanzien van communicatie en mensen is altijd gebleven. Zeker ten aanzien van het netwerken blijft mijn nieuwsgierigheid bestaan.

Uren, dagen, weken en maanden vol zoeken, hersens breken, interviews, koppen koffie en typen heb ik erop zitten met deze scriptie als resultaat. Met heel veel plezier en enthousiasme ben ik deze tijd, afgewisseld met moeilijke beslissingen en momenten, doorgekomen. Ik ben blij met mijn keuze om juist niet een voor de hand liggend communicatievraagstuk onderhanden te nemen; het was een echte uitdaging!

Aan de totstandkoming van deze scriptie hebben verschillende mensen elk op hun eigen manier een steentje bijgedragen. Allereerst wil ik Jos Essers en Robert Reinink van the Master Networker Institute bedanken voor de introductie binnen het zakelijke netwerken en de mogelijkheid die zij mij gaven om met het netwerken aan de slag te gaan. Ook wil ik mijn begeleiders van de Universiteit Twente Menno en Joris bedanken voor hun advies en kritische noten, gevraagd en ongevraagd, waardoor ik meer stof tot nadenken en de wil om door te gaan kreeg. Verder zijn de MKB-ondernemers erg belangrijk geweest voor het onderzoek door hun tijd voor het interview en hun inspirerende en grappige uitspraken. Ik heb veel geleerd van hun manier van netwerken. Tot slot zijn mijn ouders, zussen, mijn vriendinnen, Sander en zijn ouders belangrijk geweest tijdens mijn afstudeermaanden. Ze hebben me steeds geholpen mijn motivatie hoog te houden, af te leiden met leuke dingen en ze hebben me bijgestaan met hun raad en tips. Dank jullie wel voor alles!

Enschede, 11 maart 2011

Mandy Lenferink

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Context	4
1.3	Onderzoeksvragen.....	5
1.4	Relevantie onderzoeksvragen	5
2.	Theoretisch kader	7
2.1	Netwerken – algemene definities	7
2.2	Netwerken – zakelijke aspecten	7
2.3	Netwerken in het midden– en kleinbedrijf (MKB)	9
2.4	Netwerken door ondernemers.....	10
2.5	Relaties managen binnen het netwerk	13
2.6	Belang onderzoeksthema’s vanuit de literatuur	14
3.	Methode.....	16
3.1	Vooronderzoek	16
3.2	Respondenten.....	18
3.3	Meetinstrument	19
3.4	Procedure	21
3.5	Resultatenanalyse.....	23
4.	Resultaten	25
4.1	Kenmerken respondenten en relaties.....	25
4.2	Visies en betekenis netwerken	26
4.3	Netwerk bouwen	28
4.4	Netwerk onderhouden	30
4.5	Netwerk gebruiken	36
4.6	Netwerken: zakelijk vs. persoonlijk	40
4.7	Best practices.....	44
4.8	Startende jonge ondernemers vs. gevestigde oudere ondernemers	47

5.	Conclusies.....	55
5.1	Visies en betekenissen netwerken	55
5.2	Netwerk bouwen	56
5.3	Netwerk onderhouden	57
5.4	Netwerk gebruiken	60
5.5	Netwerken: zakelijk vs. persoonlijk	61
5.6	Best practices.....	62
5.7	Startende jonge ondernemers vs. gevestigde oudere ondernemers	63
6.	Discussie.....	68
6.1	Begrenzing onderzoek en aanbevelingen vervolgonderzoek	68
6.2	Praktische aanbevelingen.....	69
	Referenties	71

1. Inleiding

Netwerken, een bijzonder begrip waar iedereen wel een mening over heeft en iedereen doet het op een of andere manier. “Netwerken houdt eigenlijk nooit op. (...) Je kunt het over sport hebben en je kunt met een bouw eindigen.” (interview 13). Dit onderzoek zal ingaan op datgene wat juist dat is waarom netwerken er altijd lijkt te zijn voor MKB-ondernemers.

In deze inleiding zal ingegaan worden op verschillende aspecten waarop het onderzoek gebaseerd zal zijn. Allereerst worden de aanleiding en context van het onderzoek duidelijk. Vervolgens zullen de onderzoeksvragen de inleiding op het onderzoek geven en mede aanleiding geven tot het theoretisch kader in het tweede hoofdstuk. Tot slot zal de wetenschappelijke en praktische relevantie van de onderzoeksvragen toegelicht worden.

1.1 Aanleiding

Netwerken wordt in de Van Dale gedefinieerd als: “zijn best doen zoveel mogelijk invloedrijke mensen te leren kennen.” In de literatuur zijn meer specifieke definities te vinden zoals die van Reynaarde (z. d.): “Het opbouwen van relaties en netwerken die van pas kunnen komen om doelstellingen te realiseren, en deze contacten inzetten om zaken voor elkaar te krijgen.” Van Winkelen (2003) beschrijft netwerken als een psychologische behoefte om in aanraking te komen, te socialiseren en te werken met anderen. Verder relateert Jack (2005) netwerken direct aan ondernemers. Hij definieert netwerken als een activiteit: “identifying entrepreneurial requirements and locating an individual within the network who could help with the actual need.” (p. 1243, Jack, 2005). Netwerken heeft dus verschillende definities, er is geen eenduidig antwoord te vinden op wat netwerken nu werkelijk is. Wat wel duidelijk is, is dat binnen alle definities in meer of mindere mate gesproken wordt van het in contact komen met anderen, die eventueel wat voor jou kunnen betekenen en visa versa. Netwerken wordt dus wel gedaan met een doel of bepaalde doelen.

Onduidelijk blijft nog steeds wat de inhoud van netwerken werkelijk is voor ondernemers. Wat doen mensen, wat gebeurt er als ondernemers aan het netwerken zijn? Wat betekent het überhaupt voor mensen om te netwerken en hoe beleven zij dit? Allemaal vragen die onbeantwoord blijven na het zoeken naar informatie over netwerken. Verder bestaat er een

groot gat gezien het MKB en wat daarover bekend is –over netwerken–, ondanks dat 99% van de bedrijven in Nederland bij de categorie midden- en kleinbedrijf (hierna MKB) hoort (mkb servicedesk, 2009). Klaarblijkelijk is toch nog een onontdekt gebied. Twente schijnt het meest netwerkdichte gebied ten opzichte van andere regio's in Europa te zijn (Staal, 2007). Deze zaken zijn dan ook de aanleiding voor het onderzoek naar netwerken en MKB-ondernemers in Twente.

1.2 Context

The Master Networker Institute (hierna MNI) is een kleine organisatie die opgericht is en dagelijks bestuurd wordt door Jos Essers en Robert Reinink. Deze twee heren zijn afkomstig uit verschillende werkvelden en achtergronden, maar hebben in netwerken een gezamenlijke passie gevonden. Uit deze passie is in 2008 MNI ontstaan. Er bestaat geen opleiding of training met betrekking tot netwerken en hoe dit binnen de marketing van een bedrijf geplaatst moet en kan worden. The Master Networker Institute probeert deze niche op te vullen met haar activiteiten.

MNI geeft aan dat er veel talentvolle en gedreven ondernemers zijn die wel netwerken maar dit niet als startpunt kiezen voor hun verkoop- en marketinggebeuren. Veelal zijn deze mensen niet op de hoogte van mogelijkheden die mond tot mondmarketing –ofwel netwerken– biedt. The Master Networker geeft aan dat marketing en voornamelijk netwerken erg belangrijk zijn voor de effectiviteit en vooruitstrevendheid van de ondernemer, de organisatie en haar doelstellingen (Essers, J., & Reinink, R., persoonlijke communicatie, 2010).

Netwerken wordt nog te weinig of niet gebruikt als marketinginstrument aldus de mensen van the Master Networker Institute (Essers, J., & Reinink, R., persoonlijke communicatie, 2010). Zij leren ondernemers door middel van workshops en masterclasses, hoe zij een duidelijke structuur en wijze kunnen aanbrengen in marketingplannen en –strategieën in de praktijk. MNI geeft aan dat het opstellen van plannen en strategieën leidt tot nieuwe inzichten rondom netwerken en dat het resultaat hiervan een hogere omzet en het behalen van winstdoelstellingen zijn. De heren Reinink en Essers zijn constant bezig met netwerken, maar zij vragen zich af hoe andere ondernemers dit bezighoudt en hoe zij netwerken

beleven. Zoals hierboven gezegd, biedt MNI verschillende workshops en masterclasses aan waarin zij tips en handreikingen geven, zodat ondernemers gestructureerder netwerken. MNI heeft dan ook een zelf geformuleerde definitie voor netwerken: het systematisch verzamelen en beheren van contacten die van belang kunnen zijn bij het realiseren van vooraf gestelde doelen. Maar hoe ondernemers netwerken werkelijk beleven, wat het voor hen betekent en alle zaken hier omheen, is voor MNI nog altijd een vraag.

1.3 Onderzoeksvragen

Om de niche binnen zowel de praktijk als wetenschap op te vullen is dit onderzoek opgezet. De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

Welke rol speelt het netwerken voor ondernemers in het MKB (midden- en kleinbedrijf)?

Om deze hoofdvraag te ondersteunen zijn ook een aantal deelvragen geformuleerd. Dit is gedaan op basis van de ondervindingen en daarmee het gemis ten aanzien van verschillende aspecten van netwerken op te vullen. De deelvragen luiden als volgt:

- Welke visies en betekenissen hebben MKB-ondernemers ten aanzien van netwerken?
- Hoe bouwen MKB-ondernemers aan hun netwerken?
- Hoe onderhouden MKB-ondernemers hun netwerkrelaties?
- Wanneer gebruiken MKB-ondernemers hun netwerkrelaties?
- Hoe is de verhouding tijdens het netwerken tussen persoonlijk en zakelijk contact?
- Wat zijn de 'best practices' voor het netwerken?
- Welke verschillen bestaan er over netwerken tussen jonge MKB-ondernemers en gevestigde MKB-ondernemers?

1.4 Relevantie onderzoeksvragen

Netwerken blijkt een onderdeel binnen verschillende gebieden en disciplines te zijn die niet –optimaal– benut wordt, noch in de praktijk, noch in de wetenschap. Zo bestaat er geen opleiding, opleidingsonderdeel of vak dat gericht op netwerken. Het lijkt zo te zijn dat ondernemers netwerken op hun eigen manier (zelf aangeleerd), dan dat ze een bewuste, bepaalde strategie of doel voor ogen hebben. Het lijkt erop dat netwerken veelal onbewust gedaan wordt en dat hierover binnen organisaties ook niet nagedacht wordt of niet als een onderdeel van de marketing wordt beschouwd. Maar of dit werkelijk ook zo beschouwd

wordt door ondernemers is de vraag. Er bestaat dus praktische relevantie om onderzoek te doen naar ondernemers en netwerken.

In de wetenschap wordt netwerken in enorm grote mate gerelateerd aan communicatiesystemen en netwerken (zelfstandig naamwoord) binnen organisaties, slechts een klein gedeelte met betrekking tot 'networking' en netwerken beslaat het werkelijke mond tot mond netwerken (werkwoord) tussen mensen en managers of ondernemers. Dit laatste is zoals binnen het voorgestelde onderzoek bedoeld wordt. Er bestaat dus in die zin zeker ruimte om meer onderzoek te doen naar netwerken. Verder bestaat in de netwerkliteratuur geen eenduidige strekking, ze lijken allemaal andere startpunten en visies in te nemen, waarbij de beginpunten en conclusies vaak buiten het netwerken zelf liggen. Er lijkt een tendens te zijn binnen de wetenschappelijke literatuur dat netwerken wel wordt gebruikt binnen het onderzoek, maar dat dit meer een middel is dan een doel. Netwerken wordt in veel onderzoeken gebruikt om iets anders te onderzoeken, bijvoorbeeld de groei van een onderneming (Anderson, et al., 2010; Lechner & Dowling, 2003) of innovatie (Dyer, Gregersen & Christensen, 2009). Verder zijn er tegenwoordig veel netwerkmogelijkheden bijgekomen waaronder meer (professionele) netwerkorganisaties. Dit is ook waarom het interessant is om het verschil tussen jongere, startende ondernemers en oudere, gevestigde ondernemers te onderzoeken. In de huidige literatuur lijkt dit soort vergelijkingen binnen het netwerken ook niet op de voorgrond te staan. De huidige ontwikkelingen, ook in de praktijk, maken daarom deze vergelijking opmerkenswaardig. Het voorgestelde onderzoek zal dus zeker relevant zijn, omdat het zich richt op het netwerken zelf. Het doel van het onderzoek is en draait om netwerken.

In dit eerste hoofdstuk van de scriptie is een inleiding gegeven op het onderzoek. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op het theoretisch kader over het netwerken. Daarna zal de onderzoeksmethode besproken worden in hoofdstuk 3, waarbij de manier en de opzet van de interviews opgebouwd zijn, aan bod zullen komen. In hoofdstuk 4 zullen de resultaten van het onderzoek met betrekking tot de hoofdthema's gepresenteerd worden. Hierna zullen in hoofdstuk 5 conclusies getrokken worden ten aanzien van de resultaten en literatuur. Tot slot volgt in het zesde en laatste hoofdstuk de discussie met aanbevelingen voor vervolgonderzoek en praktische aanbevelingen ten aanzien van het netwerken.

2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader zal dieper ingegaan worden op netwerken. Het voorgestelde onderzoek wordt hier onderbouwd door bestaande inzichten in de literatuur. Allereerst zullen algemene definities over netwerken besproken worden, waarna de zakelijke aspecten van netwerken ter sprake komen. Daarna zal in paragraaf 2.3 ingegaan worden op netwerken in het MKB en hierna volgt netwerken door ondernemers. Tot slot wordt het bijbehorende onderwerp ‘relaties managen binnen het netwerk’ besproken in paragraaf 2.5 en in paragraaf 2.6 zullen er conclusies getrokken worden ten aanzien van de literatuur.

2.1 Netwerken – algemene definities

Een netwerk wordt in de literatuur over het algemeen beschreven als een verzameling knopen of actoren en daartussen banden ofwel relaties (Benschop, 2009; Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004). Daarbij wordt er vanuit gegaan dat er binnen deze netwerken verschillende zaken gebeuren en ontstaan, waaronder sociale interacties, gedeelde waarden, wederzijds respect (Kay, 2004), informatie-uitwisseling (Flap & Völker, 2004), verkrijgen van status (Lai, Lin & Leung, 1998), carrièremogelijkheden en concurrentievoordeel (Ibarra, 1997). Deze aspecten dragen allemaal bij aan het verkrijgen of behouden van succes binnen het netwerken en het netwerk en daarmee draagt het bij aan succesvol zaken doen (Yeung, 2006). Wel kunnen deze aspecten mogelijk verschillen per cultuur, zo kan het zijn dat deze aspecten in de praktijk niet allemaal voor de Nederlandse cultuur van toepassing zijn. Netwerken blijkt daarbij een persoonsafhankelijke vaardigheid, wat inhoudt dat sommigen netwerken kunnen leren en bij anderen deze vaardigheid aangeboren is om te kunnen communiceren en om relaties op te bouwen (De Klerk, 2010).

2.2 Netwerken – zakelijke aspecten

Netwerken wordt beschreven als een activiteit tussen verschillende actoren met zowel indirecte als directe relaties. Hierbij wordt vooral gecommuniceerd met relaties met gelijke interesses (De Man, 2004; De Klerk, 2010), om op deze manier een strategisch voordeel (De Man, 2004) of zakelijke effectiviteit te behalen (Ozcan & Eisenhardt, 2009; Slotte-Kock & Coviello, 2010; Anderson, Drakopoulou-Dodd & Jack, 2010). De mate van netwerken is daarbij afhankelijk van de wensen en belangen van individuen (Van Winkelen, 2003), evenals

de verkregen of te verkrijgen (netwerk)vaardigheden en expertise (Minitti, 2005). Participatie in netwerken is dus belangrijk voor ondernemers om zo een netwerk te creëren die de ondernemer helpt zijn of haar ondernemerstaken uit te voeren (Jack & Anderson, 2002) en mogelijke doelen te verwezenlijken (ten aanzien van netwerken). Zo kunnen netwerkrelaties helpen bij: het voorkomen van herhalend werk, sneller te werken en helpen belangrijke informatie te verkrijgen door het uitwisselen van informatie (Byham, 2010).

Om te netwerken kunnen voor managers of ondernemers lidmaatschappen van bijvoorbeeld politieke partijen, handelsassociaties en lokale sociale clubs van belang zijn. Voor sommige ondernemingen, managers of ondernemers worden deze lidmaatschappen als cruciaal en essentieel gezien bij het netwerken (Curran & Blackburn, 1994). Daarbij blijkt dat in sommige branches netwerken belangrijker is, zoals in de biotechnologie (Kirchhoff, 1994). Dit komt dan door de impliciete en 'stille' kennis die nodig is om te kunnen concurreren en een voordeel daaruit te kunnen halen. Voor bedrijven die daarentegen strategieën naleven, waarbij ze afhankelijk zijn van een of meerdere samenwerkingsverbanden met andere organisaties, is netwerken ook belangrijker dan organisaties die in veel mindere mate samenwerking nastreven (Witt, 2004).

Wederkerigheid lijkt ook een aspect te zijn binnen het netwerken wat ook tot positieve uitkomsten kan leiden. Pervan, Bove en Johnson (2009) beweren dat het kan leiden tot persoonlijk welzijn, motivatie en verder het uitbreiden en onderhouden van relaties. Ook kan wederkerigheid binnen relatie er voor zorgen dat gemakkelijker bronnen geraadpleegd worden en (gezamenlijke) mogelijkheden creëren (Plickert, Côté & Wellman, 2007). Er wordt vaak vanuit gegaan dat hoe meer tijd en geld men investeert in het onderhouden en uitbreiden van het netwerk, hoe groter, beter en divers het is. Dit is echter niet automatisch zo. Het is afhankelijk van het vermogen, de bekwaamheid van het netwerken van de desbetreffende persoon (Burt, 1992; Baron & Markman, 2000) en culturele aspecten uit het desbetreffende land (Drakopoulou Dodd & Patra, 2002).

Verschillende karakteristieken van een netwerk kunnen bestudeerd worden en daarbij aangeven welke contacten belangrijk zijn voor de netwerker. Er kan aangegeven worden met wie van deze netwerkrelaties zaken gedaan kan worden ofwel van wie kan men iets kopen of aan wie men iets verkopen (Rowley & Berman, 2000), zowel letterlijk als figuurlijk.

Netwerkrelaties geven ondernemers of managers ondersteuning en een aangenaam gevoel. Hierdoor stijgt de werktevredenheid (Igwebuike, 1998) en de eigenwaarde van de ondernemer en zijn of haar bedrijf (De Klerk, 2010). Dit leidt weer tot het aantrekken van anderen tot dit netwerk (Taylor, 2006). Voordeel uit een netwerk valt pas te behalen als het netwerk als belangrijk wordt geacht en men strategische netwerkrelaties opbouwt of heeft gebouwd (De Klerk & Kroon, 2008).

2.3 Netwerken in het midden- en kleinbedrijf (MKB)

Er is maar weinig wetenschappelijke aandacht voor hoe bedrijven in het midden- en klein bedrijf beïnvloed worden door zaken doen en hoe het management en de MKB-ondernemers hierop reageren (Handfield, Sroufe & Walton, 2005; Dietsche, 2009). Daarbij kunnen onderzoeken van grote bedrijven en diens resultaten niet zomaar toegepast worden op MKB's, omdat ze te verschillend zijn (Burns, 2007). De mogelijkheden die MKB's hebben ten aanzien van persoonlijke contacten met klanten, leveranciers en concurrenten zijn daarbij meer aanwezig dan bij grote bedrijven (Curran & Blackburn, 1994). Hierdoor kunnen (meer) vertrouwelijke zakenrelaties ontstaan op een manier die niet mogelijk is voor grotere bedrijven, zoals efficiënter werken (Curran & Blackburn, 1994; Spence, 1999). Deze vertrouwelijke relaties zijn erg belangrijk voor MKB's en ook voor hun klanten, leveranciers en zelfs voor hun concurrentie (Dietsche, 2009). Juist die persoonlijke aanpak van een MKB kan een concurrentievoordeel zijn (Burns, 2007).

In de ogen van de omgeving *zijn* de ondernemers (de eigenaren) de onderneming. De ondernemer is dus het belangrijkste element ten aanzien van contact met de omgeving zoals klanten en leveranciers en het bouwen en onderhouden van de relaties (Katz & Green, 2009). Veel netwerkactiviteiten of sociaal kapitaal worden voornamelijk in de small and medium-sized business literatuur geassocieerd met grotere prestaties van de organisatie (Lechner & Dowling, 2003). Verschillende persoonlijkheden geven een eigen draai aan het netwerken door in gesprek te komen met anderen (Nierenberg, 2005). Individuen hebben over het algemeen de neiging om makkelijker in contact met verdere connecties te komen door bestaande relaties en connecties in hun netwerk (De Klerk, 2010). Daarbij kan dit in de vertrouwde kring blijven samen met een kleine organisatiegrootte, alleen regionaal opereren kan er voor zorgen dat de MKB-organisatie zichzelf ernstig tekort doet (Franco &

Haase, 2010). Daarnaast zijn er bepaalde mensen en dus ook ondernemers die geboren zijn met een instinct om juist gemakkelijk in contact te komen met anderen en op een natuurlijke manier geschikte zakenrelaties weten te vinden, al dan niet door bestaande relaties, en deze te onderhouden (Boe, 1994; Kay, 2004; Taylor, 2006). Anderen kunnen juist door vallen en opstaan en veel oefenen het in contact komen met anderen en netwerken onder te knie krijgen (De Klerk, 2010). Het is voor deze mensen belangrijk dat ze uit hun veilige omgeving treden en dus kijken naar verdere connecties. Een stevige dosis lef en training is hierbij nodig om zelfvertrouwen te krijgen in het netwerken met onbekenden (Byham, 2010).

Netwerken kan niet alleen gedaan worden door verschillende typen mensen, maar ook op verschillende plaatsen kan het plaatsvinden. Er zijn geen grenzen met betrekking tot situaties of plaatsen waar wel of niet genetwerkt kan worden. Eigenlijk is elke plek of elk tijdstip een netwerkmogelijkheid (Yeung, 2006). Er wordt ook in verschillende situaties genetwerkt, maar over het algemeen vindt netwerken nog veelal plaats op zakelijke evenementen en plaatsen. Wel is er een verschuiving merkbaar om te netwerken op sociale evenementen en situaties en deze ook als ideaal voor het netwerken op te merken (De Klerk, 2010).

2.4 Netwerken door ondernemers

Veel wetenschappers geven aan dat netwerken een belangrijke vaardigheid is voor ondernemers (Pettitt & Thompstone, 1990), ten aanzien van het verder ontwikkelen ofwel groeien van ondernemerschapactiviteiten (Greve & Salaff, 2003; Hansen, 1995) en het staande houden van de onderneming (Brüderl & Preisendörfer, 1998; Huggins, 2000). Ondernemerschap is een persoonlijke zaak waarbij de toegang tot cruciale bronnen een belangrijke rol speelt (Audretsch & Keilbach, 2008). Bij laatstgenoemde is natuurlijk netwerken ook essentieel. De hypothesis de 'network approach to entrepreneurship' die Brüderl en Preisendörfer (1998; p. 213) stellen, zegt dat ondernemers hun persoonlijke netwerk van zakelijke en privé contacten gebruiken om bronnen en informatie te verkrijgen die ze niet zouden kunnen krijgen op de markt (of tenminste niet zo goedkoop). Netwerken wordt gedaan met relaties met wie sterke en zwakke banden bestaan. De meest belangrijkste zijn de sterke banden met individuen of relaties die dichtbij staan en relaties

die al langer bestaan (Lechner & Dowling, 2003). Daarbij geeft Johannisson (2011) aan dat ondernemen ook steeds meer gaat over de inspanningen om samen te werken, waarbij ook het persoonlijk netwerken van belang is: “The personal network is to the entrepreneur what the stick is to the blind (wo)man.” (Johannisson, 2011, p. 139).

Netwerken is van wezenlijk belang voor zowel een startende als een verder ontwikkelde organisatie. Het hebben van een eigen onderneming en langere ervaring hebben als ondernemer geeft toegang tot vele bronnen, waaronder een breder en groter netwerk (Shane & Khurana, 2003) en ondersteuning van je netwerk (Brüderl & Preisendörfer, 1998). Daarbij geeft het ook meer ervaring als manager en beter inzicht in financiële zaken en naar verwachting ook een betere reputatie (Ucbasaran, Westhead & Wright, 2008). Hoe meer men weet en hoe meer ondersteuning men krijgt van persoonlijke netwerken, hoe beter de kans is voor de onderneming om te slagen (Katz & Green, 2009) en te groeien. Bij ondernemers met kleinere netwerken en minder ondersteuning van hun netwerk is die kans kleiner (Brüderl & Preisendörfer, 1998).

Er bestaan weinig trainingsmogelijkheden of uitleg over het netwerken en wat hiervoor nodig is, ondanks het belang van het hebben en vergroten van het netwerk voor ondernemers (White, 2004). Om het netwerken en vaardigheden hiervoor op peil te houden, is het van belang om te blijven oefenen en geduld te hebben (Fischer, 2005). Zakelijke trainingen waarbij wel netwerken wordt meegenomen, wordt de status, die van management toolbox en zakelijke vaardigheid, die netwerken toebehoort niet gegeven (De Klerk, 2010). Daarbij wordt binnen veel organisaties netwerken niet gezien als een kernelement binnen hun werkzaamheden, maar als een extra mogelijkheid om te doen. Het is van belang dat een ondernemer voor zijn of haar organisatie onderscheid maakt tussen verschillende soorten taken en daarbij ook een eigenlijke functie en mate van nuttigheid toekent aan het netwerken en netwerkrelaties (Jack, 2005).

Het managen van een netwerk en het netwerken zijn belangrijke factoren voor een ondernemer. Er worden verschillende kwaliteiten gevraagd van de ondernemer om een netwerk op te zetten en te netwerken, zoals zelfvertrouwen, moed of lef (Byham, 2010), creativiteit en gezond verstand. Ook is het belangrijk dat de ondernemer weet wat er in de

markt gebeurt en dat hij of zij relaties op kan bouwen met (mogelijke) zakenrelaties of –partners (Nijkamp, 2003).

Ondernemers bouwen door middel van netwerken aan relaties, hierbij kunnen zowel sterke banden als zwakke banden met andere netwerkers gevormd worden (Elfring & Hulsink, 2007). De sterkte van een band is afhankelijk van de contactfrequentie en –intensiteit, wederzijdse verbondenheid en de diversiteit van de relaties (Granovetter, 1995). Normaliter ontstaan relaties door het zoeken en vinden van gelijkgestemden om een (netwerk)relatie mee aan te gaan, hierdoor vormt zich in eerste instantie een zwakke relatie. Door meer, beter en intensiever contact kan er mogelijk een sterke band ontstaan. Ook is het mogelijk dat deze relatie (zwak of sterk) niet meer mogelijk blijkt te zijn en daardoor langzamerhand zwakker wordt ofwel direct ontbonden wordt (Elfring & Hulsink, 2007). Ondernemers zullen een netwerkbestand hebben van een mengeling van zwakke en sterke banden, om zo aan verschillende behoeften in de loop van de tijd te kunnen voldoen. Ondernemerschap is een handeling ofwel serie van handelingen die relationeel en wederkerig is. Het is een cyclus van interacties die te onderscheiden zijn in bepaalde patronen, waardoor de onderneming onder andere ook groei bewerkstelligt (Anderson, Drakopoulou-Dodd & Jack, 2010).

Het is belangrijk voor ondernemers op een degelijke manier te netwerken, omdat netwerken in wezen het ondernemen faciliteert (Gompers, Lerner & Scharfstein, 2005; Guiso & Schivardi, 2005; Licht & Siegel, 2008). Door op een goede manier te netwerken worden ideeën, zakelijke mogelijkheden, nieuwe connecties met mensen (Katz & Green, 2009), kennis (Jack, 2005) en wederzijds vertrouwen verkregen (Estrin, Meyer & Bytchkova, 2008). Waarbij in principe vertrouwen de basis is van een degelijke langdurige netwerkrelatie (Katz & Green, 2009). Ondernemers zoeken naar mogelijkheden voor het doen van zaken, maar moeten toch altijd rekening houden met een veranderende markt en omgeving. Een flexibel en stabiel proces geeft ondernemers de mogelijkheid om zich aan te passen aan die omgeving waarbij de interne variëteit aansluit bij de externe (Weick, 1979). Er wordt hierbij geleerd door te doen. Het creëren van een netwerk gaat daarbij ook niet over één nacht ijs, het kost tijd en moeite waarbij ook geïnvesteerd moet worden in sociale communicatie en competenties (Nijkamp, 2003). Dit is niet alleen belangrijk voor grote bedrijven, ook ondernemers van midden- en kleinbedrijven (MKB) hebben netwerken nodig om beter te

kunnen presteren (Cantzler & Leijon, 2007). Ondernemers van MKB's kunnen verder door het netwerken hun strategische positie verbeteren, nieuwe competenties leren en ook geloofwaardigheid bewerkstelligen (Burns, 2007). Ook andere (vooraf opgestelde) doelen van het netwerken realiseren, en deze intern te kunnen implementeren, is een belangrijk aspect. Daarbij draait het regionale netwerken niet alleen om formeel netwerken met concurrenten, leveranciers, klanten en anderen, maar ook het deelnemen aan sociale activiteiten (binnen een regio) (Gellynck & Vermeire, 2009).

2.5 Relaties managen binnen het netwerk

Voor ondernemers is het vanzelfsprekend van belang om verschillende netwerkbanden verder op te bouwen en/of te onderhouden. Het sociale geheel dat is opgebouwd tussen beide partijen, sociaal kapitaal, moet onderhouden worden om voortdurende ontwikkeling en verrijking van de relatiebanden te bewerkstelligen (Lechner & Dowling, 2003). Netwerken tussen organisaties en ondernemers en het sociale kapitaal dat bestaat kan worden gezien als het product van interactie tussen twee (of meerdere) partijen. Door het bestuderen van de netwerken en het kapitaal kunnen ondernemers de kwaliteit van een relatie beschrijven (Anderson & Jack, 2002). Het is belangrijk dat ondernemers reputatie verbeterende relaties opbouwen met mensen of organisaties van buiten die zaken als waardevolle informatie, technologie en financiën willen delen (Licht & Siegel, 2008).

Het onderhouden van netwerkrelaties is natuurlijk erg kostbaar door de tijd en aandacht die hieraan besteed wordt of zou moeten worden. Daarom is het belangrijk dat ondernemers selectief zijn in het kiezen van mate van belangrijkheid van hun relaties. Sterke en 'close' relaties hebben meer aandacht nodig dan zwakkere relaties (Burt, 1992). Om relaties op een efficiënte manier te verkrijgen en beheren kan er gebruik gemaakt worden van bepaalde relatiestrategieën, zoals: (her)definiëren van je 'business' als ondernemer en de (competitieve) kernelementen van de organisatie, opbouwen van samenwerkingsverbanden (Grönroos, 2000) en het belang van netwerken erkennen (De Klerk & Kroon, 2008). Deze strategieën zullen ondernemers helpen hun relaties te verbeteren en strategische netwerkrelaties te bouwen. Bij het bouwen van samenwerkingsverbanden en netwerken kunnen er win-win situaties ontstaan, waarbij een competitieve beginsituatie omgezet wordt in een samenwerking met een profijtelijke uitkomst (Grönroos, 2000). Naast strategieën zijn

er ten aanzien van relaties ook vier typen consequenties te onderscheiden; bereiken van doelen, afhankelijkheid of verlies van autonomie, routine en gezamenlijk formeel geordend gedrag (Grunig & Huang, 2000). De uitdaging van het netwerken hierbij is hoe men het vertrouwen van de relaties kan krijgen zodat ze jou als ondernemer vertrouwen met hun waardevolle bezittingen als tijd, technologie en financiën (Licht & Siegel, 2008).

Sterke banden met netwerkrelaties waarbij het vertrouwen al gewonnen is, kunnen er voor zorgen dat men als eerste op de hoogte is van nieuwe ontwikkelingen binnen zijn of haar organisatie, businessmogelijkheden die eventueel interessant zijn voor een ander worden doorgegeven en pas verkregen informatie wordt het eerst met elkaar gedeeld. Ook negatieve zaken worden gedeeld, bij problemen weten deze relaties elkaar ook te vinden. Door het laten zien van bezorgdheid en het aanbieden van hulp kan een sterke band uitgroeien tot een persoonlijke relatie (Sonnenberg, 1990).

2.6 Belang onderzoeksthema's vanuit de literatuur

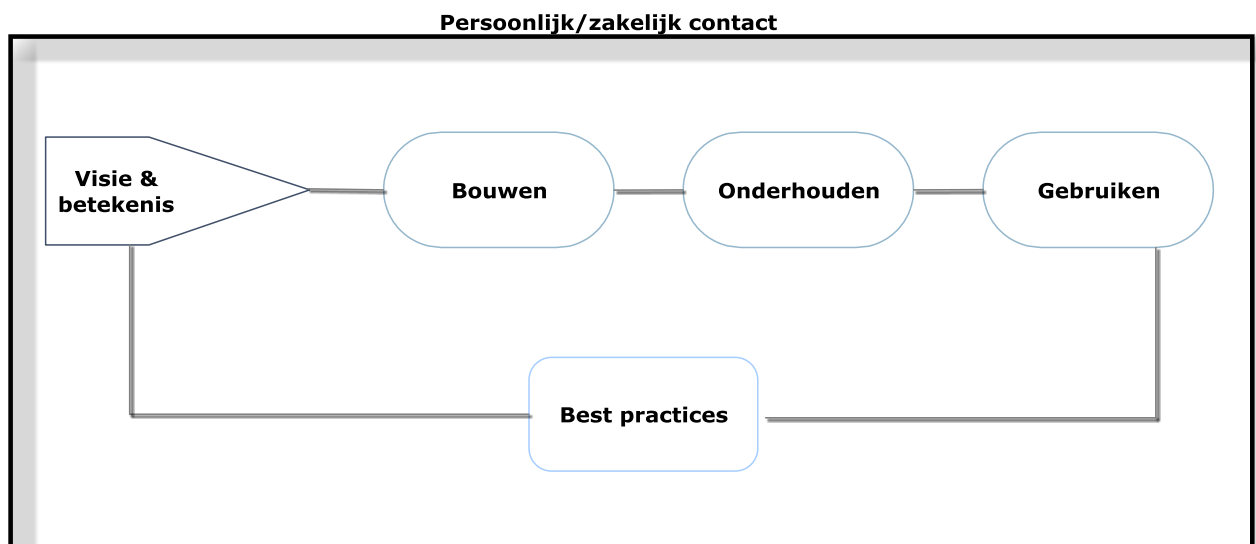
Bovenstaande inzichten geven weer wat er gericht op netwerken en van toepassing op het voorgestelde onderzoek te vinden is in de literatuur. Zoals eerder aangegeven ligt de nadruk met betrekking tot netwerken op IT-netwerken en organisatienetwerken. Wordt er wel gekeken naar het werkwoord netwerken, dan wordt er in de meeste gevallen geredeneerd en onderzocht vanuit grotere organisaties en/of multinationals of sociale netwerken. Zoals al eerder vermeld, valt 99% van de bedrijven in Nederland onder de categorie MKB. Binnen deze categorie, tot 250 werknemers, is de ondernemer zelf vooral belangrijk. Voor hen draait het echt om de face to face interactie. Hierdoor zijn de meeste benaderingen, die over grotere bedrijven gaan, niet zomaar toepasbaar op deze groep MKB-ondernemers.

De visies, gegeven in de vorige paragrafen, geven aan wat er tot nu toe onderzocht en opgemerkt is over het netwerken, al dan niet bij MKB's en over ondernemers. Het voorgestelde onderzoek zal verder gaan dan deze inzichten, om een beter beeld te kunnen krijgen wat ondernemers werkelijk drijft en bezig houdt met betrekking tot netwerken.

In bestaande literatuur komen MKB's en het netwerken met andere ondernemers uit eenzelfde regio niet duidelijk genoeg naar voren. In veel wetenschappelijke studies wordt er juist ingegaan op algemene zaken ten aanzien van het netwerken, er is weinig aandacht voor

de doorvraag naar het hoe en waarom. Daarbij wordt duidelijk gemaakt dat er geen training, cursus of concrete informatie lijkt te bestaan voor (toekomstige) netwerkers. Het is de vraag of ondernemers dit wenselijk vinden. Het onderzoek zal antwoorden kunnen vinden die als opzet kunnen fungeren voor informatie voor nieuwe of toekomstige netwerkers. Daarbij staan de elementen van het proces van netwerken centraal: bouwen, gebruiken en onderhouden van netwerkrelaties, zoals ook duidelijk wordt in onderstaand model 2.1. Hier wordt duidelijk dat binnen de context van persoonlijk en/of zakelijk contact zich het netwerken afspeelt. Het begint met de visie en betekenis die MKB-ondernemers hebben ten aanzien van het netwerken. Op basis daarvan zullen ze hun relaties bouwen, onderhouden en vervolgens gebruiken. Dit zal terugslaan op de 'best practices' van het netwerken (ook wel manieren van netwerken en tips voor het netwerken), wat vervolgens terugkomt op de visie en betekenis van de ondernemers ten aanzien van netwerken. Daarbij lopen alle connecties tussen de verschillende thema's tweezijdig. Dat wil bijvoorbeeld zeggen dat vanuit het bouwen, ondernemers ook hun visie zouden kunnen aanpassen en op basis van hoe ze relaties gebruiken of gebruikt hebben ook weer hun manier van het onderhouden van relaties aanpassen.

Model 2.1: Proces van netwerken



3. Methode

Vanuit de geformuleerde onderzoeksvragen en deelvragen en het theoretisch kader in de vorige hoofdstukken zal in dit hoofdstuk een toelichting gegeven worden op de gebruikte methode. Allereerst zal het vooronderzoek besproken worden. In deze paragraaf zullen daarbij ook uitkomsten gegeven worden van dit vooronderzoek. Vervolgens worden de respondenten voor het hoofdonderzoek toegelicht, daarbij zal duidelijk worden hoe de respondenten verkregen zijn. Daarna komt het gebruikte meetinstrument aan bod om daarna dieper in te gaan op de procedure van de gebruikte methode. Dit hoofdstuk zal afgesloten worden met paragraaf 3.5, waarin de manier waarop de gegevens zijn geanalyseerd, naar voren gebracht wordt.

3.1 Vooronderzoek

Het onderzoek is in te delen in twee fasen, namelijk het voor- en het hoofdonderzoek. Het vooronderzoek bestond uit twee face to face interviews die als pretest dienden om het interviewschema voor het hoofdonderzoek te analyseren. Het interviewschema was opgesteld aan de hand van het boek 'Interviewen: theorie, techniek en training' van Emans (1990). De stappen die beschreven staan in het boek, zijn gebruikt als leidraad voor het realiseren van het interviewschema. De theoretische variabelen vanuit de onderzoeksvragen zijn geformuleerd als thema's voor het interview; visie en betekenis, bouwen, gebruiken, onderhouden, persoonlijk vs. zakelijk en manieren en tips. Deze zijn verder onderzocht om tot een structuur te komen voor een halfgestructureerd interview. Aan de hand hiervan is het definitieve interviewschema voor het vooronderzoek ontstaan, zie bijlage A.

Er zijn twee respondenten gezocht binnen het eigen netwerk die bij de doelgroep horen. Zie paragraaf 3.2 voor een gehele beschrijving van de respondentengroep. Zij zijn face to face geïnterviewd aan de hand van het opgestelde interviewschema, dat halfgestructureerd was. Er is gekozen voor deze manier van vooronderzoek, omdat op deze manier goed nagegaan kon worden of de vragen diep genoeg ingingen op de gewilde onderwerpen en informatie. Ook kon op deze manier eventuele onverwachte informatie verkregen worden door gegeven antwoorden of opmerkingen. Verder is er voor deze manier gekozen, omdat er zo nagegaan kon worden of het interviewschema degelijk en begrijpelijk was opgesteld voor de doelgroep.

De respondenten zijn willekeurig geworven uit het eigen netwerk van de onderzoekster. De twee pretest-interviews duurden 45 minuten respectievelijk twee uur. Respondenten werden volgens het script kort ingeleid over wat het onderzoek inhield en waarvoor de onderzoekster de gegevens wilde gaan gebruiken. Deze interviews zijn opgenomen met toestemming van de respondenten en vervolgens uitgetypt. De uitgewerkte interviews van het vooronderzoek zijn te vinden in bijlage B. Tijdens de interviews zijn aantekeningen gemaakt bij opvallende uitspraken en situaties, waarbij de onderzoekster mogelijk veranderingen wilde aanbrengen of die bij het uitwerken nog eens bekeken moesten worden. Op deze manier zijn na het eerste interview kleine aanpassingen gedaan en na het tweede en laatste pretest-interview zijn definitieve veranderingen en aanpassingen uitgevoerd. Het resultaat van het vooronderzoek is dan ook het definitieve interviewschema voor het hoofdonderzoek.

Uitkomsten vooronderzoek

Vanuit het vooronderzoek en de daarbij behorende uitwerkingen van de interviews kunnen de volgende uitkomsten gegeven worden. In het interviewschema in het introductiedeel was het de bedoeling dat tien relaties genoemd en vervolgens besproken zouden worden. Al bij het eerste interview bleek dit te veel. De respondent raakte verveeld en geïrriteerd door de vele vragen over veel verschillende personen. Dat moest dus anders. In het tweede interview bleek vijf een acceptabel aantal voor de respondent om te bespreken. In dit interview was de respondent echter wel erg langdradig, waardoor bij het hoofdonderzoek hier maatregelen voor getroffen moesten worden.

Er bleek namelijk bij beide interviews dat de respondenten graag vertelden, wel moest in de gaten gehouden worden dat er niet te veel afgedwaald werd. Verdiepingsvragen moesten daarin dus gericht gesteld worden of de respondenten moesten kort bijgestuurd worden. Verder vielen twee vragen op doordat de respondenten deze niet geheel duidelijk vonden. Ze beantwoordden de vraag niet of ze hadden de vraag anders geïnterpreteerd. Deze vragen waren: 'Wanneer bent u eigenlijk begonnen met netwerken?' en 'Hoe is de verhouding tussen u en uw relaties qua elkaar .. informeren/adviseren/helpen?' Deze zijn aangepast voor het hoofdonderzoek door ze meer te specificeren: 'Wanneer bent u eigenlijk begonnen met zakelijk netwerken?' en 'Heeft u enig idee wat deze relatie voor u kan doen?' Deze

laatste vraag stond al in het interviewschema, maar kon tevens gezien worden als vervanging van de laatst genoemde vraag. Deze vragen zijn geherformuleerd na het tweede interview en zo meegenomen naar het hoofdonderzoek. Het interviewschema is dus slechts enigszins aangepast naar aanleiding van het vooronderzoek. Dit hield in dat de werkwijze bij zowel het vooronderzoek als het hoofdonderzoek hetzelfde is gebleven.

3.2 Respondenten

De doelgroep ofwel populatie van het onderzoek is vastgesteld aan de hand van een aantal criteria: ondernemers van een eigen onderneming (dus ook grootaandeelhouders), ondernemers binnen het midden- en kleinbedrijf (MKB) –dat wil zeggen tot 250 medewerkers in dienst– en ondernemers die regionaal werkzaam zijn en/of hun hoofdkantoor in de regio Twente gevestigd hebben. Deze criteria zijn opgesteld waardoor grenzen gegeven konden worden aan het onderzoek om zo meer structuur vanaf het begin te creëren.

Na het opstellen van de criteria was het zaak om ondernemers te vinden die mee wilden werken aan het onderzoek, zij zijn op drie verschillende manieren geworven. De doelgroep is op verschillende manieren benaderd: via het eigen netwerk van de onderzoekster, benaderd via de LinkedIn-groep van IKT (Industriële Kring Twente) door middel van een oproep en via een mailing naar het ledenbestand van de NBS (New Business Society) van FC Twente. Verder is de doelgroep niet gespecificeerd om zo toch veel verschillende ondernemers binnen de doelgroep te kunnen benaderen en gebruiken.

Er hebben meerdere ondernemers gereageerd op deze hulpvragen en uiteindelijk hebben 21 ondernemers uit de regio Twente meegewerkt aan het onderzoek. Geen van deze respondenten heeft meegewerkt aan het vooronderzoek, om voorkennis en voorbereide antwoorden te voorkomen. In tabel 3.1 is een overzicht te vinden van hoe de respondenten verworven zijn.

Tabel 3.1: Manier van werven

	Frequentie	
LinkedIn (IKT groep)	5	
NBS (mailing)	3	
Eigen netwerk	7	Totaal verworven via
Opgedaan via via	3	eigen netwerk: 13
Military bezoek	1	
Heracles businessclub	2	Totaal: 21

3.3 Onderzoeksinstrument

Het onderzoek draaide om welke rol het netwerken speelt voor MKB-ondernemers. Hoe zat het met het bouwen, onderhouden en gebruiken van het netwerken; was het voornamelijk persoonlijk of zakelijk en zijn er bepaalde manieren of tips? Om dit alles te kunnen meten, is ervoor gekozen om voor het hoofdonderzoek ook een kwalitatieve methode te gebruiken. Er is voor deze methode gekozen om een indruk te krijgen van de dieperliggende gedachten en meningen van de respondenten ten aanzien van netwerken (Jansen, Steehouders & Gijsen, 2006). Door het stellen van open vragen en vragen waarop doorgevraagd werd, konden de dieperliggende meningen en argumenten verkregen worden. Dit zou niet mogelijk geweest zijn bij het uitvoeren van kwantitatief onderzoek (Emans, 1990; Baarda, de Goede & Teunissen, 1995).

Er is voor het hoofdonderzoek dus gebruik gemaakt van een halfgestructureerd interview, op basis van de uitkomsten van het vooronderzoek en het boek van Emans (1990). Er werd hier begonnen met een aantal algemene vragen over het netwerken en vervolgens het in kaart brengen van een gedeelte van het netwerk. Op deze manier werd het interview luchtig begonnen. Daarbij diende het in kaart brengen van het netwerk als leidraad voor een groot gedeelte van het interview, namelijk het bespreken van een aantal van deze relaties. Elke relatie werd apart besproken, minimaal drie relaties en maximaal vijf, door middel van vragen hierover. Hoeveel relaties besproken zijn, is afhankelijk van de tijd en antwoorden geweest die de respondent gaven. Deze relaties werden afzonderlijk besproken om in kaart te brengen hoe deze relaties: zijn opgebouwd, werden gebruikt en onderhouden en of dit persoonlijk en/of zakelijk contact was. Vervolgens zijn er algemene vragen gesteld over het opbouwen, onderhouden en gebruiken van relaties en manieren en tips (best practices) voor

het netwerken. Bij het formuleren van de vragen en het opstellen van het interview zijn de onderzoeksvragen gebruikt als thema's en daarmee dienden zij als leidraad voor de interviews.

Op alle interviewvragen waren geen standaardantwoorden geformuleerd. De onderwerpen, zoals eerder gezegd, lagen wel vast, maar de geïnterviewden waren vrij in hun antwoorden (Van der Molen & Kluijtmans, 2005). Door de combinatie van open vragen en open vragen met een meer gesloten karakter waarbij doorgevraagd werd, was het mogelijk om kwalitatieve gegevens naar voren te brengen. Door de verdiepingsvragen kon er vervolgens steeds verder ingegaan worden op de achterliggende meningen en argumenten achter antwoorden van respondenten. Het definitieve interviewschema van het hoofdonderzoek is te vinden in bijlage C. Hieronder is een vereenvoudigde opzet van het interviewschema te vinden.

Tabel 3.2: Opzet interview

<i>Interviewonderdeel</i>	<i>Vragen/elementen</i>
Introductie & inleiding	Introductie interviewer Akkoord vragen opnemen en informeren naar vragen bij geïnterviewde Lengte (maanden/jaren) ondernemerschap Visie en betekenis netwerken van volgens de ondernemer Begin zakelijk netwerken door ondernemers Tijdsbesteding (p. maand) aan netwerken
Verduidelijken en bespreken netwerkrelaties	Introductie van dit onderdeel; netwerk(relaties) visualiseren Algemene vragen; functie/branche/regio Ontstaan contact Eventuele hulp (van relatie) Rol van personen uit de organisatie van relatie Manier van onderhouden Manier van omgang Wat kan de relatie betekenen Wederzijds profiteren van de relatie Belangrijke situaties Mate van prettig contact Doelen bij netwerken met relatie Mate van kennen
Opbouwen en onderhouden algemeen	Elkaar kennen van de genoemde relaties Lidmaatschap businessclubs/netwerkorganisaties Rol van clubs bij netwerken en zaken doen Rol van internet bij netwerken

Gebruik algemeen	Organisatie en verbondenheid met netwerken Rol van regio bij netwerken
Tips & manieren	Manier van netwerken Manier van netwerken vroeger Tips voor beginnend netwerker Tips voor gevestigde netwerkers/ondernemers
Afsluiting	Ruimte voor aangeven van missen van vragen en eventuele opmerkingen

3.4 Procedure

In deze paragraaf zal de procedure van de interviews verduidelijkt worden. Zoals al vermeld, zijn de respondenten op drie verschillende manieren geworven, ze zijn via een e-mail of telefonisch benaderd, afhankelijk van de gegevens die beschikbaar waren, om mee te werken aan het onderzoek. Hierbij is ook uitgelegd wat het onderzoek en het interview inhielden. Bij geen (direct) antwoord zijn de respondenten nogmaals benaderd. Als de respondenten aangaven wel mee te willen werken aan het onderzoek, werd er direct een afspraak gepland om het interview met de respondent te kunnen afnemen. Alle interviews zijn afgenomen bij de respondenten aan de zaak. Er werd een rustige plek opgezocht, waar de interviews zijn afgenomen. De lengte van de interviews varieerde van 40 minuten tot anderhalf uur.

Respondenten werden volgens het script kort ingeleid in wat het onderzoek zou inhouden en waarvoor de onderzoekster het wilde gaan gebruiken. Natuurlijk werd hierbij ook nadrukkelijk verteld dat het interview geheel anoniem zou zijn. Vervolgens werd er begonnen met een aantal inleidende vragen met betrekking tot mogelijke opmerkingen en bezwaren tegen het opnemen van het interview, vanaf dat moment is het gesprek opgenomen. Daarna werden een aantal algemene vragen gesteld over de respondent zelf; duur van ondernemerschap, begin netwerken en tijdsbesteding aan netwerken. Na deze vragen is er gevraagd naar de visie en betekenis van het netwerken voor de respondenten. Daaropvolgend werd er overgegaan naar een luchtigere taak, namelijk het in kaart brengen van een klein gedeelte van het netwerk van de respondent. Ook dit is volgens het script gedaan. Respondenten kregen vijf witte kaartjes en een rood kaartje. Op de vijf witte kaartjes werden vijf verschillende zakelijke relaties, personen dus, geschreven. Het rode kaartje bleef blanco, want dat representeerde de respondent zelf. Vervolgens werd, volgens

script, gevraagd het netwerk werkelijk in kaart te brengen qua intensiteit en frequentie van het contact met hen. Op deze manier werd voor de respondenten ook zelf duidelijk hoe zij dit zelf beantwoord en beschreven hadden. Ook voor het verloop van het interview bleef het netwerk op tafel liggen, waarnaar de respondent altijd kon terugverwijzen en beargumenteren.

Na het in kaart brengen van het netwerk werd er overgegaan naar de interviewvragen per relatie die de respondent op de kaartjes geschreven hadden. Afhankelijk van de tijd en input van de respondent konden op deze manier minimaal drie en maximaal vijf relaties besproken worden. Voor elke relatie werden dezelfde vragen gesteld. Allereerst werd er gevraagd naar een aantal eigenschappen van de persoon, daarna werden vragen gesteld over de opbouw, de groei, het gebruik en het onderhoud van de relatie. Verder volgden er vragen over de omgang met de relatie, persoonlijk versus zakelijk. Na afloop van het bespreken van de relaties werden nog een aantal meer algemene vragen gesteld over het opbouwen en onderhouden van het netwerk(en), gebruiken van het netwerk(en), manieren en tips. Hierbij is onder andere gevraagd naar: lidmaatschappen bij businessclubs en netwerkorganisaties, netwerken op het internet, netwerken in verbinding met de eigen onderneming en de regio, hoe men netwerkt en welke tips de respondent heeft voor collega netwerkers en de onderzoekster als beginnend netwerkster. Zie ook bijlage C voor het complete interviewschema.

Bij de verschillende vragen werd zoveel mogelijk doorgevraagd aan de hand van een aantal vooraf opgestelde verdiepingsvragen, zoals 'waarom?', maar ook door ter plekke bedachte verdiepingsvragen. Na afloop van het interview werd nog gevraagd of de respondent nog vragen miste en of hij of zij nog aanvullingen wilde doen. Tot slot werd het interview kort samengevat voor de respondent, de respondent werd bedankt en daarmee werd het interview afgesloten en de opname gestopt. Na het afnemen en opnemen van de interviews kon er begonnen worden met het uitwerken van de interviews. De interviews zijn zo letterlijk mogelijk uitgetypt, stopwoorden zijn echter wel weggelaten aangezien deze geen toegevoegde waarde hadden. Verder zijn voor namen van bedrijven en personen pseudoniemen gebruikt om de anonimiteit van de respondenten te garanderen. In bijlage D zijn de uitgewerkte interviews te vinden.

3.5 Resultatenanalyse

In bovenstaande paragrafen is naar voren gekomen hoe het onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Deze paragraaf sluit hierop aan door in te gaan op hoe de gegevens uit het onderzoek, de uitgewerkte interviews, geanalyseerd zijn.

Om de uitgetypte interviews goed te kunnen analyseren, was het zaak om de gegevens goed te coderen. Als leidraad voor het coderen is de ‘constant comparative method’ van Glaser en Strauss (1967) gebruikt. Allereerst is er een interview gebruikt om tekstfragmenten gestructureerd te labelen of koppelen aan eerder genoemde thema’s ofwel onderwerpen. Daarbij zijn ook subcodes toegepast en alle codes zijn daarbij toegelicht door een korte beschrijving. De subcodes zijn indicatoren voor de desbetreffende thema’s waar ze bij horen. In bijlage E is het gehele definitieve codeboek te vinden ter verduidelijking. Willekeurig zijn twee interviews gecodeerd door de onderzoekster zelf en een medestudent. Op deze manier is algemene intersubjectiviteit gecontroleerd tussen deze twee interviews om daarbij onjuistheden of onduidelijkheid in het codeboek te kunnen aanpassen en om de manier van coderen tijdig te kunnen bijsturen. Naar aanleiding van deze controle heeft de onderzoekster haar manier van coderen dan ook aangepast. Vervolgens is een werkelijke interbeoordelaarsbetrouwbaarheid berekend op basis van een interview, gezien de verschillende thema’s ofwel codes van het onderzoek. In onderstaande tabel zal de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid door middel van Cohen’s Kappa gegeven worden van de hoofdthema’s of codes.

Tabel 3.3: Interbeoordelaarsbetrouwbaarheid

Visie/betekenis	K=1.000
Bouwen	K=0.754
Onderhouden	K=0.791
Gebruiken	K=0.680
Persoonlijk vs. zakelijk	K=0.778
Tips/manieren	K=0.944

Om alle 21 interviews nauwkeurig en systematisch te kunnen coderen, is er gebruik gemaakt van het Microsoft programma Excel om de codes te structureren. Er zijn tijdens het coderen ook nog een klein aantal subcodes ontstaan, namelijk gunning, netwerk en zakelijke rol van

businessclubs en netwerkorganisaties en gezelligheid. Al tijdens het controleren van de intersubjectiviteit bij de twee interviews, zijn deze subcodes doorgevoerd bij het coderen van alle interviews. Door de ontstane tabel in Excel konden de codes van de verschillende interviews naast elkaar gelegd worden en gemakkelijk geanalyseerd worden. De resultaten van de analyses zijn te vinden in het volgende hoofdstuk.

4. Resultaten

Met behulp van de genoemde kwalitatieve onderzoeksmethode en de interviews zijn bij de ondernemers gegevens verzameld en deze zijn geanalyseerd. In dit hoofdstuk zullen de geanalyseerde gegevens gepresenteerd worden als resultaten. Allereerst zullen een aantal algemene resultaten gegeven worden met betrekking tot persoonskenmerken van respondenten en genoemde relaties. Vervolgens zullen de resultaten per thema of hoofdcode besproken worden. Eerst worden in paragraaf 4.2 de visies en betekenissen die de respondenten gaven wat betreft netwerken verduidelijkt. In paragraaf 4.3 wordt daarna het thema bouwen aan het netwerken besproken, gevolgd door het onderhouden van netwerkrelaties in paragraaf 4.4, in paragraaf 4.5 het gebruiken van netwerken en vervolgens zakelijk vs. persoonlijk contact bij het netwerken. Het laatste thema is best practices, te vinden in paragraaf 4.7. Daarbij zullen de resultaten van de subcodes per paragraaf en dus per thema gepresenteerd worden. Opvallende uitspraken per thema zijn hier ook te vinden. Tot slot zal in de laatste paragraaf 4.8 een vergelijking van de resultaten verduidelijkt worden tussen jonge, startende ondernemers en oudere, gevestigde ondernemers.

4.1 Kenmerken respondenten en relaties

Voordat er daadwerkelijk gekeken zal worden naar resultaten betreffende de thema's, worden hier algemene resultaten of gegevens verduidelijkt over de respondenten en beschreven relaties van de respondenten. In tabel 4.1 worden daarbij algemene gegevens leeftijd en geslacht van de respondenten gegeven.

Tabel 4.1: Interbeoordelaarsbetrouwbaarheid

Leeftijdscategorieën	20-30	30-40	40-50	50-60	
Aantal respondenten	1	8	6	6	Totaal=21
Geslacht man (aantal)	1	7	6	6	
Geslacht vrouw (aantal)		1			

Alle respondenten zijn grootaandeelhouders cq. directeurs van midden of klein bedrijven. Daarbij zijn zij werkzaam in Twente. Dat wil zeggen dat in ieder geval hun (hoofd)kantoor in

Twente gevestigd is en voor alle respondenten geldt dat Twente hun belangrijkste werkgebied is.

In het interview zijn ten aanzien van meer algemene aspecten vragen gesteld met betrekking tot: de lengte van de relatie, waar deze relaties actief zijn en welke functie de besproken relaties van de respondenten hebben. Hieronder, in tabel 4.2, zijn deze algemene gegevens van de relaties en de respondenten met betrekking tot de genoemde relaties te vinden.

Tabel 4.2: Algemene gegevens relaties

<i>Lengte relatie (in jaren)</i>	<i>0-5</i>	<i>5-10</i>	<i>10-20</i>	<i>>20</i>	<i>Ontbrekend</i>
Aantal relaties	33	9	17	4	5
Aantal respondenten	17	7	12	3	
<i>(voornamelijk) Actief in</i>	<i>Twente</i>	<i>NL</i>	<i>Internationaal</i>		
Aantal relaties	34	24	10		
Aantal respondenten	18	15	5		
<i>Functie</i>	<i>Eigenaar/ directeur</i>		<i>Anders</i>		
Aantal relaties	46		22		
Aantal respondenten	17		9		

De meeste relaties die besproken zijn bestaan nog niet erg lang, 33 van de in totaal benoemde 59 relaties bestaan maximaal vijf jaar. Zeventien van de 21 respondenten hebben dan ook minimaal een relatie genoemd die korter bestond dan vijf jaar. Vijf genoemde relaties zijn niet in kaart gebracht qua lengte van de relatie, omdat dit in het interview niet naar voren kwam. Verder bleken de meeste relaties actief te zijn in Twente of uit Twente te komen en ook de meerderheid van de respondenten heeft relaties benoemd die een soortgelijke functie als zichzelf hebben, namelijk eigenaar/directeur.

4.2 Visies en betekenis netwerken

De respondenten hebben hun visies en betekenis gegeven aan het netwerken; de manier waarop zij het netwerken zien. De antwoorden die de respondenten elk gaven op de vragen ten aanzien van hun visie en betekenis aan netwerken, kwamen op hetzelfde neer of vulden elkaar slechts aan.

Netwerken dient voor alle MKB-ondernemers die geïnterviewd zijn, voornamelijk voor het spreken van mensen in de zakelijke context. De ondernemers zien netwerken als een manier

om nieuwe mensen te ontmoeten en te spreken. Daarbij ziet meer dan de helft van de respondenten netwerken ook als een gewoonte om bestaande relaties weer eens te spreken of mee af te spreken. Slechts één respondent ziet het onderhouden van haar netwerk als relatiebeheer en niet als netwerken. Zeventien respondenten hebben gesproken over zaken doen, handelen en soortgelijke termen wanneer er gevraagd werd naar de visie of betekenis van het netwerken voor hen. De meerderheid geeft hierbij aan dat dit niet het grootste onderdeel is, maar netwerken is:

"(...) dus belangrijk in het voortraject om de klant binnen te halen." (interview 18)

"Je kunt het over sport hebben en je kunt met een bouw eindigen." (interview 13)

Naast het feit dat voor alle respondenten aan het netwerken een groot zakelijke insteek hangt, benadrukken toch zes respondenten dat ook gezelligheid van belang is bij het netwerken voor hen. Zoals de volgende respondenten heel letterlijk aangeven:

"Verbreiding, verdieping en gezelligheid." (interview 6)

"En er is ook moet ik zeggen de helft van de dingen is vaak leuk gezellig hier en daar een beetje social talk (...)." (interview 5)

De overige aspecten van de verschillende visies en betekenissen lopen uiteen. Elke respondent heeft zijn of haar eigen idee over de visie en betekenis van netwerken. De meest opmerkelijke en bijzondere uitspraken zullen hieronder weergegeven worden.

"Mijn visie over netwerken is denk ik toch er iets uit kunnen halen, niet alleen maar voor de gezelligheid. (...) Aan de andere kant is het ook een stukje branding van mijzelf en mijn bedrijf." (interview 1)

"Daar zit wel een doelstelling achter ja, maar dat valt niet te kwantificeren." (interview 5)

"En ja daar moet je gewoon veel tijd en energie insteken. Maar dat gebeurt ook inderdaad als MKB-ondernemer ook heel spontaan. (...) Je moet gewoon op pad. Onder de mensen zijn en ja van het een komt vaak het ander." (interview 9)

"En met het netwerken, dat is eigenlijk een beetje de moderne versie van het vroegere noaberschap. Dat zie ik als het ware netwerken. Het is veel meer van hoe kunnen we elkaar helpen." (interview 10)

"Netwerken houdt eigenlijk nooit op." (interview 13)

"Netwerken vind ik echt gewoon een kring, redelijk dicht om je heen, waarin je gewoon langdurige partnerships opbouwt.(...) gezamenlijke win-win situaties, dat is zeg maar wat ik als netwerken zie." (interview 14)

“Maar voor mij is dat bijna een primaire levensbehoefte. (...) Ik heb het nodig en ik haal er mijn werk uit. Ik haal er ook een heleboel energie uit door ontmoetingen met andere mensen.” (interview 15)

“Nou bij ons heeft het ook als betekenis om kennis te delen, wat ik ook al zei en natuurlijk biertje, bitterbal. (...) Gezellig netwerken.” (interview 16)

“Maar ik denk dat één van de belangrijkste is om je boel te kunnen verkopen. Het mensen kennen en een stukje gunning, helemaal wat je hier in Twente hebt. (...) Dus de marktpositie of de positie bij de klant te verstevigen dat is denk ik dan netwerken voor mij.” (interview 18)

“De kunst is voor mij juist niet die bekenden die ondernemers op te zoeken die je al kent.”
(interview 19)

4.3 Netwerk bouwen

Gezien het thema netwerk bouwen zijn ten aanzien van de subthema's verschillende zaken naar voren gekomen uit de interviews. Allereerst wordt duidelijk dat in een ruime meerderheid van de gevallen dát, als er contacten of relaties zijn opgedaan, dit ook daadwerkelijk tijdens het netwerken gebeurd is. Een opvallende uitspraak hierbij is:

“In zijn netwerk is hij weer getipt. Dus dat is een beetje referral marketing kant, tweede lijns.”
(interview 15)

Een iets kleinere groep, namelijk twaalf relaties, is opgedaan door directe hulp van relaties, vrienden of oud werkgevers. Verder valt op dat vijf relaties zijn ontstaan door het feit dat de respondenten of relaties binnen een nieuwe of andere functie terecht zijn komen.

Op de vraag hoe de respondenten in contact zijn gekomen met de genoemde relaties komt de meerderheid met een antwoord waarbij blijkt dat de oorsprong van de relatie ligt in het zakelijke. Slechts twaalf relaties in totaal zijn voortgekomen uit de privé dan wel persoonlijke sfeer, dit komt voornamelijk doordat deze relaties uit dezelfde plaats komen als de respondenten.

Verder blijkt dat de respondenten nauwelijks hun contacten binnen de organisaties van de relaties uitbreiden. De meeste respondenten hebben geen of nauwelijks contact met mensen uit de organisatie van de relaties. In de gevallen dat er wel contact is met leden van de organisatie, dit is bij 28 relaties het geval, is dit contact erg summier. Dat wil zeggen dat het contact eigenlijk niet noemenswaardig is, zoals blijkt uit citaten op de volgende pagina:

“Je kent er wat en ze werken aan een product voor jou maar verder niet nee.” (interview 21)

“Wel contact met een aantal collega's van hem, als ik een afspraak met hem wil hebben bijvoorbeeld dan bel ik het secretariaat.” (interview 16)

Een ander thema binnen het bouwen van netwerken is de (mogelijke) connecties tussen genoemde relaties. Deze connecties worden of zijn vaak bewerkstelligd door vier verschillende peilers; businessclub, branche, regio of zaken doen. De meerderheid van de connecties zijn ontstaan of zijn juist niet ontstaan door de verschillende of dezelfde branches waar de relaties in opereren. Vervolgens geldt ditzelfde voor een iets minder grote groep gezien de regio. Verder zijn er connecties gelegd tussen mensen door het doen van zaken met elkaar of elkaar ontmoeten bij een businessclub. De respondenten dragen ook een steentje bij gezien het in verbinding brengen van relaties met elkaar.

“Door dus mee te nemen naar de voetbal of doordat het vrienden zijn van mij.” (interview 20)

“Ik ben daarin de spil, ik zou daarin de binding kunnen zijn.” (interview 15)

Bij het bouwen van relaties is het laatste thema ook erg belangrijk gevonden door veel respondenten, namelijk gunning. Zonder gunning zal een relatie niet opgebouwd kunnen worden, laat staan het (wederzijds) gebruiken van relaties.

“Ik ben er van overtuigd dat je met goed netwerken dat nog voor elkaar krijgt. (..) Het is ons kent ons en ons gunt ons, of niet.” (interview 1)

Gunning is zodoende van belang om netwerken en relaties daarbinnen op te kunnen bouwen, of niet. Twaalf respondenten spreken letterlijk en direct over het gunnen binnen het netwerken. Een aantal andere respondenten geeft daarbij wel aan dat er een klik moet zijn met relaties of dat relaties vanuit de privésfeer zakelijk zijn geworden. Verder geeft een respondent aan dat netwerken en gunnen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Deze persoon zegt:

“In de kernwaarde van netwerken is gewoon dat je elkaar het werk gunt.” (interview 18)

Gunning speelt dus voor de meeste respondenten een belangrijke rol binnen het netwerken en daarin het bouwen van netwerkrelaties.

4.4 Netwerk onderhouden

Het onderhouden van het netwerk gaat niet vanzelf. Dit geven de resultaten van de volgende subthema's ook weer: afspraken, spontaan contact, bijeenkomsten, clubs en organisaties. Onderhouden gebeurt op verschillende manieren, dat zal hieronder duidelijk worden. Maar het is alleen al belangrijk volgens een respondent:

"Al is het alleen maar goeiedag zeggen en elkaar kennen, dat is al belangrijk." (interview 9)

Bij het onderhouden van relaties kan men afspraken maken en natuurlijk ook spontaan contact onderhouden. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt duidelijk dat de contacten het meest en het liefst worden onderhouden door middel van het spontaan contact opnemen met elkaar. Het meest gebruikte communicatiemiddel dat hierbij genoemd wordt, is de telefoon. Ook gaan veel respondenten spontaan langs bij relaties of andersom. Eigenlijk alle respondenten geven aan dat even aan iemand denken door te bellen of langs te gaan al belangrijk is voor de relatie en/of om bij de relatie in de kijker te blijven. Bij een aantal relaties was dit natuurlijk al het geval door de persoonlijke/privé achtergrond en bij anderen is de relatie zo gegroeid dat men spontaan met elkaar contact heeft. Een respondent zegt hierover:

"Als je goede relaties of vrienden hebt, dan staat de deur altijd open. Dan hoef je geen afspraken te maken, dan heb je altijd tijd voor elkaar." (interview 20)

Naast het feit dat relaties spontaan en/of op afspraak onderhouden worden, zijn er ook bijeenkomsten waar genetwerkt wordt. Deze zijn echter nauwelijks los te koppelen van netwerkorganisaties en businessclubs. Slechts twee personen noemen bijeenkomsten die losstaan van clubs waar zij lid van zijn, zoals een groot paardenevenement in de regio en andere netwerkbijeenkomsten als recepties en andere evenementen.

Businessclubs en netwerkorganisaties

De businessclubs en/of netwerkorganisaties, waarbij de respondenten zijn aangesloten, zijn ook erg belangrijk voor ze. Bijna alle respondenten zijn dan ook aangesloten bij een of meerdere clubs, op drie respondenten na. Deze drie respondenten zeggen niet lid te zijn van businessclubs of netwerkorganisaties. Toch blijken twee van hen wel lid te zijn van een businessclub bij FC Twente. Beiden geven hierbij aan dat, gezien hun branche zij dit

lidmaatschap niet als zakelijk zien. De voetbal is voor hen alleen voor het vermaak, het entertainment. Een respondent zegt hierbij:

“Vaak moet je dat, moet je toch in een lokale markt zijn. Dan heeft het wel zin.”
(interview 12)

De respondenten zijn lid van verschillende clubs en organisaties, zie tabel 4.3. In deze tabel zijn alleen de respondenten weergegeven die hun lidmaatschap zakelijk gebruiken.

Tabel 4.3: Lidmaatschappen

<i>Fysiek</i>	<i>Frequentie</i>	
IKT (Industriële Kring Twente)	5	
Heracles	4	Clubs per respondent: Min. 1 Max. 8
FC Twente	6	
TOS (Twentse Ondernemers Society)	3	
NBS (New Business Society)	2	
Skybox	1	
TOM Businessclub (Twents Ondernemers Magazine)	3	Aantal overige clubs: 11 (aantal leden elk: 1 tot 2)
Branche organisaties	4	
Lokale ondernemersverenigingen	4	
Lokale voetbalclubs (businessclub)	3	
PNG (Power Network Group)	1	
<i>Online</i>		
LinkedIn	4	
Twitter	4	

Zoals blijkt uit bovenstaande tabel zijn de respondenten aangesloten bij veel clubs en organisaties en ook nog eens veel verschillende. De redenen achter de lidmaatschappen verschillen daarbij ook. Een aantal respondenten zijn lid van clubs omdat deze gewoon erg gezellig zijn en/of omdat vrienden of zakenrelaties hierbij ook aangesloten zijn, zoals een TOM-er zegt:

“Gewoon een zuipclub zo moet je het maar noemen. Maar wel dezelfde groepjes bij elkaar staan.”
(interview 7)

Toch denkt deze persoon wel dat er meer in zit dan dat. Daarentegen zijn drie respondenten erg bewust bezig met netwerken en het kiezen van clubs. Ze geven ook aan dat ze dit bewust doen, om verschillende redenen zoals:

“Ik heb bewust nu een verdeling gemaakt, om niet in 1 richting 2 soort gelijke clubs te doen en zo mijn tijd beter in te delen.” (interview 1)

“Met businessclubs probeer ik zo te verdelen van het Almelo en een beetje het Hengelo/Enschede gebeuren.” (interview 3)

Respondenten die bewust omgaan met netwerken kiezen dus vaak op basis van: interesse in soorten clubs, verspreidingsgebied en mogelijk afhankelijk van lidmaatschappen van vrienden en/of zakenrelaties of waar beslissingsbevoegden aanwezig zijn.

De kosten en baten betreffende de lidmaatschappen van de respondenten verschillen vanzelfsprekend ook. De goedkoopste club is BOB met 125 euro per jaar en het duurst is een lidmaatschap van een skybox bij FC Twente, kosten 15.000 euro per jaar. Bij de vraag of de baten van de verschillende clubs ook opwegen tegen de kosten, blijft meer dan de helft van de respondenten het antwoord schuldig. Dat wil zeggen dat het voor hen moeilijk te zeggen is wat ze direct halen uit hun lidmaatschappen. Wel is duidelijk dat ze vinden dat het wel zo zal zijn, zoals volgende uitspraken doen geloven:

“Wat weinig kost, brengt ook weinig op. Wat veel geld kost, kun je gericht kijken doe je dat wel of niet.” (interview 21)

“Maar ik weet wel dat als ik niet lid was, dat ik niks krijg.” (interview 15)

“Ik denk gewoon heel veel, maar ik denk gewoon in eerste instantie in ieder geval goodwill.” (interview 9)

Vijftien respondenten denken allemaal wel dat ze bij de clubs waar ze lid van zijn wel iets halen, allemaal kunnen ze dit niet in geld uitdrukken. Het gaat dan vooral om andere zaken. Zo wordt het opdoen van kennis of het vergaren van informatie zeven keer genoemd en ook het (mogelijk) doen van zaken wordt zo vaak genoemd. Verdere baten die genoemd worden zijn: het opdoen van contacten, het gezien worden of naamsbekendheid. Beide worden ze vijf keer genoemd. Overige zaken die een enkeling benoemt als baten zijn: bestaande relaties weer eens spreken, lol en het naar je zin hebben en vriendschappen op doen. Het

enige PNG lid zegt zeker te zijn dat ze haar kosten eruit krijgt, door de wekelijkse zakelijke kansen die de PNG leden elkaar bieden.

Gezien de clubs en organisaties waar de respondenten bij aangesloten zijn, werd tot slot nog gevraagd welke rol de clubs hebben voor ze; puur netwerken of zaken doen. Vijftien respondenten geven direct aan dat netwerken een belangrijke rol inneemt betreffende de clubs. Dat houdt voornamelijk in het ontmoeten en aanspreken van nieuwe mensen, maar ook een gedeelte spreken van bestaande relaties.

“Gewoon een andere groep een ander slag, waar je anders misschien niet zo snel mee in contact komt.” (interview 2)

“Ik wil verder kijken en ik schud zoveel mogelijk vreemde handen.” (interview 19)

Daarbij spreekt ook een enkeling van: ‘je gezicht laten zien’, naamsbekendheid en mensen laten weten dat je er nog bent. Zoals de respondenten van interview 18 resp. 21 beschrijven:

“Ik weet zeker dat als ik een jaar of twee nergens heen ga dat scheelt mij 30 tot 40 % omzet dus je bestaansrecht verlies je dan.” (interview 18)

“Door op de trommel te blijven slaan, blijf je in beeld. Doe je dat een half jaar niet, zijn ze je zo vergeten.” (interview 21)

Pas na en ondergeschikt aan het netwerken komt een kleinere rol voor het zaken doen bij de clubs. Zeven respondenten geven dit aan, daarentegen beschrijven twee respondenten zaken doen als een directe rol van de club of clubs waar ze bij aangesloten zijn, waarbij een van deze mensen dus aangesloten is bij PNG. Daarnaast zijn voor vijf respondenten het opdoen en/of vergaren van kennis, inspiratie of informatie belangrijke aspecten van hun aansluiting bij een of meerdere clubs. Verder geven nog eens zeven mensen direct aan dat netwerkclubs er zijn voor de gezelligheid, zie onderstaande uitspraken.

“Ik ga er meer voor de gezelligheid naartoe.” (interview 7)

“sommigen hebben ook een hoog socialer gehalte. dat is meer voor de gezelligheid.” (interview 21)

Ook het netwerken is voor een enkeling een gezelligheidsaangelegenheid, zoals:

“Veel bier drinken.” (interview 3)

“Natuurlijk is netwerken ook gezellig, dus dat staat ook wel hoog in het vaandel bij ons.”
(interview 7)

Naast de manier waarop de respondenten afspreken spelen een aantal andere thema's ook een belangrijke rol binnen het onderhouden voor de respondenten. Zoals de regio, internet en de manier van omgang natuurlijk ook.

"Netwerken lijkt misschien aan de zakelijke kant te zitten, maar netwerken is met je relaties en kennissen omgaan en dat doe je op de manier zoals je zelf bent." (interview 15)

Deze uitspraak vertegenwoordigt hoe eigenlijk alle respondenten denken, persoonlijke omgang speelt hierbij een belangrijke rol. Er wordt met de overgrote meerderheid van 40 relaties van de 68 op een zakelijke persoonlijke manier omgegaan. Elke respondent heeft wel minimaal een relatie die redelijk vriendschappelijk en/of persoonlijk is. Een aantal voorbeelden hiervan zijn:

"Dat zakelijke zit er daarbij absoluut nog altijd in maar het is wat makkelijker met elkaar als je elkaar beter kent." (interview 16)

"De afstand moet je eerst proberen te verkleinen anders komt er nooit wat uit natuurlijk."
(interview 21)

"Omdat de contacten ook steeds meer zijn dat je persoonlijk meer weet. Dan krijg je op een gegeven moment zo'n band met elkaar, daar werk je naartoe." (interview 10)

Naast dat voor veel relaties een persoonlijke band van toepassing is, geldt voor 14 relaties een band die verder gaat, namelijk zakelijk en privé. Beide manieren van omgang zijn voor deze mensen daarbij ook onmisbaar, waardoor soms de grens tussen privé en zakelijk overschreden wordt. Verder bestaan er 10 relaties die puur zakelijk zijn en beschrijven drie respondenten elk een relatie die eigenlijk puur vriendschappelijk dan wel privé is.

Bij het onderhouden van relaties, van een netwerk schijnt voor veel respondenten de regio en/of de manier van doen in Twente ook een bepalende factor te zijn. Negentien van de 21 respondenten zijn voornamelijk of alleen regionaal georiënteerd bezig qua werk en netwerken. De overige twee zijn internationaal opererend en hebben daarom zakelijk geen directe binding of business binnen de regio. Een respondent zegt hierover:

"(...) zijn wij een exportbedrijf, dus de grootste klanten in Enschede hebben wij helemaal niet."
(interview 12)

De Twentse manier van omgang of doen wordt daarbij door acht respondenten ongevraagd genoemd. Klaarblijkelijk is dit voor deze respondenten een belangrijk aspect binnen het netwerken voor hen. Er wordt duidelijk dat er in ieder geval voor deze respondenten een verschil zit tussen de manier van doen ‘hier in Twente’ en in de rest van het land. En juist die manier van doen en de manier van omgaan in Twente past bij de respondenten en ze geven dan ook aan dat ze dat ook een prettige manier vinden. Om de manier van denken hierover weer te geven volgen een aantal citaten:

“Vroeger vanuit het Twents had je Noaberschap.” (interview 10; Netwerken als het nieuwe ‘noaberschap’)

“Ik weet wel dat het met mentaliteit te maken heeft. (...) En het is wel belangrijk dat je de mentaliteit snapt van de mensen, dus gevoel.” (interview 13)

“In de regio waar je vandaan komt dat zijn vaak, niet altijd, daar heb je altijd wel een beetje dezelfde karaktertrekken.” (interview 14)

“Het mensen kennen en een stukje gunning, helemaal wat je hier in Twente hebt. (...) Misschien een beetje Twents maar zo is het wel; ons kent ons. Dan is het wel belangrijk dat je heel veel ons kent.” (interview 18)

“Heel gemoedelijk. Ik denk dat dat ook onze kracht hier in Twente is.” (interview 20)

Naast het fysieke netwerken waar dit onderzoek vooral om draait, is er toch ook gevraagd aan de respondenten wat voor hen de rol van internet is bij het netwerken. Dit leverde verrassende antwoorden op. Twaalf respondenten kennen en noemen een aantal sociale media. Negen respondenten zijn echter niet bekend met sociale media, maar zij vinden internet wel een belangrijk medium. De redenen daarvoor lopen uiteen van het hebben van een website waar iedereen over de hele wereld op kan kijken, tot gemakkelijk en snel kunnen mailen met klanten.

“Dat brengt de wereld gewoon in de versnelling en maakt de wereld eigenlijk heel erg klein.” (interview 11)

Sociale media zijn echter niet aan hen besteed, zoals deze negen en nog twee respondenten die wel bekend zijn met sociale media aangeven. Ze hebben wel van dit soort media gehoord en/of over gepraat. Daardoor hebben ze een bepaald beeld gekregen, waarop zij hun

oordeel gebaseerd hebben. Klaarblijkelijk is dat oordeel niet direct positief ten aanzien van het gebruiken en toepassen van social media. Opvallende uitspraken hierbij zijn volgende:

“Dat is professioneel netwerken, daar hou ik niet van. Er moet iets achter zitten, gezellig avondje. dan vind ik het wel leuk.” (interview 2)

“De heren waar ik het van moet hebben en waar ik mee netwerk ja die zie je daar niet.” (interview 3)

Van de respondenten die wel bekend zijn met sociale media hebben vijf mensen een Twitter en LinkedIn account, een persoon heeft alleen Twitter en vier mensen zijn alleen te vinden op LinkedIn. Erg actief zijn deze laatstgenoemden niet met LinkedIn bezig, zoals blijkt uit volgend citaat:

“Het is dat ik een uitnodiging daarvoor kreeg, toen heb ik mij aangemeld maar ik doe er niks mee.” (interview 17)

4.5 Netwerk gebruiken

Het gebruiken van het netwerk en netwerkrelaties is door middel van het analyseren van volgende aspecten gedaan: hoe de respondenten iets doen voor hun relaties en andersom, hoe het zit met profiteren en de wederkerigheid van de relaties, de doelen die de respondenten hebben bij het netwerken en of relaties ook belangrijk kunnen zijn in bepaalde situaties. De resultaten hiervan zijn opmerkelijk. Allereerst is bij het gebruiken van netwerkrelaties of het netwerk één ding erg duidelijk geworden; de ondernemers kunnen niet om wederkerigheid heen.

Allereerst gaven de respondenten verschillende zaken aan die zij zelf doen en die zij geven aan relaties. Dit varieerde van directe handel en informeren tot de relatie aanbevelen bij anderen. Een aantal citaten hierbij zijn volgende:

“Als iemand een interim-secretaresse nodig heeft, dan zou ik ook aan haar denken.” (interview 1)

“Door dingen die ik zeg op te schrijven en daar naar te handelen.” (interview 6)

“Ik doe gewoon zaken met hem.” (interview 9)

“Ook een stukje nog advies geven.” (interview 13)

Opvallend is dat meer dan de helft van de respondenten hierbij direct aangeven, dat ook de genoemde relaties hetzelfde, een vergelijkbare of tegenovergestelde dienst voor hen doen.

Daarnaast noemen respondenten ook andere zaken die hier los van staan, maar eigenlijk hebben alle respondenten wel een wederzijdse relatie zoals de volgende uitspraken weergeven.

“Wij hebben hem nodig om onze panden gefinancierd te krijgen en hij heeft ons nodig om zijn dienst goed weg te zetten.” (interview 14)

“Informeren, referenties zijn en geven, positief over je praten en andersom.” (interview 15)

Zoals in paragraaf 4.3 besproken is, speelt gunning een belangrijke rol voor veel respondenten. Hierbij is het wederkerige karakter van een relatie ook van belang. Het gebruiken van relaties is een wederkerige aangelegenheid, zoals hierboven al duidelijk is geworden. Het is duidelijk dat juist voor het gebruiken en uitbreiden van relaties dát wederkerige karakter van een relatie een basis is. Achttien respondenten geven dit wederkerige karakter van een of meerdere relaties dan ook direct aan op een of andere manier. Hieronder staan de meest opvallende uitspraken:

“Wij doen natuurlijk graag zaken met integere eerlijke mensen. Die natuurlijk ook iets voor ons kunnen betekenen.” (interview 7)

“Ik denk dat het evenwicht in een relatie in een netwerkrelatie, dat dat altijd redelijk in balans ligt. Moet liggen, wil je goed gebruik van elkaar kunnen blijven maken op een evenredige manier.” (interview 11)

“Het moet volgens mij een wederzijdse relatie, je moet er allebei wat aan hebben. Anders is het nooit bestendig.” (interview 14)

“Ik geloof er heel erg in dat als ik het goed doe voor hem. Dan doet hij het goed voor mij. En doen is dan een heel breed woord, dat kan zijn praten, refereren. Dat kan zijn voorstellen, informeren, dat kan alles zijn.” (interview 15)

Naast dat netwerken een wederzijds karakter heeft en moet hebben voor de meeste respondenten, is het voor de grote meerderheid van de relaties van de respondenten ook zo dat ze iets uit het netwerken kunnen halen. Vijf relaties praten liever niet over het ‘profiteren van’, voor deze personen lijkt dat een negatieve associatie te hebben. Zij gebruiken hiervoor liever gebruik maken van en soortgelijke uitspraken. De opvallendste uitspraken zijn op de volgende pagina te vinden.

“Dat is het niet, het is elkaar meer voort helpen.” (interview 3)

“Profiteren doen we niet, we maken wel gebruik van elkaars diensten. (...) Wanneer je gebruik maakt van elkaars netwerk, dan laat je elkaar ook in de waarde en kijk je hoe je elkaar kunt helpen” (interview 10)

“Ik maak gebruik van zijn middelen, van zijn netwerk, van zijn klanten, van zijn mensen om hem heen. Ik vind dat meer gebruik maken van iemands eigenschappen, van iemands sterke kanten.” (interview 17)

Hoewel het profiteren of gebruik maken van een belangrijke plek binnen het netwerken inneemt, zijn er ook zes relaties met wie dit moment niet een dergelijk situatie bestaat. Twee relaties hiervan zijn in het verleden belangrijk geweest voor de respondenten en zitten daarom nog steeds in hun netwerk. Op dit moment kunnen deze personen echter niets betekenen voor de respondenten. Bij de overige is het zo dat er op dit moment niet (meer) of zich nog geen mogelijkheid heeft voorgedaan waardoor het mogelijk is ‘om gebruik te maken van’ of te profiteren.

Als er gekeken wordt naar waarvan de respondenten profiteren, valt vooral op dat voor velen het profiteren of gebruik maken van netwerken of relaties (van hun relaties) een beduidend plaats inneemt. Veertien respondenten praten over profiteren of gebruik maken van het netwerk van minimaal één relatie. Dit uit zich in verschillende vormen:

“Dat reclame maken, doorverwijzen zoals zijn schoonouders die nu in een appartement wonen van ons.” (interview 4)

“Ik profiteer er in zoverre van dat hij mij voordraagt aan een potentiële klant.” (interview 13)

“Die voorkeurspositie wat ik dan bij hun heb. Dus ja weten dat iemand anders die behoefte heeft en weten dat ik die bijvoorbeeld kan vervullen.” (interview 18)

“Ik heb profijt van hem dat ik mijn netwerk kan uitbreiden via zijn contacten.” (interview 19)

Het profiteren gaat dus verder dan gebruik maken van elkaars netwerken. Het is ook het indirect en direct doorverwijzen naar relaties en een naamsbekendheid genereren of hooghouden door de contacten van relaties.

Het belang van elkaars netwerken staat vast voor de meeste respondenten. Daarbij is het voor velen ook zo dat ze doelen hebben bij het netwerken. Acht respondenten hebben algemene doelen met betrekking tot het netwerken. Ze hangen geen doelen aan

verschillende relaties, maar hebben wel voor zichzelf een aantal doelen gesteld die ze willen bereiken door het netwerken, zoals:

“Ik heb bewust gekozen voor PNG en die doelen stellen we samen ook op. Maar als groep.”
(interview 1; over het netwerken bij PNG)

“Het enige doel dat ik heb nogmaals als iemand een vloer nodig heeft dat ze dan mij voordragen.”
(interview 2)

“(…) mijn netwerk nog verder uit te bouwen.” (interview 17)

Naast deze groep respondenten zijn er twaalf respondenten die geen doelen opgesteld of in gedachten hebben betreffende netwerken. Negen personen hebben bij één of twee relaties wel een doel gesteld die alleen van toepassing is bij de relaties in kwestie. Zes respondenten hebben hun doelen betreffende hun relaties verweven met hun doelen betreffende het onderhouden, verbeteren of uitbreiden van het contact met deze relaties.

“Als ze jou een warm hart toe dragen dan als ze het kunnen dat ze dat ook wel doen. Dat ze jou adviseren en promoten.” (interview 5)

“(…) daarom wil ik graag hem blijven pleasen om dus werk te houden.” (interview 18)

De drie respondenten die helemaal geen doelen opgesteld hebben, geven aan dat: ze dit te complex vinden, dat ze helemaal niet op een dergelijke manier bezig zijn met hun relaties en het vormgeven en bewust omgaan met betrekking tot doelen hierbij. Hun redenering is als volgt:

“Ik zie constant kansen en daar stap ik op in. ik denk ik ga gewoon zelf wel met wie het klikt, het hoeft van mij niet zo geforceerd.” (interview 6)

“Zo intensief ben ik daar ook niet mee bezig. Je bent pas een vriend als je er aan verdiend? Nee, dat hoeft niet. Ja ik probeer wel die mensen aan mij te blijven binden, dat ze niet weglopen.” (interview 9)

“Nee. Omdat ik daar niet zo bewust mee bezig ben. (...) omdat ik vind dat dat natuurlijk moet komen.” (interview 14)

Hoewel deze mensen dus geen doel hebben met het netwerken, hebben ze daarin wel een visie over het netwerken. Door hun zienswijze hebben zij geen doelen opgesteld, zo lijkt het. Tot slot is er binnen dit thema aan de respondenten gevraagd of er ook situaties zijn waarin de relaties belangrijk kunnen zijn voor hen. In totaal zijn 42 relaties belangrijk in één of in

een aantal bepaalde situaties, twaalf relaties zijn belangrijk of kunnen belangrijk zijn in elke situatie en voor twaalf relaties geldt dat er geen situaties zijn waarin zij belangrijk zijn. Wel zijn twee relaties hiervan belangrijk geweest in het verleden, maar momenteel dus niet meer. Bij de relaties die in bepaalde situaties belangrijk zijn, draaide dat voor de meerderheid om zakelijke situaties. Deze zijn erg divers zoals ook blijkt uit onderstaande citaten.

“Als er ergens een conflict is, hij kan heel goed praten, dan kan hij helpen.” (interview 4)

“Zijn kijk op bepaalde zaken daar kun je wel wat van leren.” (interview 7)

“Hij is een hele belangrijke klant van mij, omdat hij een van de grootsten is in Nederland, hij heeft een naam en reputatie opgebouwd waardoor wij makkelijker binnenkomen bij mensen, klanten.” (interview 20)

4.6 Netwerken: zakelijk vs. persoonlijk

Binnen het netwerken kan onderscheid gemaakt worden tussen het zakelijk netwerken en persoonlijk netwerken. Hoewel dit onderzoek zich richt op zakelijk netwerken, is het persoonlijke aspect toch voor velen van belang hier, wat blijkt uit het feit dat alle subthema's, zakelijk en persoonlijk contact, verbondenheid van de organisatie met het netwerken, mate van kennen en prettig contact, allen richting antwoorden neigen met persoonlijke aspecten. Dit wordt ook duidelijk uit de onderstaande resultaten.

De respondenten gaan op verschillende manieren om met hun relaties, vaak is dit zakelijk en/of persoonlijk. In onderstaande tabel wordt duidelijk hoe de respondenten omgaan met hun relaties. Overduidelijk wordt weergegeven dat een grote meerderheid van 18 respondenten minimaal wel een relatie heeft waarmee hij of zij zowel zakelijk als persoonlijk contact heeft.

Tabel 4.4: Zakelijk vs. persoonlijk contact

Soort contact	Zakelijk	Persoonlijk	Beide	
Aantal relaties	31	6	31	Totaal=68
Aantal respondenten	14	4	18	

De contacten die slechts zakelijk zijn voor de respondenten, zijn toch ook veelal wel contacten met wie een persoonlijke klik al bestaat of mogelijk is. Het zakelijke contact alleen

is voor deze respondenten niet genoeg om (prettig) te kunnen netwerken en/of zaken te doen. Zoals ook volgende respondenten vertellen:

“Ik geloof dat het ook persoonlijk met mensen moet klikken, als je iets samen doet.” (interview 14)

“Maar je moet ook goed zakelijk blijven. Maar het hoeft allemaal niet zo formeel, ik ben geen Duitser.” (interview 13)

“Ik geef er de voorkeur aan om in mijn netwerk om te gaan waarbij ik het vermoeden heb ook met ze privé om te kunnen gaan.” (interview 19)

Het is in ieder geval duidelijk dat ook al betreft het een zakelijk contact van de respondenten, veel van deze contacten toch een enigszins persoonlijk karakter hebben. Vooral de respondenten die werkelijk een persoonlijke band of relatie hebben met hun relaties benadrukken dat dit voor hen bepalend is. Eén respondent geeft aan dat juist die combinatie van zakelijk en privé moeilijk kan zijn en daarom heeft hij met de desbetreffende relatie een afspraak gemaakt, zie het laatste citaat hieronder.

“Een klein beetje een vriendschappelijke band dan kun je daar ook wat makkelijker mee praten.” (interview 2)

“En ik heb nu wel het gevoel, als we elkaar weer spreken, dan heb je toch iets gemeenschappelijks. En ik denk dat dat altijd belangrijk is.” (interview 9)

“De winst zit hem volgens mij op een verdieping op persoonlijk niveau.” (interview 15)

“(…)dat we privé en zakelijk gescheiden houden. onze vriendschap is ons wat waard dat is makkelijk zat.” (interview 13)

Binnen de contacten met de relaties is voor de meeste respondenten een persoonlijk contact dus wel van toepassing. Maar er is ook gevraagd hoe dit over het algemeen zit bij het netwerken. Er is gevraagd in hoeverre het netwerken en hun eigen organisatie verbonden zijn met elkaar. Zoals blijkt uit onderstaande tabel speelt de verbondenheid met de organisatie in de meeste gevallen voor de respondenten wel mee bij het netwerken.

Tabel 4.5: Verbondenheid netwerken met organisatie

Verbondenheid	Altijd	Niet altijd
Aantal respondenten	15	6

De respondenten gaven verrassende opmerkingen over de verbondenheid van hun onderneming met het netwerken, wat zij als ondernemer doen, zoals volgende:

“Ik vind dat netwerken moet gaan over mij en mijn bedrijf. (...) Het moet aan mij én mijn bedrijf gekoppeld zijn.” (interview 1)

“Als ondernemer ben je natuurlijk wel ook gewoon je onderneming.” (interview 15)

“Die onderneming is altijd deel van je, als een schaduw.” (interview 19)

Bij diegenen waarbij het niet altijd verbonden is, komt dat vooral voor bij het gesprek met onbekenden, relaties van relaties of mogelijke interessante (handels)partners al dan niet bij netwerkbijeenkomsten. Hierbij wordt ook aangegeven dat dit nogal eens afhankelijk is van de gesprekspartner; of deze persoon er wel of niet over begint, zie volgende citaten:

“Ik ga niet tegen mensen ik heb deze organisatie. Dat komt vanzelf. Dat hoeft eerst helemaal niet.” (interview 2)

“Nee, maar ik denk dat mensen dat heel natuurlijk wel zo doen.” (interview 9)

“Uiteindelijk begint dat gesprek altijd ergens, maar nooit met datgene wat ik doe.” (interview 13)

Veel respondenten zien dus het netwerken wel degelijk als voornamelijk verbonden zijn met hun onderneming en niet als een privéaangelegenheid. Hierbij gaan alle respondenten dan ook niet in op persoonlijke en soortgelijke gesprekken, netwerken draait voor hen wel om het zakelijk. Een aantal respondenten geeft ook heel direct aan dat ze er ook zijn om te ‘werken’:

“Omdat ik anders mijn tijd wel anders kan besteden, dan besteed ik het liever thuis.” (interview 8)

“Je bent bezig met je business en dan begeef ik mij in het zakelijk netwerken.” (interview 11)

“Mijn privé netwerk is een totaal ander netwerk dan mijn zakelijke.” (interview 19)

Netwerken wordt zeker door de respondenten gezien als een zakelijke aangelegenheid, ondanks het feit dat veel respondenten op een persoonlijke manier met relaties omgaan. Ook is aan de respondenten gevraagd hoe goed ze denken dat ze de relaties kennen. In tabel 4.6 zullen de resultaten hiervan weergegeven worden.

Tabel 4.6: Mate van kennen relaties

Mate van kennen	Goed ook privé	Goed enkel zakelijk	Redelijk	Matig
Aantal relaties	13	29	22	4
Aantal respondenten	10	14	11	3

De respondenten hebben grotendeels dus relaties gekozen en besproken die zij ook wel enigszins kennen. De grote meerderheid wordt goed zakelijk gekend en bijna de helft van de respondenten noemt daarbij zeker één relatie die ze ook privé goed kennen. Duidelijk is in ieder geval dat de drie respondenten die een relatie hebben genoemd die ze matig kennen, daarnaast ook nog relaties hebben besproken die ze wel beter kennen. Toch zetten onderstaande respondenten wel vraagtekens bij het gegeven wanneer je eigenlijk iemand kent.

“Het is altijd de vraag van ja wanneer ken je iemand echt goed.” (interview 10)

“Dat is altijd lastig. Je denkt heel goed. Dat heb ik met veel vrienden, maar dat kan volgende week over zijn. Moeilijk te beantwoorden in dat opzicht.” (interview 18)

“Ik denk dat het zo'n 5 jaar duurt voordat je iemand kent. Dus dat is lastig.” (interview 21)

Naast het feit dat de meeste relaties toch wel op een of andere manier enigszins gekend worden door de respondenten, is het dan wel fijn dat het contact prettig voor hen is. Dit was dan ook bij bijna alle relaties het geval. Slechts een relatie was iets minder prettig voor de respondent, hij gaf aan dat de desbetreffende persoon niet onaardig is. Het lijkt erop dat dus eigenlijk alle respondenten bijna alleen maar relaties hebben gekozen die hen ook liggen. Ze noemden niet alleen relaties die ze redelijk tot goed kennen, ook zijn het relaties met wie de omgang prettig is. Dat de prettige omgang belangrijk is voor de respondenten, blijkt uit de citaten op de volgende pagina. Bij een onprettige omgang met een persoon houdt het contact ook op, zoals de respondent van interview 9 duidelijk maakt.

“Er moet wel een beetje dezelfde bloedgroep in zitten. Anders wordt dat niks. Dat is belangrijk dat je op dezelfde manier doet.” (interview 2)

“Ja als het mijn bloedgroep niet is dan schei ik er zo mee uit trouwens.” (interview 9)

“(…) dat maakt het zakelijk leven leuk.” (interview 17)

4.7 Best practices

Naast het netwerken met relaties en hoe dit gaat, is er ook aan de respondenten gevraagd hoe ze dit doen, deden en wat ze zouden al dan niet aanbevelen om te doen; de ‘best practices’ van netwerken.

Allereerst is er gevraagd hoe de respondenten netwerken en of er ook een verschil is met hoe zij dit in het verleden deden. Hierin blijken grote verschillen te zitten voor de respondenten.

Tabel 4.7: Netwerken vroeger vs. nu

<i>Manier van netwerken</i>	<i>Hetzelfde/geen verschil</i>	<i>Weinig verschil</i>	<i>Groot verschil</i>
Aantal respondenten	7	8	7

Diegenen waarbij weinig verschil bestaat tussen hoe zij eerder netwerkten en hoe ze dat nu doen, gaven vooral aan dat zij er nu meer bewust en/of professioneler mee omgaan. Dat houdt in dat ze bijvoorbeeld: bewuster naar bijeenkomsten gaan, zich ook aansluiten bij professionele(re) businessclubs en dat ze meer ervaring hebben opgedaan door en bij het netwerken.

“(...) door de jaren heen bouw je toch wel op. Door de wereld te verbreden door meer mensen te kennen door de jaren heen dat je onderneemt.” (Interview 11)

“Vroeger deed je bij je eigen sportverenigingen netwerken, dat doen we nu gaan we naar businessclubs toe, profvoetbal en de businessclubs daar, noem maar op.” (interview 7)

De mensen die nog altijd op eenzelfde manier netwerken geven aan dat ze achter hun manier van netwerken staan en daarmee achter hun werkwijze. Het lijkt tevens een onderwerp waarover ze nog nooit direct na hebben gedacht, doordat de antwoorden bijna allemaal terugslaan op hun werkwijze en hoe ze zijn. Zie de citaten hieronder.

“Ik denk gewoon altijd hetzelfde. gevoelsmatig, een mens zal zich altijd ontwikkelen en zullen altijd andere dingen gaan doen. je moet gewoon bij jezelf blijven. Ik denk dat dat wel heel belangrijk is.” (interview 9)

“Dat is hoe ik ben en ik vind dat je altijd dicht bij jezelf moet blijven.” (interview 14)

“Ik heb altijd wel een beetje hetzelfde idee gehad, dezelfde visie en daar bracht ook niemand mij vanaf. En zolang het werkt, brengt zeker niemand mij daar vanaf.” (interview 17)

Verder zijn er nog zeven respondenten die heel direct aangaven, dat er wel degelijk een verschil zit tussen hoe ze voorheen netwerkten en hoe ze het nu doen. Dit heeft voor de meerderheid hoofdzakelijk te maken met het feit dat ze meer ervaring opgedaan hebben in het netwerken. Door deze ervaring en de ervaring binnen het zakenleven weten ze wat ze willen en met welke personen ze dit al dan niet willen doen. Deze respondenten hebben met betrekking tot het netwerken dan ook voor zichzelf een beter beeld wat ze daarin willen bereiken. Dit blijkt uit onderstaande citaten.

“Ik dacht dat ik overal moest zijn want ik zag overal kansen in. (...) Ik liep een beetje als een kip zonder kop rond.” (interview 1)

“Toen was het meer van dat hijgerige, de lui gauw wat verkopen weet je wel. Later realiseer je je meer dat je dat verkopen aan klanten waar je beter niet aan kunt verkopen.” (interview 5)

“Vroeger was het eerst ik zie wel waar het schip strand, nu heb ik wel een visie waar ik naartoe wil.” (interview 6)

“Ja dat leer je allemaal hè je wordt wat vrijer. Je weet wat beter hoe je het moet aanpakken. En toen ging het allemaal wat stroever. Dus je kende dat allemaal nog niet zo. wat schuchterder.” (interview 8)

“Eerst loop je alles af en dan is er een hoogtepunt en dan probeer je naar het hoogst noodzakelijke te gaan.” (interview 21)

De respondenten zijn meerdere mensen uit diverse branches waardoor ze vanzelfsprekend ook allemaal anders zijn als persoon en dus anders netwerken. Toch is het opvallend dat tien respondenten letterlijk aangeven, dat ze netwerken zoals ze zijn; op een manier die dicht bij hen staat. De volgende citaten maken dit ook duidelijk.

“Ik probeer juist zoveel mogelijk mijzelf te zijn, dan krijgen mensen hopelijk een goede indruk van mij (..) Je kan tegenwoordig zoveel worden, dat ik heb besloten dat ik maar gewoon blijf wie ik ben.” (interview 1)

“Je moet authentiek zijn in wat je doet.” (interview 5)

“Ik ben eigenlijk niet aan het netwerken, ik ben mijzelf.” (interview 16)

De eigenheid van de manieren van netwerken van de respondenten zijn terug te vinden in de antwoorden die zij hierbij gaven. De meest opvallende uitspraken over de eigen manier van de respondenten worden op de volgende pagina weergegeven.

“Je zoekt ik denk elk persoon een stuk vertrouwen en behoudendheid zoekt voordat hij naar buiten treedt. En zo leer je ook heel veel andere mensen kennen.” (interview 3)

“(...) je deelt een visitekaartje uit of je schrijft op een achterkant van een bierviltje (...).” (interview 8)

“Dan word je ook voorgesteld of ja dat gaat ook als een olievlek. Op het laatst ken je ook steeds meer mensen.” (interview 9)

“Eigenlijk is wat ik doe een vraag stellen. Horen wat iemand zegt, zien wat iemand zegt. En kijken hoe je daar het best op in kunt spelen.” (interview 10)

“Netwerken heeft voor ons alleen maar met acquisitie te maken, verder niet.” (interview 12)

“(...) je probeert kleine dingen te onthouden van de sport van de kinderen bijvoorbeeld of what ever op die manier en dan daar over beginnen.” (interview 18)

Naast het feit dat de respondenten aangegeven hebben hoe zij netwerken, hebben ze ook tips gegeven voor de onderzoekster als beginnend netwerkster en ook voor collega-ondernemers. Deze tips zijn vervolgens in te delen in do's en don'ts. Een veel genoemde do is jezelf blijven bij het netwerken, maar liefst elf respondenten spraken hierover. De meest originele, opmerkelijke en bijzondere tips zullen hieronder aangehaald worden in hun originele vorm, zoals de respondenten ze ook gegeven hebben.

Do's

“En ik zou zeggen maak vanaf het begin bewuste keuzes. Denk niet dat elke club je iets gaat brengen.” (interview 1)

“Jezelf niet mooier voordoen dan je bent. Vrolijk zijn, open geest.” (interview 3)

“Weet wat je kunt, weet wat je betekent, wat je betekenen kunt voor iemand anders en vertel dat! En dan gaan deuren wel open.” (interview 5)

“Als het ook business genereren is, een trechtermodel dat is zeg maar je moet zorgen dat maakt niet uit wat je doet dat de trechter altijd vol zit.” (interview 6)

“Je moet kijken naar wat bij je past. Dat als jij het prettig vindt om de snelheid en dynamiek op te zoeken, van als dat bij jou past. Hou je daarentegen van ik wil me verdiepen in iemand anders, wat daar bij past.” (interview 10)

“Je moet het zo voor elkaar hebben dat mensen jou ook interessant vinden. Niet hoe je eruit ziet, of hoe je heet, maar wat je doet of om wat je bij kunt dragen ook voor hun.” (interview 15)

“Ik denk ook goed voorbereiden, wat wil ik bereiken, wat is mijn doel.” (interview 16)

“Blijf in godsnaam jezelf, dan hou je het het langst vol.” (interview 19)

Don'ts

"(...) geen bewuste keuzes maken maar die vinden dat als ze ergens op een lijst staan en iets sponsoren bijvoorbeeld Twente. Dat ze dan heel goed bezig zijn met netwerken." (interview 1)

"er zijn genoeg ondernemers die gedragen zich niet netjes. Er zijn genoeg mensen die dronken zijn en gaan een beetje over de scheef." (interview 7)

"Het valt mij op dat heel veel ondernemers die zijn aan het netwerken maar hebben geen doel voor ogen wat zij willen met dat netwerken." (interview 10)

"Als je naar het netwerken toe gaat sec om naar een bijeenkomst toe te gaan, luisteren naar de spreker, na de tijd een borrel te drinken en die staan de hele tijd bij dezelfde mensen. (...) Zo hoor je niet te netwerken." (interview 15)

"Sommige mensen denken dat ze alles kunnen zeggen. (...) Dat Popie Jopie gedrag." (interview 20)

Meer respondenten blijken zich te ergeren aan zogenoemd 'Popie Jopie gedrag', aan mensen die zich beter voor willen doen dan dat ze zijn, mensen die veel praten en interessant willen doen. In totaal noemden tien respondenten dit als een tip voor mede-ondernemers en netwerkers om dit niet te doen of de respondenten noemden het ergerlijk tijdens het netwerken. De meest opmerkelijke uitspraken hierover zijn:

"Hij gaat een beetje mooi weer spelen en de gladde jongen uithangen. Nou dat zijn anti-mensen voor mij, daar heb ik niks mee." (interview 3)

" (...) dat ze heel veel over zichzelf praten. ik ken iemand die dat doet, en ja nou goed die zal ik op feestjes ook niet opzoeken." (interview 8)

4.8 Startende jonge ondernemers vs. gevestigde oudere ondernemers

Om verder verbanden te kunnen leggen tussen verschillende resultaten, is er voor gekozen om dit te doen aan de hand van twee groepen ondernemers. Vier startende ondernemers in de leeftijdscategorieën 20-30 jaar (één respondent) en 30-40 jaar, jong qua leeftijd en lengte ondernemerschap, zijn geselecteerd. Daarnaast zijn vier oudere en gevestigde ondernemers in de categorie 50-60 jaar hiervoor gekozen. Om deze verbanden en vergelijkingen duidelijk te structureren zal er hier ingegaan worden op zes opvallende onderwerpen binnen de resultaten van bovenstaande paragrafen, namelijk: bewust/onbewust, de manier van netwerken, persoonlijk vs. zakelijk, gunning, wederkerigheid en Twente/regio.

Eén van de zaken die opvalt wanneer er gekeken wordt naar de codeerschema's van de beide groepen is het bewuste/onbewuste karakter van de verschillende manieren van netwerken. De jonge ondernemers kunnen vrij snel vertellen hoeveel tijd zij besteden aan het netwerken en waar zij die tijd dan insteken. Hoewel één respondent van deze groep aangeeft dat het toch moeilijk te zeggen is, omdat het vanzelf gaat. De gevestigde ondernemers hebben echter veel meer moeite met het weten en omschrijven van hun tijdsbesteding aan netwerken, ze denken eerst langer na voordat ze een duidelijk antwoord geven.

Opvallend is het verschil tussen de twee groepen betreffende de vraag naar hun eigen manier van netwerken. De jonge ondernemers geven allemaal aan authentiek te netwerken, dus netwerken dat dichtbij jezelf staat. De oudere respondenten gaan juist meer in op handelingen en hoe en wat ze werkelijk doen bij het netwerken. Onbewust lijken ze wel zichzelf te zijn bij het netwerken gezien de antwoorden, maar dit wordt niet bewust door hen zo benoemd. Drie van de oudere ondernemers geven ook aan dat hun manier in meer of mindere mate veranderd is ten opzichte van vroeger. De meest recent gestarte ondernemer van de jonge ondernemersgroep, pas één week ondernemer, geeft aan dat zijn manier nog niet veranderd is, ook niet in vergelijking met zijn vorige functies. Hij geeft aan dat hij dicht bij zichzelf blijft en wil blijven. De overige respondenten in deze groep geven wel aan dat de manier waarop zij mensen aanspreken, veranderd is. Alle drie deden zij dit vroeger anders: zonder visie, op een directe manier mensen aanspreken en niet snel mensen aanspreken door de functie waarin je zit.

Jonge ondernemers

"Vroeger was het eerst ik zie wel waar het schip strand, nu heb ik wel een visie waar ik naartoe wil." (interview 6)

"Wat doet u? Is dat voor mij interessant? Nee dan ga ik weer weg." (interview 10)

Gevestigde ondernemers

"Nou dat is learning bij doing." (interview 11)

"Eerst loop je alles af en dan is er een hoogtepunt en dan probeer je naar het hoogst noodzakelijke te gaan." (interview 21)

De oudere ondernemers gaan in op de manier van doen, de handelingen en het gedrag bij het netwerken. Hieronder wordt dat weergegeven door middel van een aantal citaten. Het lijkt erop alsof ze alleen bewust bezig zijn met hoe te doen bij het netwerken. Ze gaan niet

direct in op de mogelijkheid om voordeel uit de relaties te halen, terwijl drie van de jonge ondernemers hier wel naartoe lijken te werken.

Jonge ondernemers

"Ik vind het gewoon leuk om met mensen om te gaan maar ze weten ook donders goed dat ik ook in de gaten heb waar ik mee bezig ben." (interview 6)

"Horen wat iemand zegt, zien wat iemand zegt. En kijken hoe je daar het best op in kunt spelen." (interview 10)

"Je mag het best doen, je mag jezelf wel introduceren en zeggen ik hoorde dat jij aan het fuseren bent. Ik zou het interessant vinden om er met je over te kletsen." (interview 15)

Gevestigde ondernemers

"Bij een bijeenkomst met vreemde mensen toch contacten te leggen, als het verplaatsbaar is natuurlijk zoveel mogelijk." (interview 4)

"Veel bellen. Ja vragen stellen. Constant nieuwsgierig zijn, constant willen weten." (interview 11)

"Net wat ik zeg, wat wij doen is steeds klanten, bellen, bellen om afspraken te krijgen." (interview 12)

Toch lijken ook de gevestigde ondernemers wel bewust en zakelijk bezig te zijn met netwerken en waarom ze dit doen, als er gevraagd wordt naar de verbondenheid van hun organisatie met het netwerken. Alle gevestigde ondernemers geven aan dat dit altijd verbonden is met elkaar, ze geven aan eigenlijk altijd met hun onderneming bezig te zijn, dus ook bij het netwerken. Een respondent geeft hier wel bij aan dat ook privé er wel eens doorheen kan lopen:

"Omdat als ik naar Twente ga, dan gaat mijn vrouw en kinderen ook wel eens mee. Dan zien zij ook zakelijke mensen en dat praat ook met elkaar. Dat wordt bijna één kleur zou je haast zeggen." (interview 21)

Het zakelijke en privé of persoonlijk en de grens hiertussen lijkt ook een belangrijk onderwerp dat in paragraaf 4.6 al aan bod is gekomen, maar juist tussen de twee groepen zijn ook verschillen te vinden die hier besproken zullen worden. De meerderheid van al deze acht respondenten heeft de besproken relaties via een zakelijke manier leren kennen. Opvallend is dat alleen twee jonge ondernemers aangeven beide een relatie te hebben die ontstaan is vanuit vriendschap of al erg persoonlijke relatie. Twee relaties bij twee gevestigde ondernemers zijn niet zakelijk ontstaan. Deze zijn echter niet vanuit een privé relatie begonnen zoals bij de jonge ondernemers, maar wel vanuit een privé situatie. Op de volgende pagina zullen deze verschillen duidelijk gemaakt worden door citaten.

<i>Jonge ondernemers</i>	<i>Gevestigde ondernemers</i>
<i>“Dit is eigenlijk mijn beste vriend.” (interview 6)</i>	<i>“Nou ik was al jaren lid, maar ik kende hem ook al uit het dorp.” (interview 4)</i>
<i>“Ik kende hem al privé (...) want dat geldt bij hem, bij een bestaande relatie op basis van een persoonlijke relatie dat je elkaar makkelijker kunt bellen (...).” (interview 15)</i>	<i>“Dat is per toeval (...) op een zonnige dag van dat ik dacht laten we eens op de rem gaan staan. Toen kwam ik in contact met deze directeur van deze school.” (interview 11)</i>

Er is vervolgens gekeken naar hoe, persoonlijk en/of zakelijk, de beide groepen met hun relaties omgaan. Daarbij valt op dat vooral de jonge ondernemers een persoonlijke klik of band met hun zakelijke relaties aangeven binnen het zakelijke contact, die ze natuurlijk met die relaties hebben. De gevestigde ondernemers gaan hier veel minder op in. Een respondent geeft aan dat het op een vriendschappelijke manier gaat en een andere respondent zegt dat er wel eens over privé zaken gesproken wordt, zoals de thuissituatie.

Het lijkt alsof de gevestigde respondenten meer vraagtekens zetten bij de vraag hoe goed ze denken dat ze de besproken relaties kennen. Dat wil zeggen dat ze zich afvragen wanneer je iemand echt kent, een tweetal respondenten spreekt hier erg voorzichtig over. De jonge ondernemers lijken hierbij minder voorzichtig in het uitspreken van hoe goed ze denken dat ze de genoemde relaties kennen. De uitspraken over het redelijk tot goed kennen van de relaties doen ze voornamelijk op basis van de lengte van de relatie en de door de respondent van interview 15 genoemde “verdieping op persoonlijk niveau”. Zie volgende uitspraken.

<i>Jonge ondernemers</i>	<i>Gevestigde ondernemers</i>
<i>“Wel goed denk ik. Omdat ik haar al drie jaar meerdere malen per week contact mee heb.” (interview 6)</i>	<i>“Alleen ik heb wel geleerd dat als het om geld gaat, maakt God vreemde wezens.” (interview 11)</i>
<i>“Die ken ik behoorlijk goed ja. we hebben drie jaar elke dag samen met elkaar gewerkt.” (interview 14)</i>	<i>“Ik denk dat het zo'n 5 jaar duurt voordat je iemand kent. Dus dat is lastig.” (interview 21)</i>

Wanneer er vervolgens gekeken wordt naar hoe prettig de ondernemers de relaties vinden, zijn de gevestigde ondernemers weer meer terughoudend. Zij hebben klaarblijkelijk een aantal relaties die wel prettig zijn, maar deze relaties blijven ook voornamelijk zakelijk. De jonge ondernemers zijn over het algemeen enthousiaster in hun antwoorden en geven aan

alle relaties prettig te vinden, door de te verkrijgen inspiratie (interview 6), het zijn of kunnen worden van een volwaardige gesprekspartner (interview 10) of de persoonlijke band (interview 14 en 15). Wat al duidelijk was geworden in paragraaf 4.6 is, dat voor alle respondenten een prettige relatie van belang en van toepassing is. Ook het persoonlijke niveau niet vergeten mag worden, dit lijkt voornamelijk een belangrijk punt te zijn voor de jonge ondernemers die over het algemeen bewuster lijken om te gaan met hoe ze netwerken.

Als er vervolgens gekeken wordt naar de gunning bij deze acht respondenten, zeggen twee ondernemers hier iets over; een startende en een gevestigde ondernemer. Een andere oudere ondernemer heeft het hierbij wel over het feit dat een relatie hem een gunst kan verlenen. Dit heeft natuurlijk ook met gunnen te maken. Gunnen lijkt op deze manier wel van belang te zijn bij de gevestigde ondernemers, omdat er helemaal niet direct naar gunning gevraagd is. De respondenten zijn zelf op dit onderwerp binnen het netwerken gekomen of ze zijn er niet over begonnen. Opvallend hierbij is de uitspraak van de jonge ondernemer die wel iets zegt over gunning, zie hieronder:

Jonge ondernemers

“Het is ook een kwestie van af en toe gunnen en dan krijg je ook dingen gegund zeg maar.” (interview 14)

Gevestigde ondernemers

“Hij kan een keer een goede gunst bewijzen als wij iets nodig zijn.” (interview 4)

“Want zaken doen is ook vaak gunnen. Als ze je niet mogen, doe je ook geen zaken. (...) het is allemaal mensenwerk, het is allemaal gunnen.” (interview 12)

Deze jonge ondernemer geeft dus aan dat het niet altijd over gunnen gaat, maar dat dit af en toe wel van toepassing moet zijn binnen een netwerkrelatie. De oudere gevestigde ondernemers die begonnen over het gunnen binnen het netwerken, lijken hier blijkbaar anders tegenaan te kijken, gezien de uitspraken. De gevestigde ondernemers lijken meer waarde te hechten aan het gunnen. De respondent van interview 12 geeft duidelijk aan dat het eigenlijk binnen een relatie altijd om gunnen gaat. De respondent van interview 4 geeft aan dat het om een gunst verlenen gaat hij aan zijn relatie denkt, maar ook aan zijn eigen belang. Deze uitspraken, en voornamelijk die van interview 12, lijken krachtiger dan die van de jonge ondernemer.

Bij het netwerken en ook samenhangend met het gunnen is voor alle respondenten van toepassing dat hun relaties wederkerig zijn. Wederkerigheid lijkt voor zowel de jonge als gevestigde ondernemers vanzelfsprekend en ook van belang te zijn. In die zin praten de jonge ondernemers voornamelijk over de zaken die hun relaties voor hen zouden kunnen betekenen en visa versa. De gevestigde ondernemers zeggen echter concreet wat hun relaties kunnen betekenen en/of al eens gedaan hebben en omgekeerd. Opmerkelijk hierbij is wel dat de gevestigde ondernemers hiernaast minder ingaan op de directe wederkerigheid van de relaties, twee respondenten van deze groep beschrijven slechts in welke zaken of diensten ze voor elkaar kunnen betekenen. De overige twee gaan wel verder in op de wederkerigheid. Op de volgende pagina zullen de uitspraken over wederkerigheid weergegeven worden.

Jonge ondernemers

“Wij inspireren elkaar heel erg.” (interview 6)

“Een wederzijdse adviesrol. anderzijds is het gebruik maken van elkaars netwerk. Dus kennisoverdracht (...) door de contacten die je hebt, weten ze in elk geval wat ze aan ons hebben. En weet ik ook wat ik aan hun heb. (...) Gezamenlijke doelstellingen, gezamenlijke doelstellingen en kijken hoe we dat gezamenlijk kunnen versterken.” (interview 10)

“(...) gezamenlijke win win situaties, dat is zeg maar wat ik als netwerken zie. (...) je moet er allebei wat aan hebben. Anders is het nooit bestendig. Dan kun je best een connectie krijgen, maar dat houdt nooit stand volgens mij.” (interview 14)

“Het werkt alleen als je het andersom ook doet. (...) ik geloof er heel erg in dat als ik het goed doe voor hem. Dan doet hij het goed voor mij. En doen is dan een heel breed woord (...) Dat kan zijn voorstellen, informeren, dat kan alles zijn. (...) Je hoopt dat je iets geeft, dat je iets opbouwt, dat je mensen laat zien dat jij bereid bent om in hun te investeren en zij uiteindelijk hopelijk ook terug.” (interview 15)

Gevestigde ondernemers

“In mijn optiek heeft het er alles mee te maken dat het netwerken een relatie en de duurzaamheid van een netwerk kan niet alleen bestaan vanuit een derde er moet altijd een koppeling van belangen zijn en daarbij moet dat ook nog eens kloppen. (...) ik denk dat het evenwicht in een relatie in een netwerkrelatie, dat dat altijd redelijk in balans ligt. Moet liggen, wil je goed gebruik van elkaar kunnen blijven maken op een evenredige manier.” (interview 11)

“Zakelijk waarbij een relatie is over en weer (...). Omdat hij daar ook van kan profiteren in die zin, dat is wederzijds. En dat weet hij ook heel goed.” (interview 21)

De jonge ondernemers beschrijven wel direct de wederkerigheid bij het netwerken en/of bij relaties. Dit verschil tussen de twee groepen is ook mogelijk, doordat de jonge ondernemers veelal dezelfde diensten of zaken beschrijven die over en weer aan elkaar gegeven of voor elkaar gedaan worden. Hierin ligt voor hen dus de wederkerigheid. Terwijl het bij de gevestigde ondernemers ook veelal verschillende zaken en diensten zijn die voor elkaar gedaan worden. Hoewel deze jonge ondernemers veelal praten over dezelfde zaken die wederkerig zijn, zijn ze ook meer bezig met het wederkerige karakter van een relatie. Zoals gezegd en duidelijk wordt hierboven, beschrijven de vier jonge respondenten het wederkerige karakter, uit zichzelf, beter en uitgebreider dan de gevestigde ondernemers.

Het laatste opvallende aspect uit de vorige paragrafen is de regio ofwel Twente. In paragraaf 4.4 is dit onderwerp aan bod gekomen. Daar bleek de regio al een belangrijke plaats in te nemen bij het netwerken voor de ondernemers. Dit geldt voor beide groepen, hoewel twee gevestigde ondernemers aangegeven hebben dat gezien hun branche de regio niet hun werkgebied is en daarom dus ook niet van belang. Deze twee zijn binnen dit onderzoek wat dat betreft uitzonderingen. Wel geeft één respondent hier het volgende bij aan:

“Dat wil niet zeggen natuurlijk dat je niet wat zakelijke contacten hebt in de regio, waar je zakelijk mee omgaat.” (interview 11)

Een ander opvallend punt met betrekking tot de regio is dat twee jonge ondernemers de manier van doen, de mensen ofwel specifieke eigenschappen van de regio Twente beschrijven als positief. Dat geeft aan dat het voor hen niet alleen gaat om de regio als gebied. Dit is bijvoorbeeld de regio waar de ondernemer zich op richt als hoofdafzetgebied, omdat ze ook in Twente gevestigd zijn (bijvoorbeeld gevestigde ondernemers van interview 4 en jonge ondernemers van interview 10 en 15) en dat dit het hoofdgebied is waar ze hun handel of omzet weghalen (interview 21). De drie jonge ondernemers die juist de regio Twente en haar eigenschappen benadrukken, zeggen het volgende:

“Ik vind Twente een fijne regio om te werken. Gewoon het is hier gewoon rustig en ik hoef niet zolang in de file te staan.” (interview 6)

“Vroeger vanuit het Twents had je Noaberschap. En noaberschap is dat je je burens ging helpen in de periodes dat het moeilijk was of periodes dat mensen tekort kwamen. (...) En met het netwerken, dat is eigenlijk een beetje de moderne versie van het vroegere noaberschap.” (interview 10)

“Kijk het is toch vaak zo dat in de regio waar je vandaan komt dat zijn vaak, niet altijd, daar heb je altijd wel een beetje dezelfde karaktertrekken. (...) Tukkers zijn wel allemaal een beetje hetzelfde en je hebt toch een bepaalde verbondenheid met elkaar. Dat maakt het wel gemakkelijker.”

(interview 14)

Uit bovenstaande vergelijkingen is gebleken dat er eigenlijk slechts kleine verschillen zijn tussen jonge en gevestigde ondernemers uit het onderzoek. De jonge ondernemers beschrijven hun manier van netwerken en het netwerken zo, alsof het lijkt dat zij bewuster bezig zijn met het netwerken dan de gevestigde ondernemers. Hoewel de gevestigde ondernemers langer moeten nadenken over bijvoorbeeld hun tijdsbesteding en vergeleken met de jonge ondernemers niet alles even duidelijk beschrijven, wordt wel duidelijk, ook gezien het persoonlijke versus zakelijke contact, dat deze gevestigde ondernemers wel degelijk weten waar ze mee bezig zijn en waarom. Wel blijkt dat de weg naar de manier van netwerken, zoals de gevestigde ondernemers het nu doen, wel lang is en ze hebben dan ook wel enigszins hun manier aangepast. Inmiddels hebben ze daarmee wel een dosis mensenkennis en algemene kennis met het netwerken verworven, zo lijkt het. De jonge ondernemers hebben daarentegen nu al veel duidelijker in beeld wat netwerken is, hoe, waar en met wie ze dat doen of zouden moeten doen om te kunnen bereiken wat ze willen.

5. Conclusies

In dit hoofdstuk worden de uiteindelijke conclusies gegeven ten aanzien van de hoofdthema's. Deze conclusies geven antwoord op de deelvragen van het onderzoek. De paragraafstructuur zal hierbij hetzelfde zijn als bij het vorige hoofdstuk. Het hoofdstuk wordt afgesloten in paragraaf 5.8 met de beantwoording van de hoofdvraag.

5.1 Visies en betekenissen netwerken

De visies en betekenissen die de respondenten aan het netwerken gegeven hebben, lopen erg uiteen, maar lijken wel eenzelfde soort basis te hebben. Daarbij is gezelligheid een belangrijk aspect.

De verscheidenheid binnen de visies en betekenis aan netwerken, van kort en helder tot lang en diepgaand, komt overeen met het onderzoek van Nierenberg (2005), waarbij bleek dat verschillende persoonlijkheden elk op een eigen manier in gesprek komen met anderen en dus elk op een eigen manier netwerken. Er kan in ieder geval afgeleid worden dat alle respondenten weten waarom ze netwerken gezien hun visies en betekenissen. De mate waarin zij dit aangeven en de verschillen hierbij, lijken ook afhankelijk te zijn van de belangen en de wensen die de respondenten hebben bij het netwerken (Van Winkelen, 2003).

De respondenten hadden wel eenzelfde grondslag binnen hun visies over en de betekenissen van netwerken. Het spreken van bestaande en voornamelijk nieuwe relaties in de zakelijke context is het meest van belang binnen de standpunten van de ondernemers. Anderson en anderen (2010) beschrijven in lijn daarmee dat netwerken een cyclus van interacties is. Verder geven Katz en Green (2009) aan dat door op een goede manier te netwerken, de nieuwe connecties met mensen verkregen kunnen worden, net als ideeën en zakelijke mogelijkheden. Het belang dat dus ook in de theorie naar voren komt, van het in contact komen met mensen, en interacties, is ook uit dit onderzoek gebleken.

Tot slot bleek bij de resultaten dat gezelligheid ook voor zes respondenten een belangrijke factor was binnen hun visies en/of betekenis van netwerken. Juist binnen het theoretisch kader is dit aspect moeilijk terug te vinden. Er wordt slechts door enkele onderzoekers ingegaan op het persoonlijke aspect van netwerken, wat ook van belang is (Autretsch &

Keilbach, 2008; Brüderl & Preisendörfer, 1998; Johannisson, 2011). Er kan hier gezegd worden dat gezelligheid niet direct terug te vinden is in de literatuur, maar dit mag zeker niet onderschat worden. Dit blijkt in de praktijk een belangrijk aspect te zijn voor zeker een derde van de ondervraagde MKB-ondernemers bij wat zij onder netwerken verstaan. Dit hangt dan wel samen met het op een persoonlijke manier omgaan met anderen binnen het regionale netwerken, juist niet alleen maar over zakelijke feiten te praten (Gellynck & Vermeire, 2009). Dit persoonlijke aspect zal verder aan bod komen in paragraaf 5.6.

5.2 Netwerk bouwen

Het bouwen van relaties bleek in de meeste gevallen bij de respondenten samen te hangen met het netwerken met en de directe hulp van, al dan niet zakelijke, bekenden. De oorsprong ligt bij veel relaties wel binnen het zakenleven en ook gunning is een belangrijk aspect bij het bouwen van het netwerk.

Het bouwen aan het netwerk wordt kort gezegd voornamelijk bewerkstelligd door personen uit het eigen netwerk en vanuit daar wordt verder gegaan met het in contact komen met anderen. Het ‘via via’ contacten opdoen is hier een essentieel aspect en belangrijker dan zelf compleet nieuwe contacten verkrijgen. Daarbij blijkt uit onderzoek van De Klerk (2010) ook dat mensen de neiging hebben om juist deze weg te gebruiken, omdat deze makkelijker is om in contact te komen met verdere connecties. De makkelijkste weg wordt dus het liefst en het meest bewandeld om verder te komen bij het netwerken, om het eigen netwerk uit te breiden. Ditzelfde geldt voor de connecties die wel of niet bestaan tussen de genoemde relaties van de respondenten. Daarbij kan geconcludeerd worden dat het bestaan van deze connecties voornamelijk afhankelijk is van de connecties die in het directe netwerk ‘via via’ te verkrijgen zijn. Een belangrijk aspect hierbij is het hebben van gelijke interesses (De Man, 2004; De Klerk, 2010), in dit onderzoek betreft dat ook branches, regio of businessclubs.

Verder is het zo dat de oorsprong van de meeste relaties bij het zakelijke aspect ligt. Duidelijk is dat zakelijke omstandigheden, evenementen en plaatsen wel degelijk belangrijk zijn voor ondernemers om hun netwerk te bouwen, nog meer dan privé situaties. Ook het onderzoek van De Klerk (2010) bevestigt dit. Verder blijken respondenten nauwelijks hun netwerk uit te bouwen binnen organisaties van hun relaties, die veelal eigenaren zijn. Ook

dit lijkt samen te hangen met het feit dat de respondenten juist dit soort mensen genoemd hebben. Daarmee hebben de respondenten het meest gemeen met deze personen en kunnen ze mogelijk zakelijk voordeel bij hen halen (Ozcan & Eisenhardt, 2009). Werknemers bij een organisatie hebben niet die meerwaarde die een eigenaar of iemand met beslissingsbevoegdheid, de respondenten wel kan geven. Het is dan ook vanzelfsprekend dat het contact met werknemers van relaties gering is en zelfs niet noemenswaardig kan zijn.

Het laatste opvallende aspect binnen het bouwen aan het netwerk is gunning. Dit bleek voor veel respondenten een belangrijke voorwaarde voor: het bouwen van, de verdere omgang met en het gebruiken van relaties. Gunnen is eigen een ongrijpbaar begrip, ook voor de respondenten. Wanneer gun je iemand iets en omgekeerd? Het lijkt vooral een kwestie van een klik te zijn, een goed gevoel en wellicht een goed onderbuik gevoel bij de desbetreffende persoon. Dit geeft Igwebuike (1998) ook aan; netwerkrelaties geven een aangenaam gevoel en zij kunnen tevens een boost geven aan de eigenwaarde van de ondernemer (De Klerk, 2010). Er kan geconcludeerd worden dat als het gevoel goed zit en er ook een klik is, de kans dan ook groot is dat men over en weer elkaar iets gunt.

5.3 Netwerk onderhouden

Het onderhouden van het netwerk en de relaties wordt op allerlei manieren bewerkstelligd, waarbij lidmaatschappen niet weg te denken zijn net zo min als het spontane contact. Duidelijk is dat hier wel veel tijd in gaat zitten, het netwerken is dan ook meer dan alleen maar contacten opdoen.

Uit de resultaten is gebleken dat de respondenten op verschillende manieren het netwerk en het contact met relaties onderhouden. Zoals Curran en Blackburn (1994) beweren, zijn de lidmaatschappen bij lokale clubs belangrijk om te kunnen netwerken. Naast het feit dat netwerken ook veel spontaan of op afspraak gebeurt, zijn deze lidmaatschappen belangrijke ontmoetingsplekken. Voor twee respondenten bleken lidmaatschappen bij clubs niet van toepassing als netwerkplek. In de literatuur wordt aangegeven dat in sommige branches het netwerken belangrijker is dan anderen (Kirchhoff, 1994), maar dit is daarbij regionaal bepalend. Vandaar dat het ook voor deze respondenten niet van toepassing is. Concluderend kan gezegd worden dat de branche niet alleen bepalend bij het wel of niet

belangrijk zijn van netwerken is, maar juist bij de lidmaatschappen van (regionale) businessclubs en netwerkorganisaties. Daarbij kan netwerken bijdragen aan succesvol zaken doen (Yeung, 2006), dit wordt duidelijk door de meerderheid van de respondenten als mogelijk gevolg of resultaat gezien van het netwerken en de clubs waar ze netwerken.

Andere bepalende aspecten voor een (toekomstig) lidmaatschap bij clubs en het netwerken die zowel in dit onderzoek als ook in de literatuur bevestigd worden, zijn de gelijke interesses (De Man, 2004), proberen in contact te komen met personen die beslissingsbevoegd zijn om dus zakelijke voordeel te kunnen halen (Oscan & Eisenhardt, 2009). Toch moet er gezegd worden dat daarnaast, zoals in bovenstaande paragraaf al gezegd is, ook bestaande relaties van invloed kunnen zijn op het lidmaatschap bij een businessclub. Tevens kan geconcludeerd worden dat gezelligheid een belangrijke factor is voor de respondenten, gezien het netwerken over het algemeen en ook bij de netwerk- of businessclubs waar ze bij aangesloten zijn. Hoewel dit in de literatuur niet als zodanig genoemd wordt is de belangrijke uitkomst uit de praktijk.

Zoals gezegd zijn naast lidmaatschappen ook het spontaan of op afspraak mensen ontmoeten van toepassing bij het netwerken. Zoals ook Yeung (2006) al aan gaf, zijn er geen grenzen aan waar of wanneer genetwerkt kan worden. Elke plek of tijdstip kan een netwerkmogelijkheid zijn. Dit wordt zeker bevestigd in dit onderzoek. Juist elke plek of tijdstip is bepalend en van belang om de relaties te onderhouden. Kortom, er is duidelijk geworden dat de literatuur het onderzoek ondersteund en andersom. Netwerken kan en is overal, het ligt niet aan banden bij lidmaatschappen bij verschillende clubs. Daarbij wordt juist door de respondenten het spontane contact met relaties als belangrijk gezien binnen het netwerken. In de literatuur wordt dit verklaard door Igwebuike (1998), hier wordt aangegeven dat netwerkrelaties ondernemers een aangenaam gevoel en ondersteuning geven. Bovendien is netwerken een manier waardoor de eigenwaarde van de ondernemer vergroot wordt (De Klerk, 2010). Dat kan ook verklaren dat juist een spontaan telefoontje, bezoek krijgen van een relatie en andersom, belangrijk is voor ondernemers, omdat dat alleen al goed kan doen.

Verder is het vanzelfsprekend dat netwerken tijd en geld kost, dit blijkt uit dit onderzoek en ook de literatuur bevestigt dit (Burt, 1992; Baron & Markman, 2000). Belangrijk hierbij is dat

netwerken voor de respondenten meer is dan alleen het opdoen van contacten. De meerderheid gaat er daarom vanuit dat ze hun kosten er wel uithalen. Uitdrukken van de baten blijkt moeilijk, wat te verklaren valt door de niet directe materiële zin van de baten zoals de respondenten ze omschrijven. In de literatuur worden deze zaken enkel beschreven als een soort eigenschappen, zoals het verkrijgen van informatie en uitwisselen van informatie (Byham, 2010), aantrekken en opdoen van nieuwe relaties in het eigen netwerk (Taylor, 2006) en er zakelijke voordelen uit proberen te halen (De Man, 2004). Juist die eigenschappen van het netwerken maken het netwerken waardevol voor de ondernemers.

Het feit dat veel respondenten veelal ook in hun bestaande netwerkkring blijven hangen, kan enerzijds voordelen opleveren, maar kan ook gevaarlijk zijn. Dietsche (2009) en Burns (2007) geven aan dat vertrouwelijke relaties en een persoonlijke aanpak binnen het MKB belangrijk zijn voor relaties en leveranciers, dat kan zorgen voor een concurrentievoordeel. En daarbij kan er pas voordeel uit een netwerk gehaald worden als men het netwerk belangrijk vindt en daarbinnen strategische relaties heeft opgebouwd (De Klerk & Kroon, 2008). Anderzijds geven Franco en Haase (2010) aan dat de vertrouwde kring voor kleinere en regionaal opererende organisaties er voor kan zorgen dat ze zichzelf tekort doen, doordat ze niet buiten hun vertrouwde omgeving kijken. Zoals veel respondenten zelf al aangeven, dat ook relaties en clubs buiten de vertrouwde omgeving belangrijk zijn. Dit wordt ondersteund door de literatuur: ondernemers hebben een combinatie van zogenoemde sterke en zwakke banden om zo aan verschillende behoeftes te kunnen voldoen (Anderson, et al., 2010).

Hoewel respondenten wel aangeven verschillende soorten relaties te kennen, hebben de respondenten voornamelijk relaties benoemd waarmee ze op een zakelijke, persoonlijke manier omgaan. Deze manier van omgang met dat persoonlijke aspect achten zij belangrijk, waardoor ook het verkrijgen van informatie of het gebruiken van bronnen vergemakkelijkt wordt (Brüderl & Preisendörfer, 1998). Er zal in paragraaf 5.6 verder ingegaan worden op de zakelijke versus persoonlijke manier omgang bij het netwerken.

Binnen het onderhouden van netwerkrelaties is verder de regio een bepalend aspect voor de plekken waar ze netwerken en met wie. De grote meerderheid van de respondenten gaf aan dat de regio Twente hun hoofdgebied is gezien werk en netwerken. Belangrijk voor de

afbakening van hun gebied voor de ondernemers is de manier van doen en omgang in Twente. Regionaal netwerken ligt in de literatuur verscholen, maar daar wordt wel duidelijk dat het meer is dan alleen formeel netwerken. Het is ook participeren bij sociale activiteiten in de regio (Gellynck & Vermeire, 2009). Duidelijk is dat de respondenten hier verder op ingaan en aangeven dat het gaat om de mensen in de regio en de manier van doen, niet wat er te doen is. De regio en in het bijzonder Twente mag dus kortom niet onderschat worden bij het netwerken voor MKB-ondernemers; dat is juist waar en waarmee de ondernemers het netwerken doen.

Het netwerken via internet bleek voor de respondenten vooral ingevuld te worden door e-mail en zoeken op internet. Meer dan de helft van de respondenten maakt geen gebruik van social media. Dit lijkt ook te maken te hebben met de vertrouwde omgeving waarin de ondernemers zich het liefst begeven. Kortom, de respondenten blijven zich nog in hun vertrouwde omgeving bewegen, fysiek netwerken. Pas als de omgeving gaat bewegen, zullen zij ook meegaan en dus social media gaan gebruiken, zo luidt de verwachting.

5.4 Netwerk gebruiken

Netwerkrelaties bestaan op basis van wederkerigheid en worden in die zin ook gebruikt door de MKB-ondernemers, waarbij ook gunnen een belangrijk element is. Het gebruiken van relaties gebeurt zo goed mogelijk als er ook over nagedacht is ofwel als er doelen opgesteld zijn.

Een van de belangrijkste voorwaarden bij het gebruiken van het netwerk en netwerkrelaties is duidelijk wederkerigheid (binnen relaties). Relaties zijn wederkerig op basis van verschillende zaken die voor elkaar gedaan of geregeld worden; directe handel, informeren of aanbevelen. In ieder geval kan wederkerigheid leiden tot persoonlijk welzijn en motivatie, positieve uitkomsten dus. Daarbij is wederkerigheid ook een manier waarop relaties verder gebouwd en onderhouden kunnen worden (Pervan, et al., 2009), mogelijkheden creëren en bronnen raadplegen (Plickert, et al., 2007). Er kan dus geconcludeerd worden dat wederkerigheid een onmisbaar aspect is, wil men goed gebruik kunnen maken en blijven maken van netwerkrelaties.

Een verrassend resultaat bleek het belang van gunning bij netwerken te zijn. Hier was tijdens de interviews niet naar gevraagd. Net als wederkerigheid lijkt het netwerken ook slecht zonder gunnen te kunnen. Hier spelen ook het wederkerige karakter van relaties en dat er een klik is met een (toekomstige relatie) mogelijk is, een rol. Gunning blijkt een bijzonder begrip binnen het netwerken en zaken doen, zeker voor de wetenschap, zo lijkt het. Gunt men iemand anders iets niet en visa versa, dan zal de relatie niet gebruikt worden of überhaupt niet gebouwd zijn. De respondenten doen het netwerken niet voor niets, de meerderheid zegt direct iets uit het netwerken te willen halen. Verschillende zaken zoals het profiteren of gebruik maken van de relatie (Grönroos, 2000), en ook daarin verder te komen om zakelijk voordeel te behalen (Slotte-Kock & Coviello, 2010), benoemden zij. In die zin gaat netwerken en het gebruik maken van netwerken dus om verder te komen en om daar zelf uiteindelijk, vaak juist samen met relaties, beter van te worden al is het alleen maar een bredere en/of betere naamsbekendheid of een nieuwe relatie.

Om effectief gebruik te kunnen maken van relaties hebben veel respondenten doelen gesteld bij het netwerken over het algemeen en/of bij specifieke relaties. Het stellen van doelen kan cruciaal zijn voor het succes van het netwerken (Gellynck & Vermeire, 2009). Dit maakt het juist mogelijk om te groeien binnen netwerken door een focuspunt te hebben waaraan bewust gewerkt kan worden. Naast het hebben van doelen zijn er situaties waarin relaties belangrijk kunnen zijn voor veel respondenten. Volgens Yeung (2006) kan dit elke situatie zijn, maar de respondenten geven wel aan dat er bepaalde situaties zijn waarin bepaalde relaties echt belangrijk kunnen zijn. Het is duidelijk dat relaties onmisbaar kunnen zijn in bepaalde situaties voor de respondenten om tot een goede oplossing of uitweg te komen (Grönroos, 2000).

5.5 Netwerken: zakelijk vs. persoonlijk

Bij de bovenstaande paragrafen is al kort het zakelijke vs. persoonlijke aspect van het netwerken aan bod gekomen. Het is in ieder geval zo dat beide manieren van omgang voor de respondenten van belang zijn, elk op hun eigen manier en met verschillende intenties.

De persoonlijke relaties binnen het netwerk zijn belangrijk bij de omgang met relaties. De meerderheid van de respondenten heeft aangegeven op een zakelijke persoonlijke manier om te gaan met het merendeel van hun relaties. Verder zijn er nog wat relaties die

persoonlijker zijn of juist zakelijker, hoewel bij deze laatste vaak wel een persoonlijke klik van toepassing is. Ook uit de literatuur blijkt al dat het persoonlijke gevoel binnen de zakelijke omgeving erg belangrijk is. Dit maakt juist dat de relatie vertrouwelijker is (Curran & Blackburn, 1994), meer of betere toegang verkregen wordt tot informatie en bronnen (Audretsch & Keilbach, 2008; Brüderl & Preisendörfer, 1998) en ook de kans van slagen van de onderneming wordt hierdoor vergroot (Katz & Green, 2009). Het hebben van een persoonlijke klik, band of nog beter een persoonlijke relatie met een zakelijke relatie kan dus erg profijtelijk zijn voor de ondernemer en zijn of haar onderneming. Daarbij is het zo, dat “maakt het zakelijk leven leuk” (interview 17).

Ondanks het persoonlijke aspect bij het netwerken, wordt er niet vergeten waarom en waarvoor er genetwerkt wordt. Voor de meeste respondenten is het netwerken altijd verbonden met hun onderneming, wat aangeeft dat het zakelijke belang wel degelijk aanwezig is naast de persoonlijke omgang. Klaarblijkelijk zijn beide aspecten, zakelijk en persoonlijk, voor de meeste respondenten onlosmakelijk met elkaar verbonden om op een leuke manier te kunnen netwerken en daar ook voordeel uit te kunnen halen. Zoals Audretsch en Keilbach (2008) ook aangeven; ondernemerschap is een persoonlijke zaak, maar daarbij is netwerken (en het zaken doen) een zakelijke aangelegenheid.

Verder is gebleken dat de meeste relaties die besproken zijn, vrij goed werden gekend door de respondenten en ze werden ook ervaren als prettig. De vertrouwelijke relaties, wat deze ook lijken te zijn, zijn dus erg belangrijk voor MKB-ondernemers (Dietsche, 2009). Niet alleen voor het gevoel van de ondernemer is een vertrouwelijke relatie belangrijk, ook juist voor de onderneming zijn de persoonlijke en vertrouwelijke relaties van belang om door te groeien en verder te komen.

5.6 Best practices

De best practices van de MKB-ondernemers zijn onderverdeeld in de manieren van netwerken en tips die zij gegeven hebben ten aanzien van het netwerken.

De respondenten hebben elk hun eigen manieren om te netwerken, te verdelen in drie groepen: een groot verschil tussen de manier hoe vroeger en nu genetwerkt wordt, weinig verschil tussen beide en geen verschil binnen de manier van netwerken. Dit kan te maken

hebben met de verschillende belangen die de respondenten hebben en/of hadden bij het netwerken (Van Winkelen, 2003) en de netwerkvaardigheden en expertise die zij bezaten en bezitten (Minitti, 2005). Dit gaven de respondenten dan ook in meer of mindere mate aan, vooral ervaring en het nu bewuster omgaan met netwerken waren belangrijke redenen waardoor de manier veranderd is.

Verder is het ook persoonsafhankelijk of manieren van netwerken zijn veranderd of niet, bepaalde mensen zijn geboren met een instinct om gemakkelijk met anderen in contact te komen en geschikte zakenrelaties weten te vinden en te onderhouden (Boe, 1994; Kay, 2004; Taylor, 2006). Anderen moeten het netwerken juist leren door het te doen (De Klerk, 2010). Dus is het persoonsafhankelijk hoe mensen netwerken, waarbij ook de branche meespeelt en hoe het netwerken ze af gaat. Daarbij speelt dus ook mee of er wel of geen verschillen zijn tussen hoe men vroeger en nu netwerkt. Wel wordt er genetwerkt op een manier die past bij de ondernemer zelf, dat wil zeggen op een natuurlijke manier in contact komen en blijven met (mogelijke) relaties (Kay, 2004; Taylor, 2006).

Tot slot bleken tips die de respondenten gaven veelal af te leiden van hun eigen manier of hun eigen gewenste manier van doen. De ondernemers hebben tips gegeven ten aanzien van netwerken, waarbij duidelijk is gebleken dat 'jezelf zijn' bij netwerken belangrijk wordt geacht. Netwerkers moeten in ieder geval bewust bezig zijn; bewuste keuzes maken, weten wat je wilt, weten wat je kan betekenen voor mensen, weten waarom jij interessant bent of kan zijn voor anderen, voorbereiden en doelen hebben. Kortom, ondernemers moeten selectief zijn in het kiezen van de belangrijkheid van hun relaties (Burt, 1992) en hoe en wanneer met hen om te gaan en daarbij moet ook het belang van netwerken erkend worden om effectief te (net)werken (De Klerk & Kroon, 2008). Verder blijkt het ook belangrijk te zijn om wel (formeel) geordend gedrag te vertonen (Grunig & Guang, 2000), ofwel niet misdragen in de zin van te veel drinken of jezelf beter voor te doen dan je bent.

5.7 Startende jonge ondernemers vs. gevestigde oudere ondernemers

Binnen de vergelijking tussen de twee groepen ondernemers, betreffende de laatste deelvraag, is gefocust op vier opvallende aspecten namelijk: de manier van netwerken, persoonlijk versus zakelijk contact, gunning en de regio.

Naast de vergelijking van de thema's, viel ook de manier van antwoorden ten aanzien van deze thema's op en dan met name de verschillen tussen de oudere en jongere ondernemers. Oudere ondernemers moeten langer nadenken over hun netwerkijdsbesteding terwijl de jonge ondernemers makkelijker omschrijvingen geven. Het lijkt voor de oudere ondernemers meer vanzelfsprekend en natuurlijk om te netwerken, terwijl de jonge ondernemers heel overwogen hun antwoorden hierbij lijken te geven. Daarbij omschreven de oudere ondernemers ten aanzien van hun netwerken ook meer handelingen en de jongere ondernemers omschreven vooral hun manier van doen als zichzelf zijn. De gevestigde ondernemers zijn meer gegroeid met en binnen hun onderneming; ze zijn echt hun onderneming, ook voor de buitenwereld (Katz & Green, 2009). En dat weten deze ondernemers ook zeer goed, hoewel het een natuurlijk iets voor ze is. Deze ondernemers zijn zich wel degelijk bewust van hun positie. Terwijl het vergroeid zijn met de onderneming voor jezelf en de buitenwereld voor de startende ondernemers nog in een groeifase zit. Wel bleken zij bewuster te vertalen hoe ze netwerken, met wie en waarom. Ze zijn vanaf het begin daar veel bewuster mee bezig dan hoe de gevestigde ondernemers hun manier van netwerken in het begin omschreven.

De manier van netwerken is met name door jarenlange ervaring voor vooral de gevestigde ondernemers veranderd, terwijl het aannemelijk is dat de jonge ondernemers hun manier van netwerken nog niet werkelijk hebben veranderd door de huidige kennis over netwerken. Tegenwoordig is er algemeen meer bekend over netwerken en hoe men meer ondersteuning kan krijgen van je netwerk, daardoor zijn de kansen die zij kunnen krijgen om hun onderneming te laten slagen en groeien direct al groter (Katz & Green, 2009). Dit kan ook een verklaring zijn waarom de manier van netwerken van de jonge ondernemers nauwelijks is veranderd, naast het feit dat zij ook nog niet die ervaring hebben die de oudere ondernemers wel hebben.

Jonge ondernemers worden nu al meer gerespecteerd dan jonge ondernemers twintig jaar terug, toen was er nog meer hiërarchie in het zakenleven. De jongeren lijken nu al veel lef, moed en zelfvertrouwen te hebben, omdat ze ook aangeven zichzelf te zijn en ook willen blijven, eigenschappen die belangrijk zijn om een netwerk op te zetten en te netwerken (Byham, 2010). Daarbij lijken oudere ondernemers ook voorzichtiger en meer terughoudend

te zijn in hun formuleringen, ze denken meer na voor ze werkelijk antwoorden zoals bij de tijdsbesteding en de mate waarin ze hun relaties kennen en hoe prettig dit voor hen is. Hun langere ervaring in het zakenleven als ondernemer zal hier meegespeeld hebben (Shane & Khurana, 2003), ze hebben daardoor namelijk ook beter inzicht in (financiële) zaken en weten naar verwachting ook hoe een reputatie opgebouwd (Ucbasaran, et al., 2008) en hoe snel deze afgebroken kan worden.

Duidelijk is dat de combinatie persoonlijk en zakelijk contact die binnen het zaken doen en netwerken prettig is, het meest gewenst zijn door beide ondernemersgroepen. Binnen beide groepen bleek gezien het persoonlijke versus zakelijke contact slechts één verschil te vinden en wel het feit dat twee jonge ondernemers relaties hebben genoemd die vanuit privé ontstaan zijn en ook privé nu nog een betekenis hebben. Ook in de literatuur wordt de waarde van privécontacten benoemd, er wordt gezegd dat deze gebruikt kunnen worden door de ondernemer om bronnen en informatie te verkrijgen (Brüderl & Preisendörfer, 1998) en deze contacten kunnen een houvast en basis zijn voor het zakelijke leven (Johannisson, 2011).

Binnen beide groepen lijkt gunning een belangrijk aspect, hoewel bij de gevestigde ondernemers het belang meer aanwezig schijnt te zijn door het indirect benoemen van gunning. De jonge ondernemers schijnen überhaupt al bewust bezig te zijn en om te gaan met netwerken, maar de ervaring om nuances aan te brengen binnen de wederkerigheid, verschillende soorten en manieren hiervan, van relaties wordt nog gemist. Waarschijnlijk zijn de ervaringen van de oudere ondernemers binnen het netwerken en zaken doen van belang om de mate waarin het gunnen er toe doet te erkennen.

Bij het gunnen is ook wederkerigheid een onmisbaar aspect. Voor beide groepen is dit een vanzelfsprekendheid voor hun relaties, doordat ze zaken samen doen of over en weer iets voor elkaar doen of dus elkaar iets gunnen. Dit lijkt voornamelijk voor de gevestigde ondernemer al een vanzelfsprekend onderdeel te zijn van het netwerken en de omgang met zijn relaties en de daaruit ontstane win-win situaties bewerkstelligen (Grönroos, 2000). Zij hechten dan ook veel waarde aan deze relaties en het gunnen, hiervoor netwerken ze natuurlijk ook (Witt, 2004). De gevestigde ondernemers lijken zich dus zeker bewust van wat

netwerken voor hen kan betekenen en weten dat ze daarvoor gunning en wederkerigheid, in de breedste zin van het woord, binnen relaties nodig hebben.

Het laatste opvallende aspect bij de twee groepen bleek de regio, vooral dat het over het algemeen voor beide groepen een belangrijke voorwaarde en/of factor is voor het netwerken. De startende ondernemers benadrukten daarbij de manier van doen in Twente, waardoor het lijkt alsof zij meer waarde hechten aan de betreffende regio door de specifieke eigenschappen van Twente. Hoewel twee gevestigde ondernemers aangeven dat Twente niet direct hun zakelijke afzetgebied is, is het wel hun vestigingsplaats. Dit geeft aan dat Twente wel een belangrijke plaats inneemt voor die respondenten. Het schijnt dus dat Twente zeker een speciale regio is voor de beide groepen over het algemeen en de jonge in het bijzonder voor hun zaken en het netwerken.

Concluderend kan gezegd worden dat hoewel er geen grote verschillen bestaan tussen de beide ondernemersgroepen, startend en gevestigd, ervaring wel de grootste bepalende factor lijkt te zijn voor veel van de gebleken verschillen. Ook de huidige zakenwereld en generatie zijn bepalend gebleken waarbij de jonge ondernemers al erg bewust en direct bezig zijn met het netwerken.

5.8 Rol van het netwerken voor MKB-ondernemers

Nu alle deelvragen hierboven beantwoord zijn, kan aan de hand daarvan de hoofdvraag, 'Welke rol speelt het netwerken voor de MKB-ondernemers?', beantwoord worden.

Het netwerken speelt voor de ondernemers vooral een belangrijke rol in het voorstadium van zaken doen. Wat eigenlijk wel voor de hand ligt, maar het netwerken is meer. Er is niet voor niets in dit onderzoek gekozen om netwerken als werkwoord te gebruiken en niet als zelfstandig naamwoord, het is ook aan verschillende zaken werken. Het netwerken wordt, zoals ook blijkt uit bovenstaande paragrafen van belang om relaties te bouwen, onderhouden, gebruiken en om wat op te bouwen met de relaties, dat wil zeggen een volwaardige relatie met een verdieping op persoonlijk vlak. Het netwerken speelt een belangrijke rol bij het leuke aspect van het zaken doen; omgaan met mensen waar je voor je onderneming of als ondernemer iets aan kunt hebben. Daarbij is het belangrijk om vast te stellen dat netwerken meer is dan direct handel te kunnen krijgen of er beter van te worden.

Netwerken draait ook om het in contact komen en blijven met relaties die dezelfde interesses hebben als de ondernemer en op die manier kennis of informatie te delen. Het netwerken is een wederzijds verschijnsel, wat inhoudt dat het netwerken niet gezien kan worden als iets waar alleen maar te halen valt. Pas als men gaat delen en dus dat wederzijdse aspect aanwezig is bij het netwerken, dan doet het ertoe voor de ondernemer. Netwerken is belangrijk om zaken gegund te krijgen, dat kan van alles zijn; van informatie en vertrouwen tot zaken doen. Ook moet men dus, gezien de wederkerigheid, de ander dezelfde of soortgelijke zaken gunnen.

Het netwerken speelt verder een belangrijke rol voor de ondernemers gezien de omgang met mensen. Het netwerken wordt als prettig beschouwd als men ook op een persoonlijke manier, met een persoonlijke klik, om kan gaan met anderen. Het is wel belangrijk dat je jezelf bent en blijft bij het netwerken en dat je je daar ook bewust van bent. Het netwerken speelt een belangrijke rol in het gezelligheidsaspect van het zakelijke leven. De gezelligheid wordt ook voornamelijk gecreëerd door de regio, Twente, waarin genetwerkt wordt. Het netwerken wordt pas van belang voor de MKB-ondernemers als dit in hun werk- en/of hoofdafzet gebied gedaan wordt; Twente dus. Hier is Twente niet alleen belangrijk als regio, maar ook als gebied waarin een bepaalde mentaliteit bestaat en een bepaald soort mensen wonen. Deze passen schijnbaar bij de ondernemers waardoor zij zich prettig voelen om hier en op de Twentse manier te netwerken.

6. Discussie

In dit hoofdstuk komt de discussie tot stand die is ontstaan naar aanleiding van de resultaten uit hoofdstuk 4 en de conclusies uit hoofdstuk 5. Allereerst is er een discussie over de begrenzing van het onderzoek betreffende haar opzet, uitwerking en verwerking en zullen er aanbevelingen gedaan worden voor vervolgonderzoek. Tot slot zullen praktische aanbevelingen gegeven worden voor the Master Networker Institute en MKB-ondernemers.

6.1 Begrenzing onderzoek en aanbevelingen vervolgonderzoek

Dit onderzoek is erg gericht en specifiek opgezet en uitgevoerd waardoor het onderzoek veel voordelen kent die ook in hoofdstuk 3 aanbod zijn gekomen. Toch zijn er ook begrenzings van het onderzoek te bedenken.

De respondenten zijn geworven op drie manieren: eigen netwerk, LinkedIn groep van de Industriële Kring Twente (IKT) en via de New Business Society (NBS) van FC Twente. Hiermee is het onderzoek begrensd door een aantal aspecten. De manier van werven bestond zoals eerder vermeld uit het sturen van een e-mail naar leden van de New Business Society, een businessclub van de voetbalclub FC Twente, een oproep binnen de IKT groep op LinkedIn en via het eigen bestaande netwerk en nieuw opgedane contacten binnen het eigen netwerk van de onderzoekster. Het is dus duidelijk dat de respondenten op een beperkt aantal manieren geworven zijn. Daarbij is het ook beperkt naar één regio en wel Twente. Dit begrenst het onderzoek enorm, omdat Twente slechts een klein gebied is binnen Nederland. Bij een vervolgonderzoek zou een grotere regio of het aanhouden van Nederland een meer te generaliseren beeld kunnen geven, net als het hanteren van meer werfmogelijkheden van de respondenten verdeeld over meer regio's.

Verder is er voor gekozen om MKB-ondernemers als doelgroep te gebruiken. Hiermee is het onderzoek begrensd tot deze groep en daarbij de beperking van de manier van werven en de regio. In een vervolgonderzoek zou er voor gekozen kunnen worden om alleen ondernemers van grote (MKB-)ondernemingen te onderzoeken, alle typen ondernemers of ook managers mee te nemen in het onderzoek. Het onderzoek is door de gemaakte keuzes en onderzoeksmethode ook beperkt met betrekking tot de hoeveelheid respondenten namelijk 21. In een vervolgonderzoek kan er gekozen worden om ook kwantitatieve gegevens te

achterhalen, waardoor het mogelijk is om een grotere respondentengroep te benaderen hiervoor.

De kwalitatieve onderzoeksmethode, het interviewen, kent enkele nadelen, die al bij het afnemen van het interview aanwezig kunnen zijn. Hier heeft de interviewer mogelijk ongewild de geïnterviewde gestuurd in zijn of haar antwoorden. Dit is middels het interviewschema en de voorbereidingen zoveel mogelijk voorkomen, maar toch is het mogelijk dat er gestuurd is of dat de geïnterviewde –hierdoor– sociaal wenselijke antwoorden gegeven heeft. Ook is het mogelijk dat de respondenten top-of-mind relaties aangegeven hebben om te bespreken. Dit kan het verloop van het gesprek en de uitkomsten van het onderzoek beïnvloed hebben. Het kan gezien worden als een begrenzing want het is mogelijk dat bij een random keuze van relaties andere antwoorden verkregen zouden zijn. Verder zijn de verkregen kwalitatieve gegevens hoofdzakelijk door dezelfde persoon geanalyseerd. Hoewel intersubjectiviteit gemeten is aan de hand van een interview met twee codeurs, zijn de analyses en conclusies van het onderzoek nog wel voor een bepaalde mate aan subjectiviteit onderhevig.

Tot slot is het dus gezien de beperkingen moeilijk om algemene conclusies te trekken of de gegevens te generaliseren. Al zijn alle respondenten werkzaam –vanuit– Twente, ze bevinden zich in verschillende branches en zijn lid bij verschillende businessclubs en netwerkorganisaties. De respondentengroep is verder qua leeftijd (van het bedrijf) en geslacht ook niet homogeen. Wanneer het onderzoeksgebied betreffende bovenstaande aspecten meer homogeen zou zijn, zou het beter mogelijk zijn om wat algemenere conclusies te kunnen trekken. Daarbij moet overigens nog wel de grootte van de steekproef in acht genomen worden.

6.2 Praktische aanbevelingen

In deze paragraaf zullen concrete aanbevelingen gegeven worden voor MKB-ondernemers in het algemeen en voor the Master Networker Institute in het bijzonder, ten aanzien van netwerken. Deze aanbevelingen zijn opgesteld naar aanleiding van voornamelijk de resultaten en conclusies en deze zijn dus op basis van de antwoorden van de 21 MKB-ondernemers en de interpretaties van deze antwoorden gevormd.

Duidelijk is, dat netwerken van belang is voor ondernemers en dat het zoveel meer is dan alleen maar profijt eruit halen voor de ondernemer en zijn of haar onderneming. Er moet rekening gehouden worden met netwerken en het ontstaan, het bouwen en gebruiken van relaties en dat deze altijd een wederkerig karakter hebben. Wederkerigheid is bepalend voor het slagen van een relatie of niet. Netwerken voor de lange termijn zal op den duur de meeste winst geven op basis van wederkerigheid. Het is daarbij van belang dat men de eigen relaties ook iets gunt. Dit kan overigens van alles zijn.

Om de wederkerigheid te behouden of te verkrijgen van een relatie moeten ondernemers er ook zorg voor dragen dat anderen hen iets willen gunnen. Hierbij moet men zichzelf blijven. Op deze manier kan juist de langer termijn relatie opgebouwd worden; eerlijkheid en wederzijds vertrouwen moeten hierbij in acht genomen worden.

Verder is het belangrijk bij het netwerken dat het niet alleen maar zakelijk blijft, juist de 'persoonlijke touch' maakt het mogelijk om zakelijk verder te komen. Die combinatie van een zakelijk en persoonlijk contact kan zorgen voor de winst voor de ondernemer en zijn of haar onderneming en dit kan een verrijking voor de ondernemer als persoon zijn.

Tot slot moet er binnen het MKB en haar ondernemers in Twente rekening gehouden worden met het feit dat de regio Twente de hoofdrol speelt bij het netwerken. Niet alleen gezien het hoofdafzet- of werkgebied van de ondernemers. Twente is ook veelal de thuisbasis, dat wil zeggen dat dit gebied praktisch belangrijk is voor hen om te netwerken en vooral ook de mentaliteit en manier van doen. Twente is bijzonder, juist om haar manier van doen, dat moet niet vergeten worden.

Referenties

- Anderson, A. R., Drakopoulou-Dodd, S., & Jack, S. (2010). Network practices and entrepreneurial growth. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 121-133.
- Anderson, A. R., & Jack, S. L. (2002). The articulation of social capital: A glue or lubricant. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14(3), 193-210.
- Audretsch, D. B., & Keilbach, M. (2008). Entrepreneurship, growth and restructuring. In M. Casson, B. Yeung, A. Basu & N. Wadeson (Eds.), *The Oxford handbook of entrepreneurship* (pp. 281-310). New York: Oxford University Press.
- Baarda, D. B., Goede, M. P. M. de, & Teunissen, J. (1995). *Basisboek kwalitatief onderzoek. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Houten: Educatieve Partners Nederland.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: how social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Executive*, 14, 106-116.
- Benschop, Y. (2009). The micro-politics of gendering in networking. *Gender, Work and Organization*, 16(2), 217-237.
- Boe, A. (1994). *Networking success: How to turn business and financial relationships into fun and profit*. Sacramento, CA: Health Communications.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. P. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded businesses. *Small Business Economics*, 10, 213-225.

Burns, P. (2007). *Entrepreneurship and Small Business*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.

Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Byham, W. C. (2010). Business networking can be taught. *T+D*, 64(5), 64-68.

Cantzler, I., & Leijon, S. (2007). Team-oriented women entrepreneurs: a way to modern management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 732-746.

Curran, J., & Blackburn, R. A. (1994). *Small firms and local economic networks. The death of the local economy?* London: Paul Chapman Publishing.

Dietsche, C. (2009). Networking against stakeholder risks: A case study on SMEs in international shrimp trade. *BELGEO*, 1, 27-42.

Drakopoulou Dodd, S. D., & Patra, E. (2002). National differences in entrepreneurial networking. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 117-134.

Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2009). The Innovator's DNA. Five "discovery skills" separate true innovators from the rest of us. *Harvard Business Review*, December 2009, 61-67.

Elfring, T., & Hulsink, W. (2007). Networking by entrepreneurs: Patterns of tie-formation in emerging organizations. *Organization Studies*, 28(12), 1849-1872.

Emans, B. (1990). *Interviewen: theorie, techniek en training* (3e druk). Groningen: Wolters-Noordhoff.

- Estrin, S., Meyer, K. E., & Bytchkova, M. (2008). Entrepreneurship in transition economies. In M. Casson, B. Yeung, A. Basu & N. Wadeson (Eds.), *The Oxford handbook of entrepreneurship* (pp. 693-725). New York: Oxford University Press.
- Fischer, A. (2005). How to network – and enjoy it. *Fortune*, 151(7), 38.
- Flap, H. & Völker, B. (2004). *Creation and returns of social capital*. London: Routledge.
- Franco, M., & Haase, H. (2010). Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. *The international Entrepreneurship and Management Journal*, 6, 503-521.
- Gellynck, X., & Vermeire, B. (2009). The contribution of regional networks to innovation and challenges for regional policy. *International Journal of Urban and Regional Research*, 33(3), 19-37.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine
- Gompers, P., Lerner, J., & Scharfstein, D. (2005). Entrepreneurial spawning: Public corporations and the formation of new ventures. *Journal of Finance*, 60(2), 577-614.
- Granovetter, M. (1995). *Getting a job: A study of contacts and careers*. Chicago: University of Chicago Press.
- Greve, A., & Salaff, J. W. (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 3, 1-22.
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing. A customer relationship management approach*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

- Grunig, J. E., & Huang, Y. H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management* (pp. 23-53). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Guiso, L., & Schivardi, F. (2005). Learning to be an entrepreneur. *CEPR Discussion Paper*, no. 5290.
- Handfield, R., Sroufe, R., & Walton, S. (2005). Integrating environmental management and supply chain strategies. *Business Strategy and the Environment*, 14(1), 1-19.
- Hansen, E. (1995). Entrepreneurial networks and new organization growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(4), 7-21.
- Huggins, R. (2000). The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 111-135.
- Ibarra, H. (1997). Paving an alternative route: gender differences in managerial networks. *Social Psychology Quarterly*, 60(1), 91-102.
- Igwebuike, J. G. (1998). Networking strategies and degree of job satisfaction of Greater Columbus, Ohio managers (Dissertation). *Proquest Dissertations and Theses*. Columbus: OH: The Ohio State University.
- Jack, S. L. (2005). The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1233-1259.
- Jack, S. L., & Anderson, A. R. (2002). The effects of embeddedness upon the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 467-487.

- Jansen, C., Steehouder, M., & Gijsen, M. (2006). *Professioneel communiceren. Taal- en communicatiegids*. Groningen/Houten: Martinus Nijhoff.
- Johannisson, B. (2011). Towards a practice theory of entrepreneuring. *Small Business Economics*, 36, 135-150.
- Katz, J. A., & Green, R. P. (2009). *Entrepreneurial Small Business*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kay, F. (2004). *Brilliant business connections: How powerful networking can transform you and your company's performance*. Oxford, UK: How to Books.
- Klerk, S. de, (2010). The importance of networking as a management skill. *South African Journal of Business Management*, 42(1), 37-49.
- Klerk, S. de, & Kroon, J. (2008). Business networking relationships for business success. *South African Journal of Business Management*, 39(2), 25-35.
- Lai, G. N., Lin, N., & Leung, S. Y. (1998). Network resources, contact resources, and status attainment. *Social Networks*, 20(2), 159-178.
- Lechner, C., & Dowling, M. (2003). Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15, 1-26.
- Licht, A. N., & Siegel, J. I. (2008). The social dimensions of entrepreneurship. In M. Casson, B. Yeung, A. Basu & N. Wadeson (Eds.), *The Oxford handbook of entrepreneurship* (pp. 511-539). New York: Oxford University Press.

- Man, A. De, (2004). *The Networked Economy: Strategy, structure and management*. Cheltenham, UK: Edgar Elgar.
- Minitti, M. (2005). Entrepreneurship and network externalities. *Journal of Behaviour and Organization*, 57(1), 1-27.
- Mkbservicedesk. (2010). *Informatie over het MKB in Nederland*. Opgehaald, 29 januari 2011, van: <http://www.mkbservicedesk.nl/569/informatie-over-mkb-nederland.htm>
- Molen, H. T. van der, & Kluijtmans, F. (2005). *Gespreksvoering. Basisvaardigheden en gespreksmodellen*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Nierenberg, A. R. (2005). *Million dollar networking: The sure way to find, grow and keep your business*. Herndon, VI: Capital Books.
- Nijkamp, P. (2003). Entrepreneurship in a modern network economy. *Regional Studies*, 37(4), 395-405.
- Ozcan, P., & Eisenhardt, M. (2009). Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs. Network strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 52(2), 246-279.
- Pervan, S. J., Bove, L. L., & Johnson, L. W. (2009). Reciprocity as a key stabilizing norm of interpersonal marketing relationships: Scale development and validation. *Industrial Marketing Management*, 38, 60-70.
- Pettitt, S., & Thompstone, K. (1990). Entrepreneurial networking within rural communities - some cases from Ireland's Shannon region. In S. Vyakarnam (Ed.), *When the harvest is in: Developing rural entrepreneurship* (pp. 38-60). London: Intermediate Technology Publications.

Plickert, G., Côté, R., & Wellman, B. (2007). It's not who you know, it's how you know them: Who exchanges what with whom? *Social Networks*, 29, 405-429.

Reynaarde. (z. d.). *Competentie: Netwerken*. Opgehaald, 19 juni 2010, van:
<http://www.reynaarde.nl/talentontwikkeling/communicatie-competentie-netwerken.html>

Rowley, T. J., & Berman, S. L. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business & Society*, 39(1), 397-418.

Sonnenberg, F. K. (1990). The professional (and personal) profits of networking. *Training & Development Journal*, 44, 55-60.

Spence, L. J. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8(3), 163-174.

Slotte-Kock, S., & Coviello, N. (2010). Entrepreneurship research on network processes: A review and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 31-57.

Staal, T. (2007). *Twentse Netwerken. Onderzoek naar netwerken tussen ondernemers in de regio*. Master thesis. Universiteit Twente, Enschede.

Taylor, J. (2006). *Monster careers: Networking*. New York: Penguin.

Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright M. (2008). Opportunity identification and pursuit: Does an entrepreneur's human capital matter? *Small Business Economics*, 30, 153-173.

Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. New York: McGraw-Hill.

White, H. (2004). *Networking for business success: Quick tips for busy people*. London: WritersPrintShop.

Witt, P. (2004). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, 391-412.

Winkelen, C. van, (2003). *Inter-organisational communities of practice*. Opgehaald 19 juni 2010, van: http://www.elearningeuropa.info/directory/index.php?page=doc&doc_id=1483&doclng=6

Yeung, R. (2006). *The rules of networking*. London: Cyan Communications.